

**PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL**  
**2020 - 2025**

**Yo soy**  
**Migración**

**MINISTERIO DE GOBERNACIÓN Y POLICÍA**  
**DIRECCIÓN GENERAL DE MIGRACIÓN Y EXTRANJERÍA**



## TABLA DE CONTENIDO

I. INTRODUCCIÓN .....	5
II. METODOLOGÍA DEL PEI DE LA DGME.....	7
III. CONTEXTO GENERAL PARA MIGRACIÓN .....	8
3.1 Objetivos de Desarrollo Sostenible .....	8
3.2 Pacto Mundial para la Migración Segura, Ordenada y Regular .....	11
3.3 Pacto Mundial sobre los refugiados .....	12
3.4 Política Migratoria Integral para Costa Rica 2013-2023 .....	13
3.5 Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública 2019-2022 .....	16
3.6 Plan Nacional de Integración para Costa Rica 2018 – 2022.....	20
3.7 Plan Integral para la Atención de los Flujos Migratorios Mixtos 2018-2022 .....	21
IV. CONTEXTO ESTRATÉGICO .....	23
4.1 Análisis del Marco Jurídico.....	24
4.2 Valor público .....	29
4.3 Personas usuarias.....	31
4.4 Marco de procesos.....	33
4.5 Productos institucionales .....	34
4.6 Análisis situacional .....	37
4.7 Recursos.....	42
4.8 Riesgos.....	45
4.9 Resultados .....	49
V. ESTRATEGIA INSTITUCIONAL.....	51
5.1 Misión .....	51
5.2 Visión .....	51
5.3 Valores Institucionales .....	52
5.4 Pilares estratégicos.....	52
5.5 Políticas y Objetivos.....	53
VI. PLAN DE ACCIÓN.....	60
VII. DIVULGACION DEL PEI .....	65
VIII. SEGUIMIENTO DEL PEI .....	67
IV. BIBLIOGRAFÍA.....	69

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Los ODS y Migración .....	10
Tabla 2. Estrategias de intervención de la DGME en el PNDIP 2019-2022 .....	19
Tabla 3. Elementos para el análisis del contexto estratégico .....	24
Tabla 4. Criterios para la redacción de un producto final .....	34
Tabla 5. Principales productos institucionales para los próximos 5 años.....	35
Tabla 6. Análisis Interno para la DGME .....	38
Tabla 7. Análisis Externo para la DGME.....	41
Tabla 8. Tipología de recursos .....	43
Tabla 9. Recursos de la DGME .....	44
Tabla 10. Riesgos institucionales en el ambiente interno para el PEI .....	46
Tabla 11. Riesgos institucionales en el ambiente externo para el PEI .....	48
Tabla 12. Políticas y objetivos institucionales .....	54
Tabla 13. Plan de acción del PEI de la DGME 2020-2025.....	61
Tabla 14. Estrategia de divulgación del PEI.....	66

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Proceso de Actualización del PEI-DGME 2020-2025.....	7
Figura 2. Objetivos de Desarrollo Sostenible .....	9
Figura 3. Objetivos del Pacto Mundial sobre refugiados.....	13
Figura 4. Enfoques de la Política Migratoria Integral .....	14
Figura 5. Principios de la Política Migratoria Integral .....	15
Figura 6. Ejes estratégicos de la Política Migratoria Integral .....	15
Figura 7. Metas Nacionales del PNDIP 2019-2022 .....	17
Figura 8. Ejes Plan Nacional de Integración 2018-2022 .....	21
Figura 9. Objetivos específicos del Plan.....	22
Figura 10. Ejes del Plan.....	23
Figura 11. Dimensiones asociadas al valor público .....	29
Figura 12. Dimensiones del Valor Público de la DGME.....	31
Figura 13. Personas usuarias de los servicios de la DGME .....	32
Figura 14. Mapa de procesos de la DGME .....	33
Figura 15. FODA .....	37
Figura 16. Variables del análisis FODA .....	38
Figura 17. Cadena de resultados.....	50
Figura 18. Valores institucionales de la DGME .....	52
Figura 19. Pilares estratégicos de la DGME .....	53
Figura 20. Acciones de seguimiento para el PEI.....	67

## ACRÓNIMOS

ACNUR	Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
DGME	Dirección General de Migración y Extranjería
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas
MIDEPLAN	Ministerio de Planificación Nacional y Política económica
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OIM	Organización Internacional para las Migraciones
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PEI	Plan Estratégico Institucional
PETI	Plan Estratégico de Tecnologías de Información
PNIP	Plan Nacional de Inversión Pública

## I. INTRODUCCIÓN

La planificación es un proceso sistemático, estructurado e integral que contribuye en la definición de objetivos y metas para coordinar tanto el trabajo como la maximización de los recursos de la organización.

Dentro de esta herramienta, se encuentra la planificación estratégica que está relacionada con abocarse a los elementos importantes que permiten trazar una visión más a largo plazo.

Específicamente, este tipo de esfuerzos son fundamentales para mejorar el quehacer presente y futuro a nivel de la institucionalidad pública que está orientada en la obtención de beneficios para la población en general.

Por su parte, el Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, emitido mediante el Decreto Ejecutivo 37735-PLAN, señala específicamente su artículo 13 que los Planes Estratégicos Institucionales (PEI):

*"Son instrumentos de planificación institucional de mediano o largo plazo, no menor de cinco años, donde se deben concretar las políticas, objetivos y proyectos nacionales, regionales y sectoriales de las instituciones, en congruencia con los instrumentos de planificación de mayor rango. Los PEI deben reflejarse en los POI, así como en los presupuestos institucionales que se emitan durante su vigencia".*

Sin duda, el PEI contribuye en la definición de esas acciones estratégicas que buscan impactar de manera positiva en el funcionamiento de la organización para tomar decisiones de manera asertiva en concordancia con las necesidades reales que deben ser superadas y que ello permita cumplir con mayor eficiencia las diferentes labores encomendadas a la institución.

Ante dicho panorama, es que, a sus 80 años de creación, la Dirección General de Migración y Extranjería (DGME) presenta su Plan Estratégico Institucional 2020-2025, **"Yo Soy Migración"**.

Con esta visión estratégica, la DGME reafirma su compromiso no sólo como institución de servicios migratorios, que promueve la integración de la población migrante y refugiada en el país, la repatriación y reinserción de costarricenses en el exterior y es coadyuvante de la seguridad pública, sino como una institución que reivindica la protección de los derechos humanos de las personas migrantes, refugiadas y, en general, de todas las personas que

ven en Costa Rica una oportunidad para proteger su vida, de alcanzar sus aspiraciones para estudiar, establecer un negocio, formar una familia, invertir, compartir su cultura o simplemente conocer nuestro país. Esta Dirección procura también que, por medio de la emisión de los documentos de viaje, las personas costarricenses puedan ejercer el derecho humano de la libertad de movimiento, en condiciones de seguridad documental, así como la protección de niños, niñas y adolescentes, frente al tráfico ilícito de personas, la trata o la sustracción.

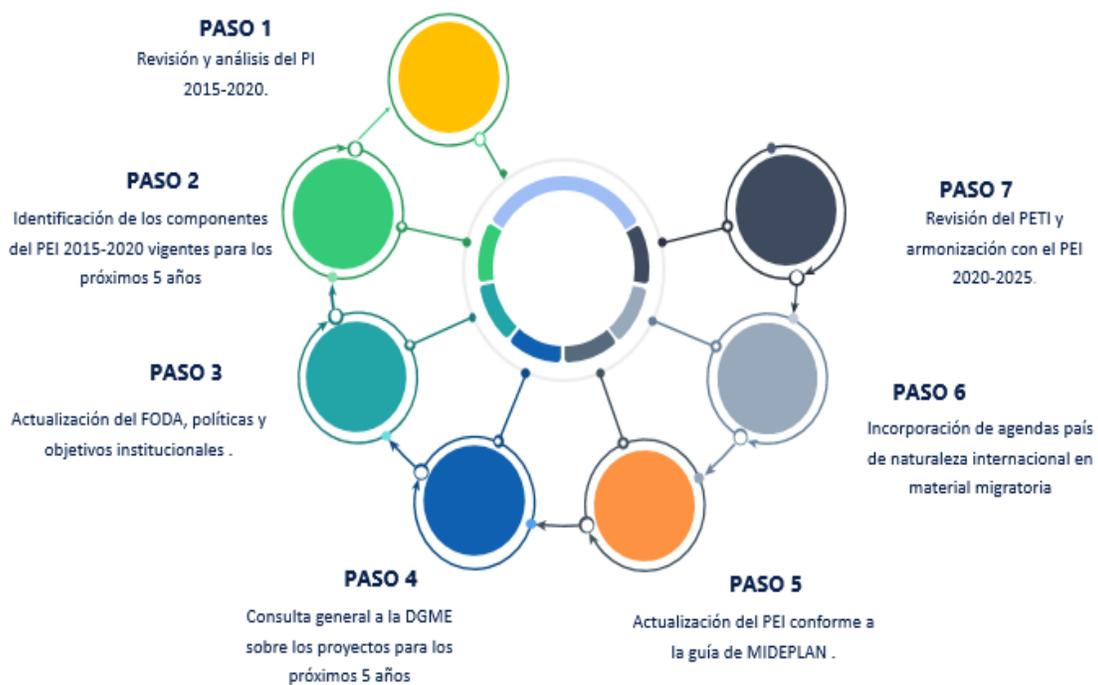
## II. METODOLOGÍA DEL PEI DE LA DGME

Para este PEI 2020-2025 se efectúa un proceso de actualización, tomando en consideración aquellos elementos trascendentales que al día de hoy prevalecen para el efectivo quehacer de la DGME.

Además, para el cumplimiento de esta labor se contempla el documento de Orientaciones Básicas para la Formulación y Seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI), elaborado por Mideplan en el año 2018, el cual es un instrumento guía que brinda conceptos e insumos técnicos para la formulación de estos planes.

Específicamente, los pasos que se desarrollaron para este PEI fueron:

**Figura 1. Proceso de Actualización del PEI-DGME 2020-2025**



**Fuente:** Elaboración propia, 2020

A este proceso se le agregó una revisión del Plan Estratégico de Tecnologías de Información, para garantizar su alineación.

### **III. CONTEXTO GENERAL PARA MIGRACIÓN**

#### **3.1 Objetivos de Desarrollo Sostenible**

A nivel mundial, el 25 de septiembre de 2015, todos los Estados Miembros de las Naciones Unidas aprobaron la iniciativa de darle continuidad a la agenda de desarrollo definida en el año 2000.

Es por ello que se construye como propuesta a los próximos 15 años, la Declaración sobre el Desarrollo Sostenible denominada "La transformación de nuestro mundo: la Agenda para el Desarrollo Sostenible 2030" que tiene principio "No dejar a nadie atrás" y entra a regir formalmente a partir del primero de enero de 2016.

Esta estrategia universal determina un plan de índole global con el propósito de cumplir con las acciones establecidas y conocidas como Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Específicamente, son 17 ODS que se concentran en 169 metas de carácter integral y equilibrado, esto debido a que existe una relación directa e indirecta entre cada uno de ellos, por lo que las intervenciones de un área afectarán los resultados en otras.

Además, estos incluyen las dimensiones siguientes:

- Económica: la cual está enfocada en la erradicación de la pobreza en todas sus formas en los países.
- Social: en donde se pretende garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades en el mundo en general. Asimismo, se busca trabajar en la paz y en la prosperidad.
- Ambiental: que consiste en trabajar en la protección del planeta.

A pesar de que los ODS no son jurídicamente obligatorios, se espera que los gobiernos que asumieron un compromiso los acojan como propios y establezcan las labores pertinentes en el ámbito nacional para el logro de los ODS de manera efectiva al año 2030.

**Figura 2. Objetivos de Desarrollo Sostenible**

**Fuente:** Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

Por otro lado, para alcanzar dicha labor, es necesario que todos los actores realicen su parte: los gobiernos, el sector privado, organizaciones y la sociedad civil.

A nivel de Costa Rica mediante el Decreto Ejecutivo N° 40203-PLAN-RE-MINAE se define la Gobernanza de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, con el propósito de establecer un esquema institucional para organizar, articular, planificar, implementar, financiar y dar seguimiento a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la Agenda 2030. (ods.cr, 2017)

Sin duda, de esta realidad no se escapa la DGME, porque el fenómeno migratorio es transversal y está inmersa en el cumplimiento de los ODS, particularmente en las metas relacionadas con la migración y la movilidad humana que se pretenden se vuelvan más dignas, seguras, ordenadas y regulares en los próximos años.

El Director General de la Organización Internacional para las Migraciones (OIM), William Lacy Swing, mencionó que es imperativo que se reconozca que la migración debidamente gestionada es una fuerza que favorece el desarrollo y que los migrantes desempeñan un rol activo para el logro de los ODS que no se debe subestimar: "no se debe dejar atrás a los migrantes". En este sentido, también indicó que la OIM ayudará a desarrollar las capacidades de los

gobiernos para crear políticas migratorias conducentes al logro de los ODS y estrategias exitosas para su implementación. (OIM, 2016)

De los 17 ODS, hay seis que contemplan metas explícitas sobre migración, estos son:

**Tabla 1. Los ODS y Migración**

ODS	Meta de migración		
 <p>4 EDUCACIÓN DE CALIDAD</p>	<p>Meta 4.b. Para 2020, aumentar sustancialmente a nivel mundial el número de becas disponibles para los países en desarrollo, en particular los países menos adelantados, los pequeños Estados insulares en desarrollo y los países de África, para que sus estudiantes puedan matricularse en programas de estudios superiores, incluidos programas de formación profesional y programas técnicos, científicos, de ingeniería y de tecnología de la información y las comunicaciones, en países desarrollados y otros países en desarrollo.</p>		
 <p>5 IGUALDAD DE GÉNERO</p>	<p>Meta 5.2. Eliminar todas las formas de violencia contra todas las mujeres y las niñas en el ámbito público y privado, incluidas la trata y la explotación sexual y otros tipos de explotación.</p>		
 <p>8 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO</p>	<p>8.5 Para 2030, lograr el empleo pleno y productivo y garantizar un trabajo decente para todos los hombres y mujeres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, y la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor.</p>	<p>Meta 8.7. Adoptar medidas inmediatas y eficaces para erradicar el trabajo forzoso, poner fin a las formas modernas de esclavitud y la trata de seres humanos y asegurar la prohibición y eliminación de las peores formas de trabajo infantil, incluidos el reclutamiento y la utilización de niños soldados, y, a más tardar en 2025 poner fin al trabajo infantil en todas sus formas.</p>	<p>Meta 8.8. Proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y protegido para todos los trabajadores, incluidos los trabajadores migrantes, en particular las mujeres migrantes y las personas con empleos precarios.</p>
 <p>10 REDUCCIÓN DE LAS DESIGUALDADES</p>	<p>Meta 10.c. Para 2030, reducir a menos del 3% los costos de transacción de las remesas de los migrantes y eliminar los canales de envío de remesas con un costo superior al 5 %.</p>		<p>Meta 10.7. Facilitar la migración y la movilidad ordenadas, seguras, regulares y responsables de las personas, entre otras cosas mediante la aplicación de políticas migratorias planificadas y bien gestionadas.</p>

 <p>16 PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS</p>	<p>Meta 16.2. Poner fin al maltrato, la explotación, la trata, la tortura y todas las formas de violencia contra los niños</p>
 <p>17 ALIANZAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS</p>	<p>Meta 17.18. Para 2020, mejorar la prestación de apoyo para el fomento de la capacidad a los países en desarrollo, incluidos los países menos adelantados y los pequeños Estados insulares en desarrollo, con miras a aumentar de forma significativa la disponibilidad de datos oportunos, fiables y de alta calidad desglosados por grupos de ingresos, género, edad, raza, origen étnico, condición migratoria, discapacidad, ubicación geográfica y otras características pertinentes en los contextos nacionales.</p>

**Fuente:** Elaboración propia con datos de la OIM, 2016

### 3.2 Pacto Mundial para la Migración Segura, Ordenada y Regular

El 19 de septiembre, de 2016, en la Asamblea General de Naciones Unidas en Nueva York, Jefes y Jefas de Estado y de Gobierno, se reunieron para discutir temas relacionados con la migración y los refugiados. (Pisani, 2016)

A través de la adopción de la Declaración de Nueva York para Refugiados y Migrantes, los 193 países miembros de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) reconocieron la necesidad de un abordaje integral a la movilidad humana y fortalecieron la cooperación a nivel global mediante la creación de mecanismos que protegen a las poblaciones migrantes. La Declaración de Nueva York, en su Anexo II, inició un proceso de consulta y negociación intergubernamental con el objetivo de adoptar un Pacto mundial para una migración segura, regular y ordenada, en el marco de una conferencia intergubernamental sobre migración internacional a realizada en el año 2018. (Pisani, 2016)

El Pacto mundial sobre migración se desarrollaría en el marco de la meta 10.7 de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Su propósito es:

- Tratar todos los aspectos de la migración internacional, incluyendo las cuestiones de tipo humanitario, de desarrollo y de derechos humanos, entre otros aspectos.
- Contribuir con la gobernanza mundial y fortalecer la cooperación sobre la migración internacional.
- Crear un marco legal para una cooperación internacional integral que beneficie a los migrantes y a la movilidad humana.

- Presentar una amplia gama de compromisos prácticos, medios de ejecución y un marco de revisión y seguimiento en materia de migración internacional, y todas sus dimensiones, para todos los Estados miembros.
- Seguir la senda marcada por la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y la Agenda de Acción de Addis Abeba de la Tercera Conferencia Internacional sobre la Financiación para el Desarrollo.
- Basarse en la Declaración del Diálogo de Alto Nivel sobre la Migración Internacional y el Desarrollo, aprobada en 2013. (Pisani, 2016)

En general esta iniciativa comprende 23 objetivos para gestionar mejor la migración a nivel local, nacional, regional y mundial. Sin duda, el marco de acción de este compromiso de índole universal es muy asertivo considerarlo para este proceso de actualización del PEI-DGME 2020-2025, debido a que brinda una orientación sobre las estrategias que se deban definir para los próximos años para la institución y que estas respondan a esas necesidades globales que se están visualizando y que a nivel de los países es fundamental atender de manera oportuna a la población migrante.

### **3.3 Pacto Mundial sobre los refugiados**

El 17 de diciembre de 2018, la Asamblea General de las Naciones Unidas aprobó el Pacto Mundial sobre los Refugiados, luego de dos años de extensas consultas dirigidas por el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) con los Estados Miembros de la ONU, las organizaciones internacionales, personas refugiadas, sociedad civil, el sector privado y los expertos. (OIM, 2016)

El Pacto Mundial sobre los Refugiados es un marco para una distribución previsible y equitativa de la carga y la responsabilidad, reconociendo que una solución sostenible a las situaciones de refugiados no se puede lograr sin la cooperación internacional. (OIM, 2016)

A continuación se presenta los objetivos definidos de esta iniciativa internacional que son considerados para la implementación de diferentes agendas de trabajo en materia de personas refugiadas.

**Figura 3. Objetivos del Pacto Mundial sobre refugiados**

Fuente: OIM, 2016

### 3.4 Política Migratoria Integral para Costa Rica 2013-2023

El Gobierno de Costa Rica reconoce el aporte de las personas migrantes y refugiadas al acervo cultural, desarrollo económico y el bienestar social de los habitantes. La política migratoria pretende ser una herramienta que oriente las acciones estatales a generar las condiciones necesarias para que la migración se convierta en un elemento para el desarrollo del país y generando las condiciones idóneas para su bienestar y el de sus familias de forma integrada e inclusiva en la sociedad costarricense. (DGME, 2013)

Esta política refleja los compromisos del Estado costarricense para los próximos 10 años (2013- 2023) a fin de gestionar y controlar los flujos migratorios y procurar una adecuada integración de las personas migrantes, así como la promoción del desarrollo nacional mediante el ordenamiento y articulación de las acciones interinstitucionales en materia migratoria. (DGME, 2013)

Contar con una política nacional migratoria representa un gran avance y una gran oportunidad para el país ya que se contará con la claridad necesaria para

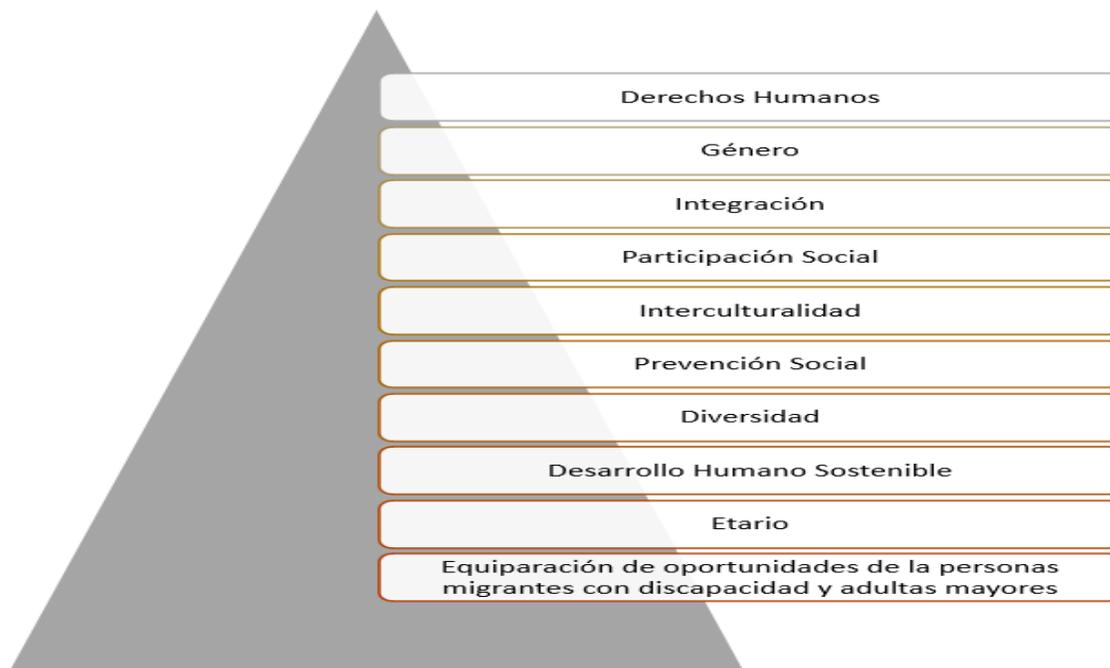
adoptar las acciones prioritarias en este campo. No obstante, esta iniciativa representa a la vez un gran reto: llevar a la práctica y garantizar el cumplimiento de toda la política con la participación activa de los diversos sectores involucrados y la sociedad civil organizada. (DGME, 2013)

Su objetivo general es

*“Establecer un sistema de coordinación interinstitucional por parte del Estado costarricense que promueva una efectiva gestión de la realidad migratoria, consecuente con las necesidades del desarrollo integral de la nación, la seguridad nacional y el respeto a los derechos humanos”.* (DGME, 2013)

Además, esta herramienta define una serie de enfoque que contribuyen a tener claridad sobre los diferentes conceptos a aplicar en los procesos de la institución. Específicamente se tiene el enfoque de:

**Figura 4. Enfoques de la Política Migratoria Integral**



**Fuente:** Política Migratoria Integral para Costa Rica 2013-2023

Como principios (conjunto de valores y creencias que orientan el quehacer de una organización) en esta política, se contemplan:

**Figura 5. Principios de la Política Migratoria Integral**

**Fuente:** Política Migratoria Integral para Costa Rica 2013-2023

Y a nivel lineamientos, esta iniciativa determina, lo siguiente:

**Figura 6. Ejes estratégicos de la Política Migratoria Integral**

**Fuente:** Política Migratoria Integral para Costa Rica 2013-2023

Para el caso de este PEI, es fundamental tomar en cuenta este instrumento en el momento de la actualización de las estrategias de la DGME, con el propósito

de que la institución este en sincronía con este proceso que fue construido de manera participativa y, además, incorpora los intereses tanto del Estado como de la ciudadanía, por lo que es necesario tener presente las acciones definidas para atender de manera asertiva la realidad en materia migratoria del país.

### **3.5 Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública 2019-2022**

Actualmente, en Costa Rica se cuenta con el Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública del Bicentenario que rige del 2019 al 2022, el cual es un instrumento que busca mejorar el desempeño del Estado y atender de manera asertiva las demandas sociales.

Además, este es un instrumento renovado, más robusto y estratégico, debido a que incorpora la inversión pública, el mayor rigor en la definición de metas, la intersectorialidad, la regionalización y la transversalización de los ODS, la trazabilidad y la consulta a la sociedad civil. (MIDEPLAN, 2019)

El PNDIP, tiene como Objetivo Nacional:

“Generar un crecimiento económico inclusivo en el ámbito nacional y regional, en armonía con el ambiente, generando empleos de calidad y reduciendo la pobreza”. (MIDEPLAN, 2019)

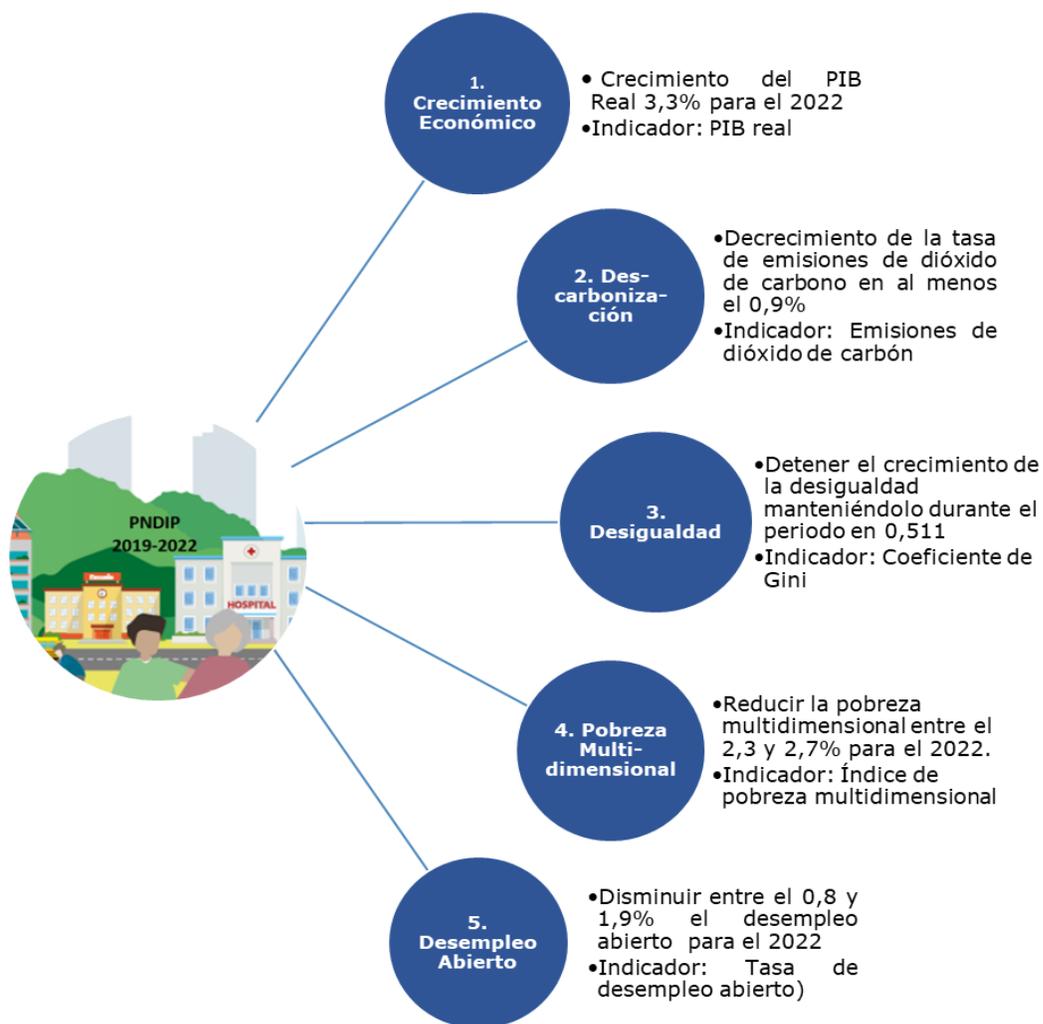
Concretamente, este plan está compuesto por:

- 5 Metas Nacionales: que están dirigidas a cumplir el objetivo nacional
- 26 Metas de Áreas Articulación Presidencial: en total son siete áreas y aportan al logro de las metas nacionales.
- 250 Metas de Intervenciones: las cuales son específicas y realizadas por las instituciones para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos en los próximos cuatro años.
- 16 evaluaciones: que son de valoración sistemática sobre el diseño, la ejecución y los resultados de políticas, planes, programas y proyectos con base en un conjunto de criterios de valor preestablecidos. (MIDEPLAN, 2019)

A nivel metodológico, el PNDIP contempla como guía: el desarrollo sostenible (agenda 2030 de los ODS), gestión para resultados en el desarrollo, derechos humanos, la gestión de riesgo y gobierno abierto.

A continuación, se presenta las cinco variables prioritarias que responde a las metas nacionales establecidas, las cuales son:

**Figura 7. Metas Nacionales del PNDIP 2019-2022**



**Fuente:** Elaboración propia con información del PNDIP 2019-2022

Adicionalmente, para alcanzar dichas acciones nacionales, el Gobierno organizó al Sector Público en siete áreas estratégicas de articulación, las cuales son:

1. **Innovación, competitividad y productividad:** que tiene como propósito de proponer y coordinar políticas para el fomento de la innovación como medio para revitalizar la productividad nacional y la generación del empleo de calidad en el ámbito central, regional e internacional, así como la transferencia de conocimiento.
2. **Infraestructura, Movilidad y Ordenamiento Territorial:** cuyo objetivo es generar condiciones de planificación urbana, ordenamiento territorial, infraestructura y movilidad para el logro de espacios urbanos y rurales, resilientes, sostenibles e inclusivos.
3. **Seguridad Humana:** que busca idear y desarrollar políticas y estrategias que permitan condiciones que favorezcan el desarrollo humano y la construcción y preservación de entornos protectores.
4. **Salud y Seguridad Social:** se pretende establecer una estrategia integral para la prevención y atención de la salud de las personas, así como para la consolidación de un sistema equitativo y sostenible de seguridad social.
5. **Educación para el Desarrollo Sostenible y la Convivencia:** cuyo fin es establecer estrategias de articulación que promuevan el desarrollo de capacidades en las personas para la convivencia efectiva en la sociedad y la incorporación al mercado laboral, así como para hacer frente a los retos de la cuarta revolución industrial.
6. **Económica para la estabilidad y el crecimiento:** que busca definir, coordinar y dar seguimiento de las políticas macroeconómicas para la estabilidad económica, el impulso de la producción, la inversión pública y la reducción de la desigualdad
7. **Desarrollo Territorial:** que tiene como objetivo articular, coordinar y dar seguimiento a proyectos que generen crecimiento inclusivo y fuentes de empleo, con base en las particularidades de cada territorio. (MIDEPLAN,2018)

Con respecto a Migración, el PNDIP 2019-2022, lo aborda específicamente en:

**Tabla 2. Estrategias de intervención de la DGME en el PNDIP 2019-2022**

Área Estratégica	Sector	Objetivo del Área	Intervención Estratégica	Objetivo de la intervención estratégica	Indicador
3. Seguridad Humana	Seguridad Ciudadana y Justicia	Garantizar los derechos de las personas para vivir dignamente en sus hogares, en entornos seguros, protectores e inclusivos, satisfaciendo las necesidades fundamentales que favorezcan su desarrollo humano, la reducción de la pobreza, la empleabilidad, y el fomento al deporte y a la cultura.	Abordaje Integral de Trata de Personas	Garantizar la atención integral a personas víctimas de trata acreditadas mediante programas especializados y sostenibles en el tiempo	Porcentaje de Personas víctimas de trata acreditadas que son abordadas en procesos de atención primaria o secundaria.
			Identificación y Atención de personas provenientes de Flujos Migratorios Mixtos	Atender personas provenientes de los flujos migratorios que ingresen o permanezcan en nuestro país en situaciones especiales o excepcionales para promover una migración ordenada y regular, así como la seguridad fronteriza.	Porcentaje de personas identificadas en los flujos mixtos que son atendidas
			Lucha contra la criminalidad organizada	Combatir la criminalidad organizada a través de la desarticulación de sus estructuras, coadyuvando así a la mejora de la seguridad del país.	Cantidad de organizaciones criminales internacionales desarticuladas
	Sector Trabajo, Desarrollo Humano e Inclusión Social		Programas articulados para el cumplimiento de los derechos humanos de las mujeres, niños y niñas adolescentes, personas jóvenes, personas adultas mayores, personas migrantes y refugiadas, personas con discapacidad, pueblos indígenas, afrodescendientes y personas LGTBI en el marco del desarrollo inclusivo y diverso y según los ODS 5, 8 y 10	Aumentar el número de personas beneficiarias con intervenciones públicas articuladas para el cumplimiento de los derechos humanos según enfoque de interseccionalidad	Porcentaje de población migrante regularizada a través de los programas de migramóvil

**Fuente:** Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública 2019-2022 (PNDIP)

### 3.6 Plan Nacional de Integración para Costa Rica 2018 – 2022

El Plan Nacional de Integración para Costa Rica 2018-2022 surge como respuesta ante un fenómeno que se torna cada vez más complejo, cambiante y dinámico, representando todo un desafío para cualquier país y Costa Rica no ha sido la excepción como país receptor de personas migrantes.

Estos retos van desde la seguridad fronteriza, el abordaje, la atención integral de las personas migrantes, hasta su inserción en sociedad costarricense, especialmente para todas aquellas personas de nacionalidad extranjera que han encontrado en Costa Rica una oportunidad para resguardar su seguridad y mejorar sus condiciones de vida.

Este proceso de inserción que denominaremos integración no es exclusivo de la DGME, requiere necesariamente la articulación de acciones conjuntas de los diferentes actores llamados a facilitar dicho proceso.

Bajo este panorama el Plan Nacional de Integración 2018 – 2022, procura una respuesta integral y efectiva al nuevo contexto que vive Costa Rica, la región y el mundo actual, cuyo compromiso de la Dirección General de Migración y Extranjería se basa en reconocer la migración como un Derecho Humano, en promoverla como un elemento social de oportunidad para el desarrollo del país y de la sociedad costarricense.

Por ello, el Plan Nacional de Integración, constituye una herramienta de consulta asociada a la Política Migratoria Integral para Costa Rica (2013 – 2023) y busca fortalecer los procesos de integración de la población migrante, refugiada y solicitante de refugio en Costa Rica, su objetivo es:

*Garantizar la integración e inclusión social de la población migrante y refugiada en el país, fomentando la igualdad de oportunidades, la equidad y el respeto a los DDHH, mediante el trabajo conjunto y articulado de la institucionalidad pública y privada, para mejorar integralmente los espacios sociales, económicos y culturales.*

El Plan contempla 6 ejes donde se abordan las áreas más sensibles para la integración de la población migrante y refugiada, las cuales se desglosan a continuación:

**Figura 8. Ejes Plan Nacional de Integración 2018-2022**



**Fuente:** Elaboración propia, 2020

### 3.7 Plan Integral para la Atención de los Flujos Migratorios Mixtos 2018-2022

Costa Rica es reconocida a nivel internacional como un país receptor de migrantes y en los últimos años ha experimentado un incremento en los flujos migratorios, así como un cambio en los perfiles de los migrantes. Estos cambios demuestran la complejidad y el dinamismo que caracterizan dicho fenómeno y nos han llevado a denominar a los desplazamientos de personas como flujos migratorios mixtos. (DGME, 2018)

En estos flujos migratorios encontramos diversidad de situaciones que requieren un abordaje especial, víctimas de trata de personas, de violencia, mujeres embarazadas, personas adultas mayores, personas refugiadas, migrantes económicos, personas objeto del tráfico ilícito de migrantes, entre otros perfiles, que abandonan su país de origen en la búsqueda de mejores condiciones de vida o de protección. (DGME, 2018)

En este sentido, Costa Rica cumple dos roles: uno como ruta de tránsito para personas migrantes que permanecen poco tiempo en el territorio nacional y, otro, como país de destino de miles de migrantes que encuentran en nuestro país un nuevo hogar. Por eso, los desplazamientos de personas han implicado todo un desafío para el país. Sin embargo, se asume de manera positiva, porque constituyen una oportunidad para mejorar y fortalecer la articulación institucional e interinstitucional, modernizar los servicios, crear alianzas estratégicas para implementar acciones en pro de la protección de los derechos humanos y la seguridad fronteriza. (DGME, 2018)

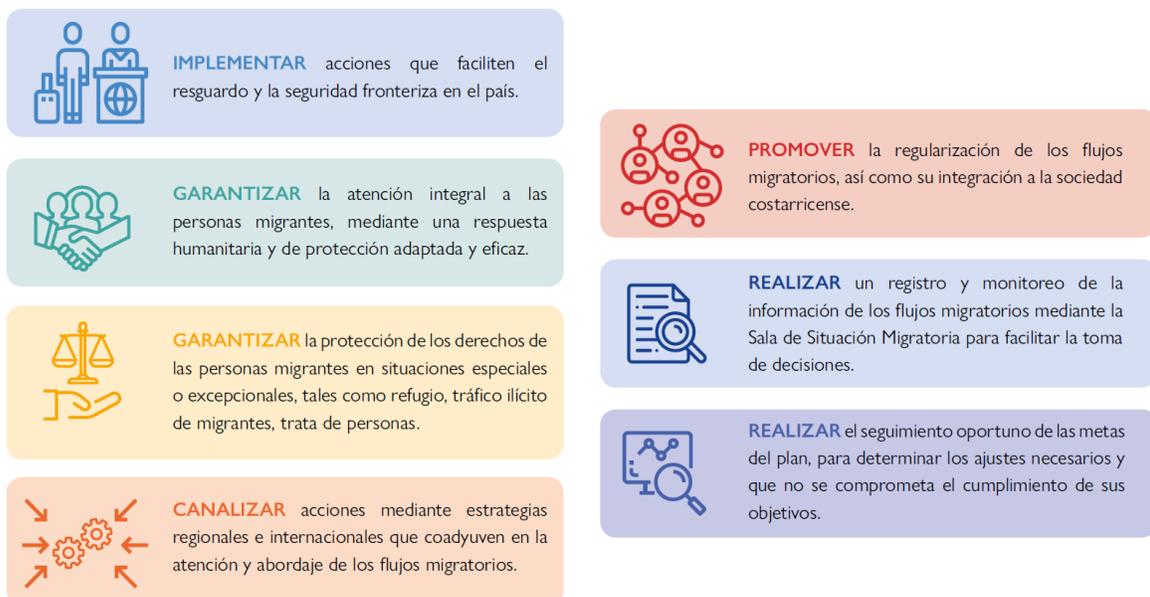
Este Plan de Acción Integral para la Atención de los Flujos Migratorios Mixtos 2018-2022 se elabora tomando en cuenta tanto el marco legal de la DGME como el fundamento en la Política Migratoria Integral 2013-2023, con el fin de establecer las líneas orientadoras para afrontar los flujos migratorios mixtos que el país experimenta en la actualidad. (DGME, 2018)

Con este instrumento se busca que las acciones estatales generen las condiciones necesarias para controlar los flujos migratorios y procurar una adecuada integración de las personas migrantes, por lo cual también es transversal al Plan Nacional de Integración de Costa Rica 2018 – 2022. Asimismo, se promueve el desarrollo nacional mediante el ordenamiento y articulación de las acciones interinstitucionales en materia migratoria. Como objetivo general de este plan se tiene:

*Atender de manera integral y mediante todas las instituciones del Estado costarricense competentes, los flujos migratorios que ingresen o permanezcan en nuestro país en situaciones especiales o excepcionales, tales como tránsito, condición migratoria irregular, refugio, tráfico ilícito de migrantes o trata de personas, para promover una migración ordenada y regular, así como la seguridad fronteriza. (DGME, 2018)*

Y a nivel concreto se define, lo siguiente como:

### Figura 9. Objetivos específicos del Plan



Fuente: DGME, 2018

El Plan Integral para la Atención de los Flujos Migratorios Mixtos, presenta seis ejes:

**Figura 10. Ejes del Plan**



**Fuente:** Elaboración propia, 2020

Para el PEI 2020-2025 de la DGME, es fundamental considerar las pautas definidas en este tipo de plan, debido a que se establecen acciones que deben concordar con las estrategias que la institución pretenda desarrollar para los próximos cinco años y que ello permita una maximización de los esfuerzos que se desarrolla el Estado en beneficio de la población migrante.

#### IV. CONTEXTO ESTRATÉGICO

Este componente se refiere a la realización de un proceso de análisis o diagnóstico de los elementos esenciales que delimitan el accionar de la institución, el cual se realiza con el propósito de determinar la situación actual de la institución y su confrontación respecto a los objetivos para los que fue creada, de manera que, se determinen las acciones estratégicas a desarrollar para alcanzar el valor público. (MIDEPLAN, 2018)

Dentro de esta lógica se tienen como aspectos, los siguientes:

**Tabla 3. Elementos para el análisis del contexto estratégico**

Contexto	Análisis interno	Análisis externo
Elementos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marco Jurídico</li> <li>• Procesos</li> <li>• Productos</li> <li>• Análisis situacional</li> <li>• Recursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valor público</li> <li>• Usuarios</li> <li>• Análisis situacional</li> <li>• Riesgos</li> <li>• Resultados</li> </ul>

**Fuente:** MIDEPLAN, 2018

A continuación, se desarrolla cada uno de elementos de acuerdo a la realidad vivida por la DGME.

#### **4.1 Análisis del Marco Jurídico**

Este punto está relacionado con la normativa que dicta las diferentes competencias, funciones y responsabilidades institucionales que determinan tanto la razón de ser como el valor público para contribuir a los procesos orientados al bienestar de la población.

Asimismo, las leyes establecen los límites de acción de las instituciones públicas, sirviendo de base para determinar el papel que debe jugar cada institución en el desarrollo nacional.

En el contexto de la formulación de la estrategia institucional, el marco jurídico deberá identificar claramente los siguientes elementos:

- Las competencias: el qué puede y debe hacer la institución con el fin de cumplir con el fin público para el que fue creada.
- Las funciones y responsabilidades: el cómo debe actuar la institución para cumplir con las competencias que tiene asignadas. (MIDEPLAN 2018)

Con respecto a la normativa que le compete a la DGME, ésta se rige por la Ley General de Migración y Extranjería, Ley 8764 y sus 8 reglamentos:

- Decreto N° 36576-G-COMEX Reglamento para el Registro de Empresas ante la Dirección General de Migración y Extranjería y la Regularización Migratoria de su Personal.
- Decreto N° 36539-G Reglamento del Fondo de Depósitos de Garantía de la Ley General de Migración y Extranjería.
- Decreto N° 36659-G Reglamento para la Aplicación de la Ley General de Migración y Extranjería número 8764 a las Personas Menores de Edad.
- Decreto N° 36626-G Reglamento para el otorgamiento de visas de ingreso a Costa Rica.
- Decreto N° 37112-G Reglamento de Extranjería.
- Decreto N° 36769-G Reglamento de Control Migratorio.
- Decreto N° 36831-G Reglamento De Personas Refugiadas.
- Decreto N° 38756 MGP Reglamento de Organización y Servicio de la Policía Profesional de Migración y Extranjería.

Además, la institución se relaciona:

- A nivel Internacional con:
  - Carta de Constitución y mandato internacional de la OIM
  - Código Aduanero Centroamericano y su reglamento
  - Código Sanitario Panamericano
  - Convención Americana Sobre Derechos Humanos
  - Convención Internacional para las Personas con Discapacidad
  - Convención Internacional sobre los Derechos del Niño y la Niña
  - Convención para la Eliminación de Toda Forma de Discriminación
  - Convención para Reducir los Casos de Apatridia de 1961
  - Convención sobre el Estatuto de los Apátridas de 1954
  - Convención sobre el Estatuto de los Refugiados de 1951
  - Convención de las Naciones Unidas contra la Delincuencia Organizada Transnacional
  - Convenios de la Organización Internacional del Trabajo

- Declaración Americana de los Derechos y Deberes del Hombre
  - Declaración Universal de Derechos Humanos
  - Directrices sobre Migrantes en Países en Crisis
  - Instrumentos constitutivos de la OIT, OPS, ACNUR y UNICEF
  - Lineamientos de la Conferencia Regional sobre Migraciones sobre Niños, Migrantes, Trata y Tráfico
  - Marco de Gobernanza Migratoria
  - Marco Operacional de la Organización Internacional para las Migraciones en Situaciones de Crisis Migratoria
  - Marco Operativo de Crisis Migratorias
  - Pacto Internacional de Derechos Económicos Sociales y Culturales
  - Pacto Mundial sobre Migración
  - Protocolo sobre el Estatuto de los Refugiados de 1967
- A nivel Nacional con:
    - Constitución Política
    - Códigos:
      - Código de la Niñez y la Adolescencia
      - Código Procesal Penal
      - Código de Trabajo
    - Leyes
      - Ley General de la Administración Pública
      - Ley General de Migración y Extranjería N.º 8764
      - Ley contra la Trata de Personas y creación de la Coalición Nacional
      - Contra el Tráfico Ilícito de Migrantes y la Trata de Personas (Conatt) N.º 9095
      - Ley Orgánica del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social N.º 1860 y sus reformas
      - Ley Orgánica del Ministerio de Educación Pública
      - Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos N.º 8131

- Ley General de Aduanas N.º 7557
  - Ley General de Policía N.º 7410
  - Ley de Presupuesto
  - Ley Orgánica de la Universidad de Costa Rica
  - Ley del Benemérito Cuerpo de Bomberos de Costa Rica N.º 8228
  - Ley de Planificación Nacional N.º 5525
  - Ley Constitutiva Instituto Costarricense Acueductos y Alcantarillados. N.º 2726
  - Ley Orgánica del Organismo de Investigación Judicial. N.º 5524
  - Ley Constitutiva de la Caja Costarricense de Seguro Social
  - Ley General de Salud. N.º 5395
  - Ley Integral para la Persona Adulta Mayor, Ley N.º 7935
  - Ley Orgánica del Patronato Nacional de la Infancia
  - Ley de Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad N.º 7600
  - Ley del Instituto Nacional de las Mujeres N.º 7801
  - Ley de Creación del Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS) N.º 4760
  - Estatuto orgánico de la Universidad de Costa Rica
  - Ley Orgánica del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto N.º 3008
  - Estatuto del Servicio Exterior de La Republica, Ley N.º 3530
  - Ley Nacional de Prevención y Atención de Emergencias N.º 8488
  - Ley relativa a la Prohibición del Trabajo Peligroso e Insalubre para Personas Adolescentes Trabajadoras, Ley N.º 8922 del 3 de febrero de 2011
- Reglamentos:
- Reglamento Orgánico del Poder Ejecutivo
  - Reglamento de Personas Menores de Edad
  - Reglamento para la Declaratoria de la Condición de Apátrida

- Reglamento de Adjudicación de Becas a la Población Estudiantil
  - Reglamento para la Concesión de Servicios Universitarios a
  - Estudiantes Extranjeros Amparados por Convenios de Reciprocidad
  - Reglamento del Proceso de Admisión Mediante Prueba de Aptitud Académica
  - Reglamento del Seguro de Salud
  - Reglamento al Código de la Niñez y de la Adolescencia, Decreto Ejecutivo N.º 33028 del 14 de noviembre de 2005
  - Reglamento para la Contratación Laboral y Condiciones de Salud Ocupacional de las Personas Adolescentes, Decreto Ejecutivo N.º 29220-MTSS del 30 de octubre de 2000
  - Reglamento a la ley sobre Prohibición del Trabajo Peligroso e Insalubre para Personas Adolescentes Trabajadoras
  - Reglamento para la Contratación Laboral y Condiciones de Salud Ocupacional de las Personas Adolescentes, Decreto Ejecutivo N.º 36640- MTSS del 22 de junio de 2011
- Directrices:
    - Directriz N.º 10-2018 Sobre la atención integral del fenómeno migratorio en el país.
    - Directriz N.º 37-S-2015 Atención Integral por Enfermedades de Transmisión Sexual, incluido el VIH-SIDA.
  - Jurisprudencia:
    - Votos relevantes de la Sala Constitucional sobre niñez, mujeres, género, personas adultas mayores y personas con discapacidad.
    - Votos relevantes en relación con niñez, mujeres, género, personas adultas mayores y personas con discapacidad, los cuales apliquen la normativa internacional, que beneficie a estos grupos como flujos migratorios mixtos.

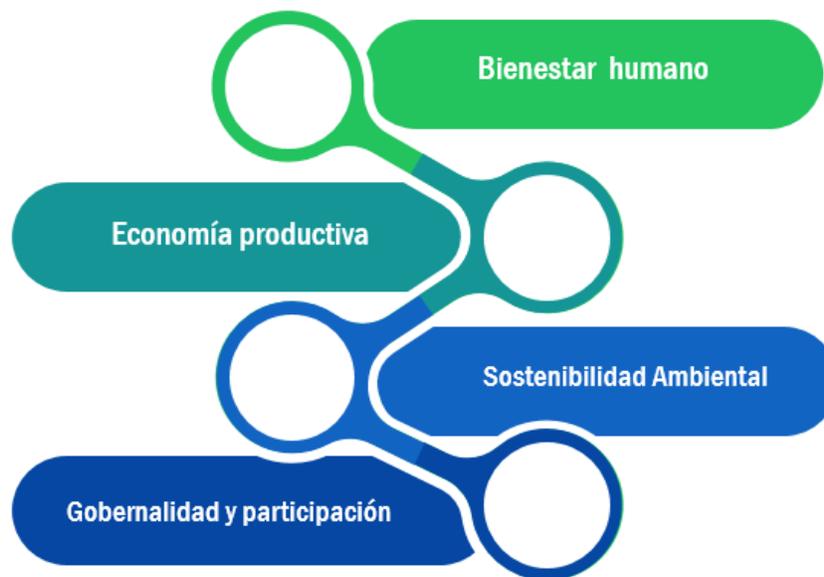
## 4.2 Valor público

El valor público se constituye en el eje central sobre el cual las instituciones públicas brindan sus bienes y servicios. Este es definido como

*"(...) la capacidad del Estado para dar respuesta a problemas relevantes de la población en el marco del desarrollo sostenible, ofreciendo bienes y servicios eficientes, de calidad e inclusivos, promoviendo oportunidades, dentro de un contexto democrático."<sup>1</sup> (MIDEPLAN, 2013).*

Como punto de partida de la presente construcción estratégica es fundamental iniciar con la definición del valor público de la DGME a nivel de país y el mundo. Además, para cumplir con este proceso es necesario considerar el propósito por el cual fue creada la institución y una serie de dimensiones que contribuyen a establecer una visión de desarrollo de manera integral, específicamente éstas son:

**Figura 11. Dimensiones asociadas al valor público**



**Fuente:** Elaboración propia, 2020

<sup>1</sup> (MIDEPLAN- FOCEVAL). Asesoría para la revisión y homologación del Manual de Planificación Estratégica para el Desarrollo, el Manual de Indicadores, el Manual Gerencial para el Diseño y Ejecución de Evaluaciones Estratégicas del Gobierno y la Guía de Elaboración de Políticas Públicas del MIDEPLAN.

De ellas se tiene que:

- El **bienestar humano** se alcanza mediante el desarrollo social y ético y debe producir equidad, dignidad e integración social, que son los que permiten que las personas puedan tener vidas significativas y valiosas para ellos y para quienes de ellos dependen en algún momento. (Ramírez, 2008)
- La **economía productiva** se alcanza mediante el desarrollo económico y debe producir oportunidades para el crecimiento económico, estabilidad y solvencia económicas para las personas y para la sociedad como un todo. (Ramírez, 2008)
- La **sostenibilidad ambiental** se alcanza mediante el desarrollo ambiental y debe producir armonía de las actividades humanas con la naturaleza. (Ramírez, 2008)
- La **gobernabilidad y la participación** se alcanzan mediante el desarrollo político y debe producir ciudadanos organizados, comprometidos, educados y capaces de fortalecer y profundizar la democracia y de alcanzar niveles apropiados de autonomía ante actores externos y altos niveles de seguridad y convivencia ciudadanas. (Ramírez, 2008)

Sin duda, el Estado por medio de sus diferentes instituciones crea su valor público por medio de servicios eficientes que respondan a las demandas de la ciudadanía con el propósito de garantizarles su bienestar en todos los aspectos de calidad de vida: salud, educación, cultura, trabajo, ambiente sano, acceso a la tecnología, entre otros.

Para alcanzar dicho valor se requiere de un esfuerzo constante en el que cada institución lo construye desde sus propias competencias, en donde los PEI se convierten en un instrumento que orienta de manera oportuna este proceso.

Particularmente, para el caso de la DGME se efectúa un análisis integral sobre sus diferentes responsabilidades con respecto a la población costarricense, migrante y refugiada. Como resultado de este ejercicio, se tiene:

**Figura 12. Dimensiones del Valor Público de la DGME**

### Bienestar humano

La DGME brinda servicios migratorios bajo el enfoque de los derechos humanos para garantizar una mejor calidad de vida a las personas costarricenses, migrantes y refugiadas. Esta Dirección procura que por medio de la emisión de los documentos de viaje y las personas puedan ejercer el derecho humano de la libertad de movimiento, en condiciones de seguridad documental. Además, esta institución trabaja en la protección poblaciones vulnerables, especialmente de niños, niñas y adolescentes, y coadyuva en el combate contra los delitos de trata de personas y tráfico ilícito de migrantes, contribuyendo a nivel general en la seguridad pública en el país, así como brindar protección internacional para toda aquella persona que lo requiere para salvaguardar su vida.



### Economía productiva

La DGME realiza una administración efectiva de los flujos migratorios que contribuyan al desarrollo del país, mediante las diferentes categorías migratorias que establece la normativa migratoria. Además, coordina con las instituciones correspondientes lo relativo al empleo para las personas migrantes, la promoción del turismo y la inversión para el establecimiento de negocios en el territorio nacional, especialmente en áreas de interés para el país.



### Sostenibilidad Ambiental

La DGME realiza sus labores de manera amigable con el ambiente. Además, como parte de sus políticas institucionales se implementa una referente a la gestión ambiental, la cual establece una serie de actividades orientadas a la protección del planeta: como ahorro de agua, reciclaje, mínima impresión de documentos, entre otras.



### Gobernabilidad y participación

La DGME es ejecutor de la política migratoria, que controla el ingreso y egreso de personas al territorio nacional. Igualmente, se promueve la integración de las personas extranjeras a la sociedad costarricense, regula la permanencia y actividades de las personas extranjeras en el país. Ello se potencializa con acciones de coordinación interinstitucional que desde la institución se fomenta para la atención efectiva del tema migratorio en el país. En este marco, es de reconocer la participación que tiene la sociedad civil en la formulación de la política migratoria, mediante el Consejo Nacional de Migración

**Fuente:** Elaboración propia, 2020

## 4.3 Personas usuarias

Dentro del presente análisis estratégico se considera como un aspecto elemental la definición de las personas usuarias que pueden ser directas o

indirectas y son las que reciben los beneficios de las diferentes labores realizadas por la institución.

Específicamente un usuario:

*"(...) es toda persona física o jurídica que tiene derecho a demandar servicios ante las entidades públicas. Es un componente indispensable para el buen funcionamiento del sistema, debido a que a través de la presentación de sus inconformidades y sugerencias, se conocen las necesidades y áreas débiles de las instituciones públicas, sujetas de procesos de cambio y modernización."* (MIDEPLAN, 2009)

Sin duda, este tipo de ejercicio permite identificar las necesidades, requerimientos expectativas y preferencias de a quienes se dirige la DGME con el propósito de mejorar los procesos de prestación de los servicios que se le brinda al público por medio de canales de comunicación más eficientes y que generen confianza para fortalecer la relación entre las personas usuarias y la entidad.

**Figura 13. Personas usuarias de los servicios de la DGME**



**Fuente:** Elaboración propia, 2020

#### 4.4 Marco de procesos

El marco de procesos describe en forma lógica, sistemática y detallada las actividades de una institución o unidad organizativa de acuerdo con sus atribuciones y tomando en cuenta lo necesario para la ejecución eficiente de las mismas, generalmente señalan quién, cómo, cuándo, dónde y para qué han de realizarse estas actividades.

Dentro de este marco de procesos, se deberán delimitar los macroprocesos, procesos, subprocesos y procedimientos que definen el accionar de la institución y que permiten definir cómo se alcanzan los bienes y servicios y la satisfacción de los usuarios.

En el caso de la DGME, se tiene:

**Figura 14. Mapa de procesos de la DGME**



**Fuente:** Elaboración propia, 2020

## 4.5 Productos institucionales

En este punto se considera si los productos generados, responden a lo establecido en la normativa y en especial, si responde a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios. La institución es responsable de la generación y provisión de sus productos.

En este análisis, la institución deberá enfocarse en los productos finales o que son previstos a un usuario externo, sin perder de enfoque, aquellos productos intermedios que también tienen un impacto en los productos finales y que son estratégicos para su prestación.

Para identificar y definir los productos finales, la institución debe tener la claridad de su responsabilidad para contribuir al logro de los resultados de efecto o impacto.

La siguiente tabla muestra una forma sencilla para delimitar los productos institucionales:

**Tabla 4. Criterios para la redacción de un producto final**

Pregunta clave	Criterio
¿Quién?	Los usuarios sujetos de la acción institucional.
¿Qué?	Bien o servicio final que se entrega a la población meta.
¿Estándar requerido?	Especificaciones y características propias del producto que lo diferencian de los demás productos.

**Fuente:** MIDEPLAN, 2018

Además, para la DGME los productos institucionales están relacionados con los cuatro pilares estratégicos definidos para los próximos cinco años, por lo que se efectúa un análisis integral del quehacer institucional desde un punto de vista más trascendental. Específicamente, se tiene:

**Tabla 5. Principales productos institucionales para los próximos 5 años**

<b>Pilares estratégicos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Productos Institucionales de la DGME</b>
Protección y Atención	Acciones dirigidas a salvaguardar los derechos humanos de la población migrante y refugiada por medio de una serie de servicios orientados a en que su bienestar en general.	Flujos migratorios seguros que ingresen o permanezcan en el país.
		Estaciones Migratorias Bicentenarias Sur y Norte funcionando con todos los servicios de la DGME.
		Protocolos de atención para poblaciones vulnerables.
		Indicadores migratorios de personas menores de edad.
		Notificación de resoluciones de condición migratoria, mediante la infraestructura de Correos de Costa Rica.
		Expediente migratorio digital de personas extranjeras.
		Servicios migratorios regionalizados para población refugiada.
Gobernanza Migratoria	Proceso que promueve la coordinación entre diferentes actores vinculados con la materia migratoria, con el fin de brindar una respuesta de manera coordinada y efectiva para la atención del fenómeno de la migración en Costa Rica y lograr un "bien público"	Migración con enfoque internacional y nacional.
		Servicios migratorios modernos y eficientes.
		Proyectos de mejora regulatoria.
		Aplicación de instrumentos regionales para una migración bien gestionada.
		Mecanismos interinstitucionales de coordinación y articulación para la migración en Costa Rica.
		Abordaje de los flujos migratorios en situaciones de crisis.
		Información migratoria fehaciente y oportuna para la toma de decisiones
		Proyectos de cooperación internacional para población migrante y refugiada.

Pilares estratégicos	Descripción	Productos Institucionales de la DGME
Migración, Desarrollo Humano, Integración y Repatriación	Definición de medidas que contribuyan a promover una migración segura, ordenada y regular, de manera que se propicie la administración efectiva del fenómeno migratorio que pueda presentarse en el país, asimismo, este pilar implica el involucramiento de esta población a la sociedad costarricense, así como la repatriación y reintegración de costarricenses en estado de vulnerabilidad.	<p>Integración e inclusión social con la población migrante y refugiada para su en el país.</p> <p>Flujos migratorios seguros que ingresen o permanezcan en el país.</p> <p>Población costarricense, migrante y refugiada bien informada de los servicios migratorios.</p> <p>Repatriación de costarricenses en el exterior.</p> <p>Implementación proyecto Ciudades Solidarias.</p> <p>Proyectos de reinserción de población costarricense repatriada.</p> <p>Uso de las tecnologías de información para la digitalización de trámites migratorios.</p>
Migración y Seguridad	Son acciones que pretenden en un sentido muy amplio una migración, segura, ordenada y regular, así como garantizar la seguridad fronteriza y la lucha frontal contra el tráfico ilícito de migrantes, la trata de personas, delitos conexos, bajo el enfoque de los derechos humanos.	<p>Disminución del crimen organizado en el país.</p> <p>Protocolos institucionales para la Policía Profesional de Migración</p> <p>Campañas informativas de prevención de la Trata de personas</p> <p>Fronteras seguras mediante el uso de la biometría</p> <p>Proyecto Pasajero Confiable, basado en el control de ingreso automático para costarricenses y residentes con el uso de dispositivos biométricos</p> <p>Especialización de la Policía Profesional de Migración, para enfrentar los retos que conlleva la criminalidad organizada</p> <p>Desarticulación de redes criminales dedicadas a la trata de personas y el tráfico ilícito de migrantes</p> <p>Sistema de Identificación Biométrica Inteligente para personas que ingresan y egresan de Costa Rica.</p> <p>Pasaporte tipo Biométrico de alta tecnología para el Bicentenario.</p> <p>Ingreso de personas costarricenses a los Estados Unidos mediante el programa Global Entry</p>

**Fuente:** Elaboración propia, 2020

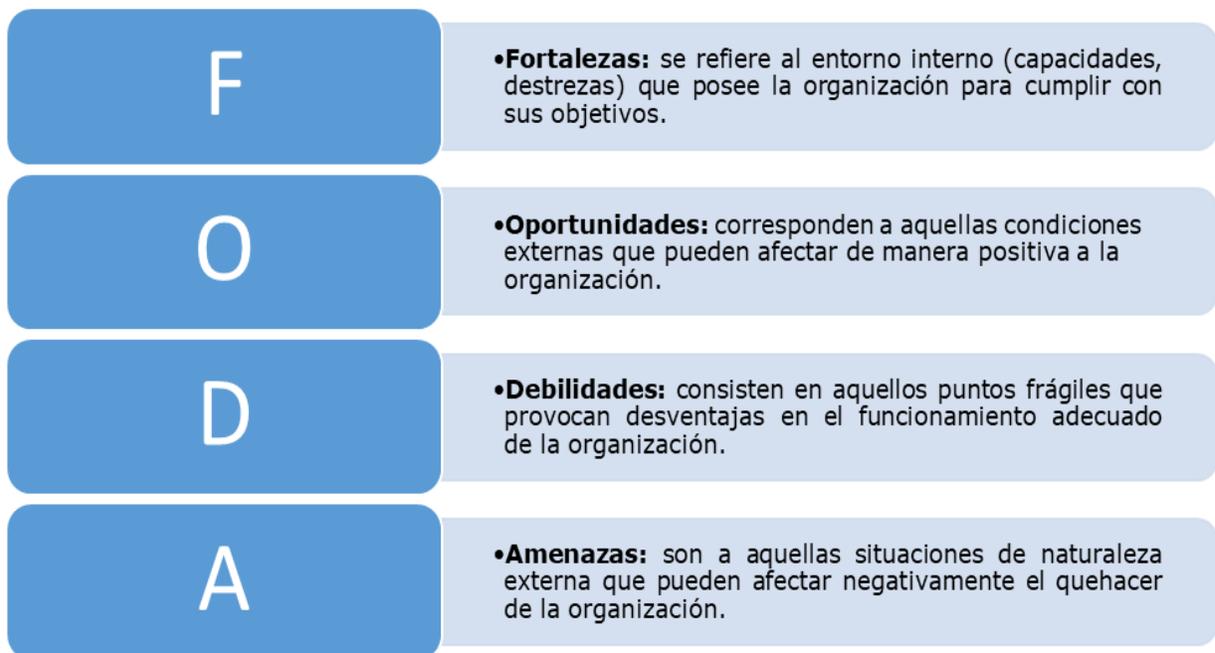
## 4.6 Análisis situacional

En este apartado se presenta una de las técnicas de planificación conocida como FODA, la cual consiste en efectuar un análisis interno (Fortalezas, Debilidades) de la organización y su relación con el ámbito externo (Oportunidades, Amenazas) con el propósito de identificar aquellas características que afectan de manera positiva o negativa el buen funcionamiento de la misma en la actualidad.

Para el presente PEI la aplicación de esta herramienta se realiza efectuando un análisis del FODA anterior para determinar qué aspectos continúan siendo fundamentales, cuales se lograron superar del 2015 a marzo 2020 y que se debe incorporar de acuerdo a la realidad vivida por la institución.

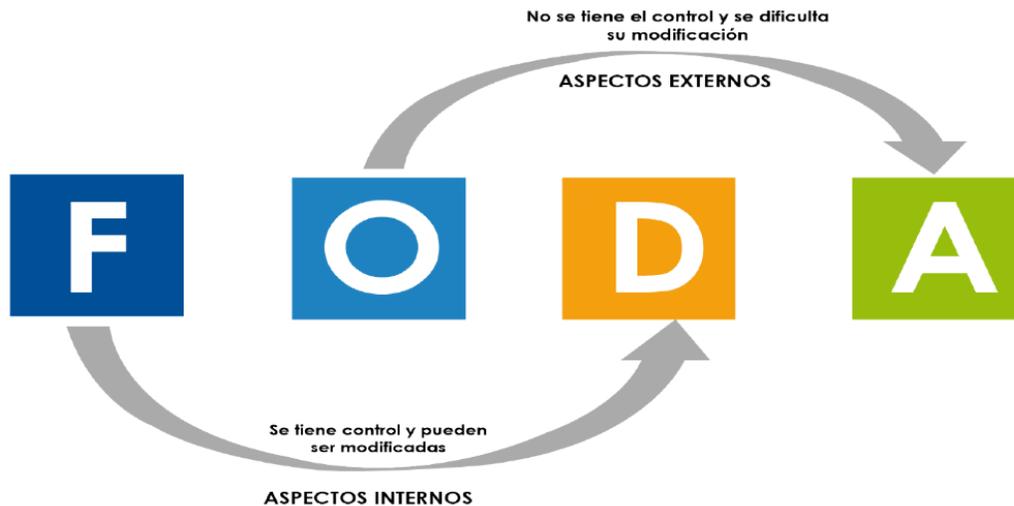
En concreto el FODA, significa:

**Figura 15. FODA**



**Fuente:** Elaboración propia, 2020

**Figura 16. Variables del análisis FODA**



**Fuente:** MIDEPLAN, 2017

A continuación, se presenta el FODA para este PEI 2020-2025 de la DGME:

**Tabla 6. Análisis Interno para la DGME**

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Se cuenta con el Manual de Principios y Valores Éticos que contribuye a orientar las conductas del personal de manera correcta para el buen funcionamiento de la institución.</li> <li>○ Se tiene capacidades de coordinación interinstitucional para atender situaciones especiales.</li> <li>○ La existencia de políticas enfocadas a la formación/capacitación continua del personal.</li> <li>○ Se cuenta con un cuerpo policial especializado en materia migratoria y es auxiliar del Ministerio Público.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Resistencia por parte de algunos funcionarios para participar en comisiones institucionales</li> <li>○ Un estrés laboral debido a la sobrecarga de trabajo que tienen los (as) funcionarios (as).</li> <li>○ Existen pocas estrategias de motivación laboral, las cuales afectan el clima organizacional y la salud del personal de la institución.</li> <li>○ El insuficiente recurso humano para brindar los servicios tiene como consecuencias: el recargo de funciones y en algunos casos la extensión de plazos</li> </ul>

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ El funcionamiento de un nuevo Centro de Aprehensión para Extranjeros, lo que permite una mejor atención al control migratorio.</li> <li>○ La institución brinda servicios consolidados con cobertura nacional e internacional.</li> <li>○ Se emiten documentos de alta calidad y seguridad, lo cual brinda a la población nacional y extranjera tanto acceso como garantía de los derechos fundamentales.</li> <li>○ La DGME coadyuva con la seguridad nacional, mediante la aplicación de controles migratorios respetuosos de los derechos humanos.</li> <li>○ Se cuenta con oficinas regionales que ofrecen servicios prioritarios sobre migración.</li> <li>○ La Institución tiene un Plan Estratégico de Tecnologías de Información (PETI)</li> <li>○ La institución cuenta con infraestructura policial que le permite desarrollar de manera adecuada sus funciones y responsabilidades.</li> <li>○ La existencia de una cultura de control interno que contribuye a maximizar los recursos y a prevenir los riesgos que puedan presentarse durante el quehacer institucional.</li> <li>○ La actualización del Plan Estratégico Institucional para los próximos cinco años.</li> <li>○ Se cuenta con el Plan Nacional de Integración, el cual es una herramienta que orienta las acciones institucionales para efectuar un acercamiento con las personas migrante y refugiada.</li> <li>○ La dotación de recursos por medio del Fondo Especial y Fondo Social, lo cual permite la atención de las necesidades de migración y extranjería del país.</li> <li>○ La existencia de un marco normativo interno que guía el quehacer institucional para cumplir con sus diferentes responsabilidades.</li> <li>○ La definición de políticas institucionales que definen el quehacer institucional para el cumplimiento de su misión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>de respuesta oportuna a los trámites de los usuarios.</li> <li>○ Existe un crecimiento desequilibrado entre la demanda de los servicios y los recursos institucionales, por lo que ello afecta el buen funcionamiento de la DGME.</li> <li>○ La imposibilidad de poder implementar un plan de actualización de conocimientos y especialización para todo el personal, dependiendo el perfil, por la limitación de recursos y para no afectar la prestación de los servicios.</li> <li>○ Existen limitaciones para la participación en capacitaciones de los (as) funcionarios (as) que laboran en las oficinas regionales.</li> <li>○ La migración es un fenómeno dinámico, eso provoca que surjan situaciones que afectan el funcionamiento normal de la institución, y esa situación especial demanda la disponibilidad del personal para atender esa situación casuística, dejándose de lado temporalmente las actividades que se venían desarrollando, lo que pierde su continuidad.</li> <li>○ Débil control en lugares no habilitados, debido a la insuficiencia de personal e infraestructura adecuada.</li> <li>○ Existencia en pocas unidades de una tramitología burocrática interna que provoca atraso en trámites que debe realizar el personal para efectuar las labores de manera ágil y oportuna.</li> <li>○ A nivel regional no se cuenta con servicio en seguridad para el resguardo de las instalaciones.</li> <li>○ A pesar de los esfuerzos, aún se tienen problemas de infraestructura tanto en las oficinas centrales como regionales, requiriéndose la construcción o adecuación de la existente.</li> <li>○ El registro de información que realizan los usuarios en los diferentes sistemas es</li> </ul>

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ El Sistema de Planificación y el Sistema Específico de Valoración de Riegos Institucional son herramientas que están tanto integradas como posicionadas en las diferentes labores de la organización.</li> <li>○ Se cuenta con dos Estaciones Bicentenarias (Centros de Atención Temporal para Extranjeros - CATEM), los cuales permiten brindar condiciones aptas de atención a las personas migrantes.</li> <li>○ El edificio Central de la DGME cuenta con seguridad perimental, lo que contribuye al resguardo tanto de las personas funcionarias como de las usuarias ante una eventualidad de riesgo.</li> <li>○ La creación de sistemas informáticos propios con plataformas robustas para efectuar un manejo eficiente de la información de la institución.</li> <li>○ La DGME realiza prestación de servicios por medio de la iniciativa de Migramóviles, la cual es una estrategia de acercamiento asertivo con las personas usuarias de la institución.</li> <li>○ El personal de la Dirección General de Migración se ha especializado en gestión migratoria</li> <li>○ Se cuenta con la posibilidad de ejecutar proyectos por medio de fideicomisos, lo cual le permite una mejor administración de los recursos institucionales.</li> <li>○ Aprovecha la modalidad del outsourcing para la contratación de personal con el fin de que asuman tareas accesorias de la institución.</li> <li>○ Se cuenta con aliados estratégicos lo que permite brindar mayores y mejores opciones a los usuarios de los servicios migratorios.</li> <li>○ Se cuenta con la Política Migratoria Integral</li> <li>○ El Plan Nacional de Integración</li> <li>○ El Plan Integral para la Atención de los Flujos Migratorios Mixtos</li> <li>○ Fortalecimiento del clima organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>poco confiable.</li> <li>○ Aplicación de procedimientos no uniformes debido a la inexistencia de manuales de procedimientos o que los existentes no los aplican en la forma que se debe.</li> <li>○ Falta de centros de aprehensión regionales, que permita mantener a las personas extranjeras en la mejor condición, así como construir o adecuar el centro ya existente.</li> <li>○ Inadecuado uso de los recursos tecnológicos tales como: el correo electrónico, los cuales son saturados por el envío de cadenas o uso indebido a toda la red</li> </ul>

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Un Data Center con altos estándares ubicado en Guatuso</li> <li>○ Se cuenta con un Plan de Continuidad de Negocio</li> <li>○ Comisiones estratégicas que apoyan la labor institucional y los compromisos existentes en diferentes ámbitos</li> <li>○ La DGME utiliza las diferentes plataformas informativas para comunicarse, desde la página web, hasta las redes sociales.</li> </ul>	

**Fuente:** Elaboración propia, 2020

**Tabla 7. Análisis Externo para la DGME**

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ser el ente rector y coordinador en materia migratoria le permite establecer estrategias de intervención oportunas para el país.</li> <li>○ La institución cuenta con convenios interinstitucionales y de apoyo de los organismos internacionales para el abordaje de la cooperación técnica, capacitación y donaciones.</li> <li>○ Existe la posibilidad de obtener apoyo de las instituciones de Educación Superior por medio de Trabajos Comunitarios Universitarios en diferentes áreas para la DGME.</li> <li>○ Contar con la implementación de los fideicomisos para la ejecución del Fondo Social Especial y FONATT.</li> <li>○ Reconocimiento de la institución a nivel nacional e internacional, con lo cual mejora tanto la imagen como la proyección de la institución.</li> <li>○ Adaptación de la institución a nuevos retos que se presenten en las realidades migratorias tanto a nivel nacional como internacional.</li> <li>○ Mayor conciencia y de responsabilidad social en diferentes sectores de la población para atender de manera oportuna el tema migratorio en el</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Emisión de normativa o decisiones políticas del Gobierno, que obligan a la institución a cumplir con acciones que en ocasiones vienen en detrimento del servicio.</li> <li>○ Las directrices que dan lineamientos de congelamiento de plazas, restricción para el control del gasto, así como recortes al presupuesto por subejecución interna, lo cual impacta los servicios y el control migratorio.</li> <li>○ Ley N° 9635 sobre Fortalecimiento de las finanzas públicas, la cual limita el uso de los recursos públicos en las instituciones.</li> <li>○ Pérdida de imagen y credibilidad institucional ante las denuncias por el servicio.</li> <li>○ Presencia de gavilanes y tramitadores, tanto dentro como fuera de la institución, lo que provoca que en muchas ocasiones se hable mal del personal de Migración, debido a que los(as) usuarios(as) asumen que éstos trabajan para la institución.</li> <li>○ Los conflictos sociales y políticos que se</li> </ul>

Oportunidades	Amenazas
<p>país.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ La DGME participa activamente en Foros Internacionales, lo cual posibilita el intercambiando de información y experiencia en el abordaje asertivo de la migración.</li> <li>○ El incremento del flujo migratorio en los últimos años genera la necesidad de que se busque optimizar la capacidad técnica de la institución.</li> <li>○ El marco normativo del Estado costarricense le permite a la DGME actuar de manera asertiva la atención del tema migratorio en el país.</li> <li>○ La existencia de Política Pública como Estado contribuye a alinear el trabajo de todas las instituciones en materia migratoria.</li> <li>○ Continuar con la adquisición e implementación de tecnología de punta para la atención de los servicios migratorios.</li> <li>○ La apertura de puestos habilitados tanto para el control migratorio como para el ingreso y egreso de personas nacionales y extranjeras le permite a la institución tener mayor cobertura territorial y diversificar sus modalidades de servicios.</li> <li>○ La maximización del uso de los canales externos de comunicación, que faciliten la participación de los funcionarios/as.</li> <li>○ Ingreso a Tesoro Digital.</li> </ul> <p>La implementación del expediente digital/electrónico en la institución permite agilizar los tiempos de respuesta a las personas usuarias</p>	<p>presentan a nivel internacional provoca un incremento desmedido en la atención a usuarios(as), debido al desplazamiento masivo de la población extranjera al país.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Los sistemas institucionales carecen de interoperabilidad, lo que no permite que el procedimiento o consulta para la atención expedita de una solicitud o trámite.</li> <li>○ La existencia de disímiles rutas migratorias diseminadas a lo largo del territorio nacional para atravesar el país dificulta la ayuda humanitaria coordinada.</li> <li>○ La infiltración de los contrabandistas (coyotes) y traficantes de personas (trata) constituyen un riesgo para los trabajadores humanitarios.</li> <li>○ La presencia del crimen organizado que controla o se disputan las tierras limitan el acceso de los actores humanitarios para proporcionar los servicios a los migrantes o retornados vulnerables.</li> <li>○ El COVID-19 pandemia que ha afectado a Costa Rica en todos sus niveles y a la población mundial.</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia, 2020

#### 4.7 Recursos

Para el buen funcionamiento de las organizaciones a nivel general se requiere de una serie de elementos que contribuyen al desarrollo de los diferentes procesos que son necesarios para cumplir con los objetivos y metas de las mismas.

Dentro de éstos se encuentra lo que hoy conocemos como recursos, los cuales son un conjunto de medios, insumos o factores que poseen las organizaciones para llevar a cabo sus tareas.

**Tabla 8. Tipología de recursos**

Recurso	Concepto
Humanos	Es uno de los más importantes de una institución, consiste en aquellos funcionarios que le corresponde la prestación de los bienes y servicios, por ellos es que pasa en gran medida la generación del valor público.
Financieros	Son todos aquellos recursos de tipo monetario que son fundamentales para el desarrollo de la institución.
Materiales	Se refiere a aquellos bienes de tipo tangible (activos) que posee la institución, son los que le permiten la prestación de servicios que realiza la institución.
Tecnológicos	Se refiere a todos aquellos sistemas, programas y equipos con los que cuenta la institución y que le permiten la prestación de los bienes y servicios, ya sea en forma presencial o digital.
Temporales	Se refiere al análisis sobre la demanda de trabajo y cantidad de funcionarios disponibles para cumplir con el plan de acción del PEI, se deben considerar los patrones culturales y costos asociados como el pago de horas extras, incapacidades, permisos, etc.

**Fuente:** MIDEPLAN, 2018

Sin duda, las instituciones públicas no se escapan de esta dinámica y para su quehacer es necesario contar con recursos.

Es por ello que para este proceso de construcción del PEI se efectúa un análisis sobre los diferentes recursos que tiene actualmente la DGEM para su funcionamiento y cumplimiento de sus diferentes labores.

Específicamente en esta materia lo siguiente:

**Tabla 9. Recursos de la DGME**

Tipo de Recurso	Recursos de la DGME
Humanos	<p>Para el mes de marzo del año 2020 la institución cuenta con 900 personas colaboradoras. Con respecto al personal de limpieza y seguridad, este personal se contrata por medio de una adjudicación a una empresa.</p>
Financieros	<p>La institución tiene como fuentes monetarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presupuesto ordinario (recursos del Ministerio de Hacienda)</li> <li>• 40% del Fondo Social de Migración.</li> <li>• Los recursos del Fondo Especial</li> <li>• Eventualmente puede presentar proyectos relacionados con trata de personas y tráfico de migrantes para ser financiados por FONATT</li> </ul>
Materiales	<p>Los bienes tangibles de la institución son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Edificios</li> <li>• Equipo de oficina: mobiliario para el personal y las personas usuarias, teléfonos, sillas y demás mobiliario.</li> <li>• Insumos de oficina: papelería, lapiceros, grapadoras, entre otras.</li> <li>• Vehículos.</li> <li>• Aires acondicionados.</li> <li>• Equipo de seguridad del personal de la Policía Profesional de Migración.</li> </ul>

Tipo de Recurso	Recursos de la DGME
Tecnológicos	<p>Los insumos tecnológicos que tiene la institución son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Computadoras de escritorio y portátiles.</li> <li>• Proyector.</li> <li>• Correo electrónico institucional.</li> <li>• Sistemas informáticos.</li> <li>• Equipo periférico para la expedición de documentos de viaje y de permanencia</li> <li>• Equipo especial para el control migratorio</li> <li>• Redes.</li> <li>• Licenciamientos</li> <li>• Enlaces</li> <li>• Data center primario x servicios administrados</li> <li>• Área de servidores propio</li> </ul>
Temporales	<p>Para la institución estos serían:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratación bajo la modalidad de outsourcing para la contratación de personal.</li> <li>• Estudiantes que efectúan trabajos finales de universidad.</li> <li>• Personal contratado con cooperación internacional para poder atender la demanda del servicio</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia, 2020

## 4.8 Riesgos

En este apartado se aborda lo que se conoce como riesgos, los cuales se refieren a la posibilidad de que acontezca uno o varios eventos que puedan tener un impacto en la concesión de los objetivos propuestos para determinado tiempo.

Sin duda, este tipo de procesos permite una identificación de las estrategias que contribuyan a minimizar la afectación de los mismos en la organización.

Además, como parte de este ejercicio es necesario realizar una priorización de los riesgos, debido a que no se cuenta con los recursos para abordar, es por ello que se procede a efectuar una evaluación de los principales.

Esto implica que se efectúe un análisis tanto cuantitativo como cualitativo de cada riesgo (cuadro probabilidad-impacto) y se seleccionen los más probables e impactantes.

Para ello, se aplica la metodología para la aplicación del Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional (SEVRI), el cual se entiende como:

*... el conjunto organizado de elementos de la Institución que interaccionan para la identificación, análisis, evaluación, administración, revisión, documentación y comunicación de los riesgos institucionales relevantes. (MGP, 2014)*

Además, esto responde al cumplimiento de la Ley General de Control Interno Nº 8292 y de las directrices emitidas por la Contraloría General de la República vinculadas con esta materia, promueve acciones que permitan detectar las desviaciones de los objetivos encomendados y el mejoramiento constante en la prestación de los servicios. (MGP, 2014)

Este proceso de identificación de riesgos se efectúa de manera periódica por medio de los planes anuales operativos institucionales, los cuales contemplan ese variable a la hora de definir las programaciones de las actividades respectivas para el cumplimiento de los objetivos y metas definidos a nivel de la DGME.

**Tabla 10. Riesgos institucionales en el ambiente interno para el PEI**

Código	Riesgo	Posibles eventos que originen el riesgo
R001	Tecnologías de Información	Integridad de las aplicaciones utilizadas en la unidad
		Acceso a sistemas, datos e información
		Disponibilidad oportuna de la aplicación creada
		Infraestructura de información tecnológica efectiva (hardware, software, redes, entre otros)
		Relevancia de los sistemas, de las técnicas de recuperación, respaldos de la información y planes de contingencia
		Los sistemas se ajustan a las necesidades institucionales

Código	Riesgo	Posibles eventos que originen el riesgo
R002	Presupuestario	Presupuesto asignado para la operación Flujo de caja
R003	Operativo	Estructura Organizacional que responda a las necesidades Estructura Ocupacional acorde a las necesidades. Servicios institucionales que satisfagan las necesidades Estructuras de trabajo acordes a las necesidades demandadas por los usuarios Manuales administrativos actualizados Procedimientos lineamientos e instrucciones claros para la efectiva realización del trabajo Manipulación de máquinas y herramientas peligrosas Manipulación de sustancias tóxicas Definición clara del centro de trabajo Cumplimiento de las metas organizacionales Tiempo de entrega del producto final Seguimiento en los procesos Coordinación con los diferentes procesos
R004	Insumos	Capacidad para adquirirlos Proveedores satisfacen las necesidades institucionales Mantenimiento continuo para la adecuada ejecución del trabajo Tener disponibilidad para atender necesidades de operación. Acceso oportuno para todos Uso adecuado y racional Calidad de la materia prima Manejo de activos (rotulación, certificación, baja, alta, inscripción de bienes intangibles, avalúos y bienes muebles e inmuebles)
R005	Estratégico	Procesos de planificación claros Cumplimiento de la misión, visión y objetivos organizacionales Imagen Institucional Liderazgo en la dirección del personal Líneas de autoridad efectivas Comunicación adecuada y veraz en todos los niveles

Código	Riesgo	Posibles eventos que originen el riesgo
		Cultura organizacional
		Resistencia ante el cambio
R006	Información	Información operativa
		Información estratégica
		Adecuados y eficientes canales de comunicación
		Información accesible, física o digital
R007	Recurso Humano	Salud ocupacional (mental, física y psicológica)
		Acoso sexual y laboral
		Trabajo rutinario y monótono
		Idoneidad del personal contratado
		Adecuados programas de incentivos y compensación
		Procesos constantes de capacitación
		Integridad en sus labores
		Acceso a cursos de inducción
		Prácticas de seguridad
		Motivación y compensación
		Programa de incentivos
		Desarrollo de personal en todos los niveles
		Disponibilidad laboral
R008	Ambiente	Contaminantes químicos o biológicos
		Iluminación del centro de trabajo
		Ruido del centro de trabajo
		Ventilación del centro de trabajo
		Incendio del centro de trabajo

Fuente: MGP, 2014

**Tabla 11. Riesgos institucionales en el ambiente externo para el PEI**

Código	Riesgo	Posibles eventos que originen el riesgo
R009	Políticos	Continuidad de políticas institucionales diseñadas
		Cambios de Gobierno
		Confianza extranjera
		Conflictos políticos
		Políticas públicas inconsistentes
R010	Ambiental	Inundaciones, Huracanes, Terremotos, etc.
		Contaminación
		Incendios
		Acciones Humanas

Código	Riesgo	Posibles eventos que originen el riesgo
R011	Financiero	Crisis económica
		Recesión económica
		Fluctuación en tasa de interés
		Inflación
R012	Social	Seguridad Ciudadana
		Influencia de los medios de comunicación
		Tolerancia a las diferencias culturales
		Satisfacción de los usuarios
		Conflictos o alianzas entre grupos
		Cambios demográficos
R013	Legal	Salud de los habitantes
		Ausencia de normativa
		Necesidades de Normativa
		Querellas o juicios que afectan a la institución
		Incumplimiento de normas y regulaciones
R014	Información	Información operativa
		Información de gestión
		Información estratégica
		Adecuados y eficientes canales de comunicación
		Información accesible, física o digital
R015	Institucional	Organismos Internacionales que apoyan la Gestión
		Proveedores privados
		Entes privados que administran fondos de la institución
		Denunciantes
		Colegios de profesionales
		Órganos de control externo

**Fuente:** MGP, 2014

## 4.9 Resultados

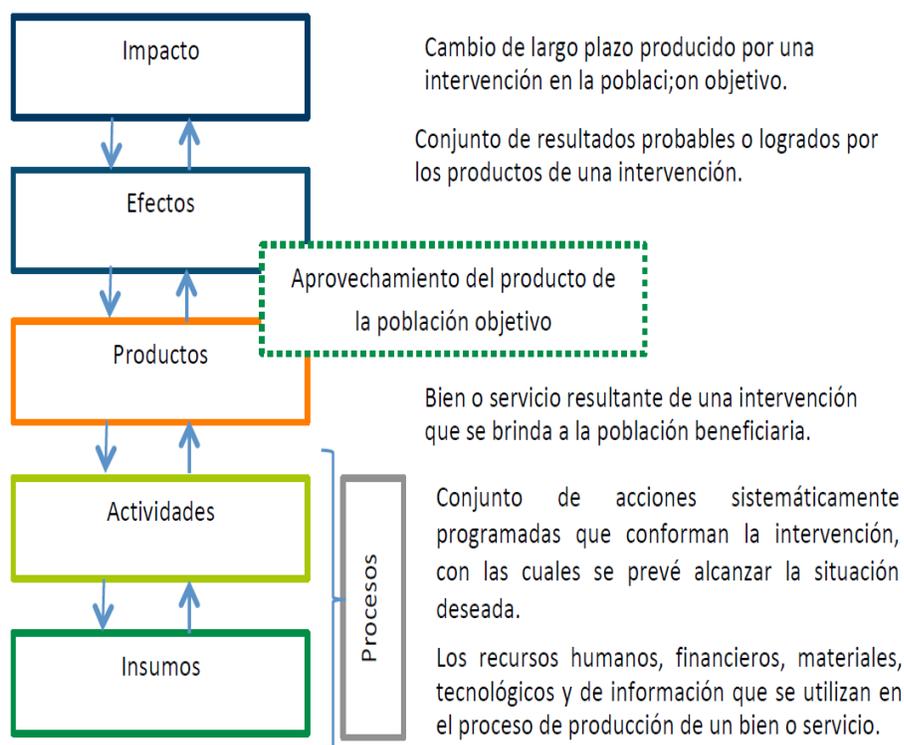
La identificación de los resultados es la consecuencia de lograr materializar un objetivo planteado. Por lo tanto, es lograr cumplir con los productos o servicios asociados a las metas establecidas para un determinado plazo y recursos asignados, de esta manera, que al momento de formular la estrategia se deberán prever los posibles resultados esperados, ya que esta acción nos permitirá orientar la estrategia hacia la consecución de los resultados y en especial hacia la generación del valor público que le corresponde a la institución. (MIDEPLAN, 2018)

Para el caso del presente PEI se realiza el análisis de este elemento en el plan de acción que se desarrolla en el apartado seis de este documento, además, para la definición de estos se considera la cadena de resultados que es:

*"...una manera sistemática y sintética de presentar un modelo lógico que relaciona los insumos y las actividades planeadas para su transformación en productos; y los resultados e impactos que se espera lograr como consecuencia de la generación de dichos productos".<sup>2</sup>*

Y específicamente se contemplan las siguientes variables:

**Figura 17. Cadena de resultados**



**Fuente:** MIDEPLAN, 2016.

<sup>2</sup> Tomado de [https://www.procuraduria.gov.co/portal/media/file/5\(12\).pdf](https://www.procuraduria.gov.co/portal/media/file/5(12).pdf)

## **V. ESTRATEGIA INSTITUCIONAL**

En este apartado, se detalla el marco filosófico del PEI, el cual está relacionado con los elementos que se desprenden de la identidad de la institución en este caso. Específicamente ello se refiere a qué es y qué se aspira en la DGME.

Dicha concepción, está relacionada con lo que se conoce como misión, visión y valores dentro de una organización para el proceso de construcción de la planificación estratégica que serán una referencia orientadora de las diferentes líneas acciones y además, facilita la toma de decisiones a la hora de definir proyectos para la institución. Sin duda, ello garantiza que exista una coherencia cuando se trabaje en materia migratoria para el país.

Como resultado de este proceso de actualización del PEI, aún se mantienen vigente la declaración de estos lineamientos definidos en el plan anterior.

A continuación se presenta las aspiraciones estratégicas de la DGME para los próximos cinco

### **5.1 Misión**

La Dirección General de Migración y Extranjería es el ente público ejecutor de la política migratoria, que controla el ingreso y egreso de personas al territorio nacional, promueve la integración de las personas extranjeras a la sociedad costarricense, regula la permanencia y actividades de las personas extranjeras en el país y coadyuva en el combate contra los delitos de trata de personas y tráfico ilícito de migrantes, mediante la administración efectiva de los flujos migratorios que contribuyan al desarrollo y a la seguridad de Costa Rica.

### **5.2 Visión**

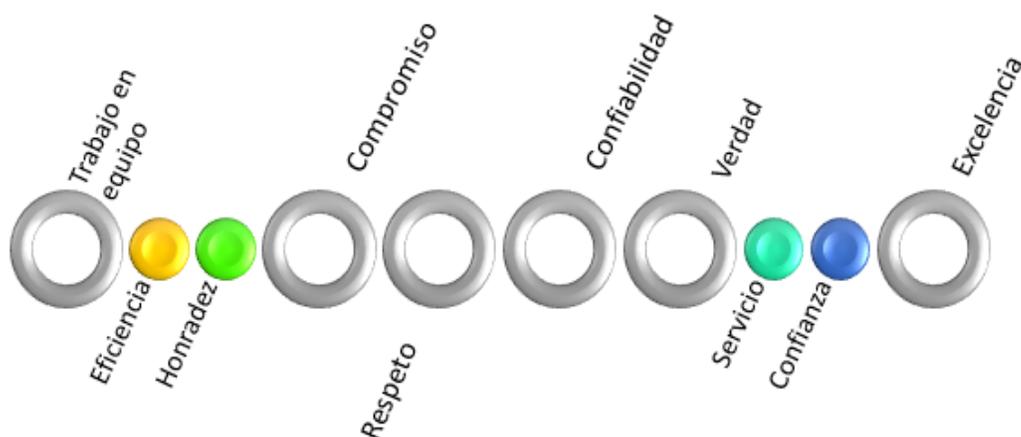
Ser la institución conformada por un equipo de personas comprometido con un modelo de gestión efectivo, evolutivo y transparente, que mediante la administración de los flujos migratorios y la integración de la población migrante, refugiada y nacional, coadyuva en el desarrollo del país, el respeto de los derechos humanos y el fortalecimiento de la seguridad pública.

### 5.3 Valores Institucionales

Los valores institucionales están establecidos en el Manual de Principios Éticos y Valores de la DGME. Por medio de la metodología de Diagnóstico de Oportunidad, se establecieron los Valores Institucionales, mediante un ejercicio participativo.

Los valores de la DGME para los próximos cinco años son:

**Figura 18. Valores institucionales de la DGME**



**Fuente:** DGME, Manual de Principios y Valores Éticos

### 5.4 Pilares estratégicos

Estos se refieren a los elementos que establecen los conceptos para construir una visión común y en relación directa de cómo hacer las cosas, por lo que ello implica guía estratégica para la implementación de los diferentes procesos que se pretendan efectuar desde la institución y en este caso en particular de la DGME.

La definición de estos pilares facilita la gestión de un modelo más sostenible en el tiempo, esto debido a que comunica de manera efectiva a todas las partes interesadas cual es el rumbo a seguir para el cumplimiento de los objetivos establecidos en materia de migración en Costa Rica.

**Figura 19. Pilares estratégicos de la DGME**

**Fuente:** Elaboración propia, 2020

## 5.5 Políticas y Objetivos

En este apartado se desarrolla la declaración escrita de manera clara y detallada que se obtiene del proceso de construir tanto las políticas como los objetivos con el propósito de establecer los lineamientos necesarios tanto para la gestión como para la toma de decisiones, brindándose así criterios que contribuyen a cohesionar a la organización para alcanzar hacer lo indicado en el momento preciso.

Para el caso en particular de la DGME, se toma en consideración para dicho accionar la Ley 8764 para la definición de las políticas institucionales, sobre las cuales se sustentan los objetivos de largo (estratégicos) y corto (operativo) plazo. Sin duda, esto genera un marco que guía el quehacer institucional de manera efectiva para alcanzar las diferentes metas programadas cada año.

A continuación, se presenta los resultados derivados de este ejercicio de actualización del PEI:

**Tabla 12. Políticas y objetivos institucionales**

POLÍTICAS INSTITUCIONALES	OBJETIVOS DE LARGO PLAZO U ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS OPERATIVOS
<p><b>1. Contribuir de manera permanente en la definición y actualización de una política migratoria que responda a los objetivos nacionales y que permita la atracción de flujos migratorios que beneficien al país, así como la protección y atención oportuna de poblaciones en condición de vulnerabilidad, bajo una perspectiva de igualdad, género, etario y accesibilidad.</b></p>	<p>1.1 Recomendar la implementación de políticas migratorias integrales que propicien la atracción de flujos migratorios que beneficien al país, la atención oportuna a los y las solicitantes de refugio y a las víctimas de trata de personas y tráfico de migrantes y la protección de las personas menores de edad en los procesos migratorios.</p>	<p>1.1.1 Garantizar la atención oportuna de las personas extranjeras que requieren de los servicios migratorios.</p> <p>1.1.2 Garantizar la protección de las personas solicitantes de refugio o refugiadas.</p> <p>1.1.3 Garantizar los servicios migratorios dirigidos a costarricenses.</p> <p>1.1.4 Garantizar la protección de las personas menores de edad detectadas en los procesos migratorios</p> <p>1.1.5 Garantizar la atención oportuna de la población víctima de trata de personas y tráfico ilícito de migrantes, mediante acciones de protección y prevención.</p> <p>1.1.6 Implementar acciones orientadas a la prevención de situaciones migratorias especiales</p> <p>1.1.7 Promover la equidad de género en los procesos migratorios, así como prevenir la discriminación y el hostigamiento sexual, generando un ambiente laboral sano y condiciones de trabajo equitativas para todo el personal.</p>

POLÍTICAS INSTITUCIONALES	OBJETIVOS DE LARGO PLAZO U ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS OPERATIVOS
		1.1.8 Garantizar la atención de personas provenientes de los flujos migratorios que ingresen o permanezcan en nuestro país en situaciones especiales o excepcionales para promover una migración ordenada y regular, así como la seguridad fronteriza.
2. Promover la integración y respeto de los derechos humanos de la población migrante y refugiada en la sociedad costarricense, así como los costarricenses en el exterior.	2.2 Desarrollar actividades que propicien la integración de la población migrante y refugiada a la sociedad costarricense.	<p>2.1.1 Promover actividades de coordinación interinstitucional e interinstitucional que favorezcan la integración de la población migrante y refugiada.</p> <p>2.1.2 Apoyar el proceso de integración social de la población migrante y refugiada en los servicios nacionales de migración, salud, educación, seguridad y justicia, así como la atención de las necesidades humanitarias de repatriación de costarricenses en el exterior y el desarrollo de los principios rectores de la Ley 8764.</p> <p>2.1.3 Coadyuvar en la implementación del Plan de Integración</p>
3. Promover estrategias que coadyuven en la aplicación de un efectivo control migratorio orientado a una migración regular, ordenada y segura y el combate del crimen organizado transnacional.	3.1 Ejercer control migratorio a través de sistemas operativos óptimos, respetuoso de los derechos humanos, con personal proactivo, productivo y con oportunidades de desarrollo, a efecto de satisfacer las demandas del país en forma eficaz.	<p>3.1.1 Fortalecer el control migratorio para que responda a los retos que implica el dinamismo de la migración internacional y el crimen organizado.</p> <p>3.1.2 Combatir el crimen organizado y brindar seguridad a los habitantes del país.</p> <p>3.1.3 Garantizar el respeto de los derechos de las personas aprehendidas</p>

POLÍTICAS INSTITUCIONALES	OBJETIVOS DE LARGO PLAZO U ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS OPERATIVOS
<p><b>4. Desarrollar nuevos modelos de gestión que faciliten la administración de los flujos migratorios y garanticen el máximo aprovechamiento de los recursos disponibles, lo que estará sustentado en la modernización institucional y la profesionalización de los recursos humanos.</b></p>	<p>4.1 Optimizar la prestación de los servicios y el ejercicio del control migratorio para que respondan a los procesos de cambio de la migración internacional, conjugando las variables de desarrollo, seguridad y respeto a los derechos humanos</p>	<p>4.1.1 Garantizar el mejoramiento continuo en la prestación de los servicios migratorios.</p>
	<p>4.2 Mantener un plan de mantenimiento continuo sobre el mobiliario, equipo de oficina, vehículos, ascensores, así como hardware y software</p>	<p>4.2.1 Asegurar la sostenibilidad de la gestión migratoria mediante el suministro oportuno de bienes y servicios</p>
		<p>4.2.2 Mantener un plan de mantenimiento continuo sobre el mobiliario, equipo de oficina, vehículos, ascensores, así como hardware y software</p> <p>4.2.3 Establecer proyectos de mejoramiento y modernización de la infraestructura institucional</p>
<p><b>5. Potencializar el uso de las tecnologías de información para la mejora continua de la gestión migratoria</b></p>	<p>5.1 Mejorar la gestión migratoria a través del uso de tecnologías de información</p>	<p>5.1.1 Fortalecer el plan de mejoramiento tecnológico de la gestión migratoria</p> <p>5.1.2 Promover la creación de fronteras inteligentes a través del desarrollo tecnológico</p>

POLÍTICAS INSTITUCIONALES	OBJETIVOS DE LARGO PLAZO U ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS OPERATIVOS
<p><b>6. Promover una estrategia de recursos humanos orientada a proporcionar la adaptación sistemática, proactiva y flexible necesarias para el desarrollo de las metas institucionales, por medio del fortalecimiento de capacidades y efectiva evaluación del desempeño.</b></p>	<p>6.1 Desarrollar a través de un programa de formación continua, las capacidades, habilidades y conocimientos necesarios del componente humano con que cuenta la Institución, para un mejor desempeño en las funciones actuales y dotarles de las herramientas necesarias para afrontar la dinámica y complejidad del fenómeno migratorio.</p>	<p>6.1.1 Garantizar el desarrollo y sostenibilidad de un programa de formación continua del componente humano de la DGME, a fin de que responda a la dinámica migratoria.</p>
	<p>6.2 Promover una estrategia de clima organizacional que propicie el mejoramiento del nivel de satisfacción de los colaboradores, la eficiencia, productividad, el cumplimiento de los objetivos y misión institucional</p>	<p>6.2.1 Establecer iniciativas y mejoras del clima laboral y dar el seguimiento respectivo</p> <p>6.2.2 Implementar actividades para disminuir los niveles de stress</p>
	<p>6.3 Establecer en concordancia con los objetivos institucionales, mecanismos que garanticen la atracción, contratación y sostenibilidad del personal idóneo, mediante la definición adecuada de perfiles y procesos de evaluación adecuados.</p>	<p>6.3.1 Garantizar que la contratación de personal responda al cumplimiento de los objetivos institucionales</p>
		<p>6.3.2 Establecer acciones que promuevan la retención del mejor talento institucional</p>
		<p>6.3.3 Garantizar la valoración del recurso humano institucional</p>

<b>POLÍTICAS INSTITUCIONALES</b>	<b>OBJETIVOS DE LARGO PLAZO U ESTRATÉGICOS</b>	<b>OBJETIVOS OPERATIVOS</b>
<p><b>7. Impulsar un modelo de cultura organizacional sustentada en el fomento de los valores institucionales y la ética en la función pública.</b></p>	<p>7.1 Implementar acciones oportunas, continuas y permanentes dirigidas a prever y asegurar el funcionamiento normal y eficiente de la institución, mediante una cultura organizacional ética y el combate a la corrupción.</p>	<p>7.1.1 Fortalecer la vivencia de los valores institucionales en los y las funcionarias de la DGME.</p>
		<p>7.1.2 Establecer estrategias para prevenir la corrupción y actividades contrarias a la ética en las actividades migratorias</p>
		<p>7.1.3 Garantizar la inclusión de documentos en la Red Interinstitucional de Transparencia.</p>
<p><b>8. Garantizar que el modelo de gestión institucional se sustente en un sistema de control interno consolidado y efectivo que promueva la prevención de riesgos, el uso racional de los recursos y la corrección oportuna de las debilidades que se presenten en la organización y puedan comprometer el logro de los objetivos.</b></p>	<p>8.1 Fomentar el control interno como parte de la cultura organizacional y como una herramienta que facilita la gestión institucional</p>	<p>8.1.1 Fortalecer el Sistema de Control Interno Institucional</p>
		<p>8.1.2 Garantizar la continuidad de las operaciones críticas de la DGME ante una contingencia</p>
		<p>8.1.3 Implementar las recomendaciones del Auditoria y las disposiciones de la Contraloría como una oportunidad de mejora</p>
<p><b>9. Implementar herramientas oportunas que faciliten la toma de decisiones, el acceso a la información por parte de los usuarios, el fortalecimiento de los servicios de control y gestión migratoria, así como la imagen institucional.</b></p>	<p>9.1 Facilitar el acceso a la información migratoria por parte de los usuarios, para que cuenten con información actualizada sobre requisitos y actividades migratorias de su interés</p>	<p>9.1.1 Mejorar la calidad de la información que se le brinda al público externo e interno</p>
	<p>9.2 Realizar acciones que propicien el mejoramiento de la imagen institucional y el posicionamiento de la DGME</p>	<p>9.2.1 Implementar estrategias que incentiven el mejoramiento de la imagen institucional</p>

POLÍTICAS INSTITUCIONALES	OBJETIVOS DE LARGO PLAZO U ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS OPERATIVOS
	9.3 Valorar la calidad de los servicios migratorios para promover su mejora continua.	9.3.1 Medir la percepción del usuario respecto a los servicios migratorios para su mejora continua
<p><b>10. Contar con un entorno físico saludable, seguro, amigable, accesible, que contribuya al desempeño de las y los funcionarios de la DGME y a la satisfacción del servicio por parte de las personas usuarias, así como velar por el cumplimiento de la Ley 7600 y el respeto a los derechos de la población con discapacidad.</b></p>	10.1 Coadyuvar en el mejoramiento de la calidad de vida de los funcionarios	10.1.1 Garantizar un entorno saludable a los servidores de la DGME.
	10.2 Garantizar que la prestación de servicios que brinda la DGME sean congruentes con los lineamientos de la Ley 7600 y el respeto pleno de los derechos humanos de la población nacional y extranjera con discapacidad.	10.1.2 Fortalecer la capacidad de respuesta de la Brigada de Emergencias ante un siniestro
		10.2.1 Establecer medidas que garanticen el cumplimiento de la Ley 7600.
<p><b>11. Implementar un sistema de gestión ambiental institucional que contemple las variables: sensibilización, concientización y fomento de buenas prácticas ambientales entre todo el personal de la DGME, dirigidas hacia el uso eficiente de los recursos y la prevención de los impactos ambientales que se puedan generar producto de las actividades que realiza la Institución.</b></p>	11.1 Promover una cultura de buenas prácticas ambientales, que garanticen el uso eficiente de los recursos y el mantenimiento de un ambiente limpio y sostenible en beneficio de toda la población.	11.1.1 Promover buenas prácticas ambientales

POLÍTICAS INSTITUCIONALES	OBJETIVOS DE LARGO PLAZO U ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS OPERATIVOS
<b>12. Coadyuvar al desarrollo nacional e internacional en el marco de los procesos internacionales dirigidos a población migrante y refugiada.</b>	12.1 Facilitar la aplicación de los acuerdos adoptados en foros nacionales, regionales e intrarregionales y en materia de derechos humanos	12.1.1 Coadyuvar al desarrollo nacional e internacional en el marco de los procesos internacionales.
		12.1.2 Dar seguimiento a los compromisos adquiridos en materia de derechos humanos.

**Fuente:** Elaboración propia, 2020

## VI. PLAN DE ACCIÓN

A continuación, se detallan los cuatro pilares estratégicos definidos para la DGME para el período 2020-2025, donde para cada uno de ellos, se describen las estrategias y los resultados esperados.

Tabla 13. Plan de acción del PEI de la DGME 2020-2025

Pilares estratégicos	Objetivo estratégico	Estrategias	Resultados Esperados	Indicadores	Relación	
					ODS	Pacto Mundial
Protección Y Atención	Proveer servicios de calidad mediante un abordaje integral de necesidades dirigidos a población costarricense, migrante y refugiada bajo el enfoque de derechos humanos.	Implementación de un modelo de atención integral diferenciado para la población migrante regional y extraregional.	Habilitación de la Estación Bicentenario Sur	Porcentaje de cumplimiento de las etapas programadas. (Programado/Realizado)*100	5, 10	3, 7, 11, 15, 17
			Construcción de la Estación Bicentenario Norte.	Porcentaje de avance en la construcción de la obra. (Programado/Realizado) *100		
		Implementación de instrumentos que faciliten el abordaje y atención de poblaciones vulnerables.	Protocolos de atención para poblaciones vulnerables	Cantidad de personas beneficiadas por la aplicación de los protocolos	4, 5, 8, 10, 16, 17	2, 7, 11, 14
			Medir las acciones migratorias dirigidas a poblaciones menores de edad	Resultado de los indicadores aplicados	4, 5, 8, 10, 16, 17	1, 3, 7, 17
		Implementación del proceso de regionalización de oficinas de refugio de la DGME.	Ampliación de los servicios migratorios específicamente sobre refugiados en las diferentes regiones del país.	Número de oficinas de refugio operando a nivel nacional.	4, 5, 8, 10, 16, 17	1, 3, 7, 11, 15
		Fortalecimiento Integral de la Plataforma de Información Migratoria de Costa Rica.	Implementación del expediente digital en la institución.	Porcentaje de digitalización de los expedientes físicos al sistema establecido para la DGME.	5, 10	1, 3, 4, 11, 12, 15, 16, 17
			Aplicar mejores herramientas de notificación de los actos migratorios dirigidos a los solicitantes de una condición migratoria	Cantidad de notificaciones realizadas mediante la plataforma de Correos de Costa Rica	5, 10	1, 3, 4, 11, 12, 15, 16, 17

Pilares estratégicos	Objetivo estratégico	Estrategias	Resultados Esperados	Indicadores	Relación	
					ODS	Pacto Mundial
Gobernanza Migratoria	Establecer un enfoque de gestión integral que permita la definición de una estructura de gobernanza sostenible para proporcionar una respuesta efectiva y coordinada entre todas las partes involucradas a las necesidades de la población migrante y refugiada	Implementación de un modelo de abordaje integral de la migración en el país	Procurar una migración alineada con los esquemas internacionales y nacionales	Cantidad de personas migrantes atendidas en el marco del modelo de abordaje integral.	4, 5, 8, 10, 16, 17	Del 1 al 23
		Recopilación de las tendencias de migración en el país.	Identificación de las poblaciones migrantes tanto regulares como irregulares.	Número de personas migrantes identificadas	4, 5, 8, 10, 16, 17	1, 3
			Estadísticas migratorias de la DGME disponibles en la web para investigadores y tomadores de decisiones	Publicaciones estadísticas realizadas	4, 5, 8, 10, 16, 17	1, 3
		Mejoramiento de los procesos de coordinación y articulación entre las diferentes instituciones relacionadas con la atención oportuna de la migración con enfoque a los derechos humanos en Costa Rica.	Mecanismos de alcance interinstitucional que permitan coordinar y articular acciones en materia migratoria, teniendo en cuenta los roles y competencias de cada una de las instituciones.	Número de acciones interinstitucionales realizadas.	4, 5, 8, 10, 16, 17	1, 3, 16, 17, 19
		Implementación de los lineamientos de la Política Migratoria Integral que son competencia de la DGME.	Establecer un abordaje interinstitucional en materia migratoria para Costa Rica en situaciones de crisis	Número de proyectos y programas ejecutados de manera interinstitucional por año.	4, 5, 8, 10, 16, 17	Del 1 al 23
		Mejoramiento en el abordaje y la atención de poblaciones migrantes y refugiadas a través de la cooperación internacional	Sostenibilidad de la cartera de proyectos de cooperación internacional de la DGME para la atención y abordaje de la población migrante y refugiada	Cantidad de proyectos financiados con cooperación internacional	4, 5, 8, 10, 16, 17	Del 1 al 23

Pilares estratégicos	Objetivo estratégico	Estrategias	Resultados Esperados	Indicadores	Relación	
					ODS	Pacto Mundial
Migración, Desarrollo Humano, Integración y Repatriación	Fortalecer el ejercicio de abordaje de la migración, integración y repatriación, con énfasis al respeto y promoción de los Derechos Humanos para la toma de decisiones efectivas en el territorio costarricense.	Contribución efectiva con el proceso de implementación del Plan Nacional de Integración de Costa Rica 2018-2022	Determinar un acercamiento asertivo con la población migrante y refugiada para su integración e inclusión social en el país, bajo el enfoque de los derechos humanos.	Porcentaje de cumplimiento de las actividades definidas en el plan para la DGME. (Programado/Realizado)*100	4, 5, 8, 10, 16, 17	4, 6, 15, 16,17, 18,19,21
		Coordinación de acciones de monitoreo y seguimiento del Plan Integral para la Atención de los Flujos Migratorios Mixtos 2018-2022	Flujos mixtos seguros, ordenados y regulares en Costa Rica.	Porcentaje de cumplimiento de las actividades definidas en el plan para la DGME. (Programado/Realizado)*100	4, 5, 8, 10, 16, 17	Del 1 al 23
		Articulación de acciones tendientes a concretar la repatriación de costarricenses que se encuentran en el exterior en estado de vulnerabilidad.	Costarricenses en estado de vulnerabilidad repatriados	Porcentaje de costarricenses repatriados (Repatriaciones efectuadas/solicitudes planteadas)*100	4, 5, 8, 10, 16, 17	2, 7, 14, 15, 17, 18, 19, 22
		Facilitar la interacción de la población migrante y refugiada, las comunidades de acogida, los gobiernos locales y el sector privado, mediante el proyecto ciudades solidarias.	Comunidades de acogida y poblaciones migrantes y refugiadas fortalecidas e integradas	Cantidad de comunidades participando en el proyecto	4, 5, 8, 10, 16, 17	Del 1 al 23
		Servicios Migratorios digitalizados	Personas extranjeras tramitando solicitudes de permanencia por la web de la DGME	Cantidad de servicios que pueden ser tramitados por la web.	4, 5, 8, 10, 16, 17	1, 3, 15
		Implementación de proyectos de mejora regulatoria tendiente a mejorar el servicio migratorio	Maximizar la coordinación interinstitucional y las tecnologías para evitar el exceso de requisitos	Porcentaje de proyectos implementados (proyectos ejecutados/proyectos programados)*100	4, 5, 8, 10, 16, 17	1, 3, 15

Pilares estratégicos	Objetivo estratégico	Estrategias	Resultados Esperados	Indicadores	Relación	
					ODS	Pacto Mundial
Migración y Seguridad	Promover medidas que fomenten el desarrollo humano de las personas migrantes para el fortalecimiento de la seguridad nacional y reducción de movimientos migratorios irregulares en el país.	Participación de manera activa en los procesos de desarticulación de redes criminales dedicadas al tráfico ilícito de migrantes, trata de personas y documentación fraudulenta	Mayor control migratorio que permita mitigar las repercusiones del crimen organizado enfocado a migrantes en el territorio costarricense.	Número de gestiones de investigación, análisis e inteligencia realizadas por año Redes desarticuladas Detenciones efectuadas	5, 10,16	1, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 15, 16, 18
		Actualización de procedimientos policiales para mejorar las acciones de seguridad nacional.	Protocolos institucionales acordes a la realidad migratoria vivida en el país.	Número de protocolos aprobados e implementados	5, 10,16	1, 3, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 15, 17, 22, 23
		Establecimiento de campañas de prevención de la trata de personas	Campañas informativas con mensajes claros y directos que provoquen mayor conciencia en la opinión pública denunciar casos de trata de personas y prevenir que se cometa el delito	Número de campañas informativas realizadas por año.	5, 10,16	1, 3, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 15, 17, 22, 23
		Especializar a la Policía Profesional de Migración con mejores destrezas para enfrentar los retos que representan la criminalidad organizada.	Mayor conocimiento y mejores destrezas de investigación, análisis, entrevista e identificación de víctimas, traficantes, tratantes, documentación fraudulenta, entre otras, que contribuyan a combatir el crimen organizado.	Número de capacitaciones realizadas por año.	4, 5, 8, 10, 16, 17	1, 3, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 17, 22, 23
		Potencialización del Programa Global Entry en Costa Rica	Costarricenses ingresando a Estados Unidos mediante el programa Global Entry.	Cantidad de solicitudes atendidas por la DGME para ingresar al Programa Global Entry	4, 5, 10, 17	18, 23
		Modernización con procesos biométricos inteligentes en las fronteras y aeropuertos del país.	Sistema de Identificación Biométrica operando	Cantidad de personas identificadas con la utilización de dispositivos biométricos.	5, 10, 16.	1, 3, 4, 8, 9, 10, 11, 12
			Costarricenses utilizando el Pasaporte Biométrico para el Bicentenario	Número de costarricense utilizando el pasaporte biométrico.		

## VII. DIVULGACION DEL PEI

La comunicación es un elemento estratégico que proporciona que se efectúe un buen manejo de la información a nivel de una organización y además, contribuye a que se establezcan relaciones asertivas entre las diferentes personas que forman parte de la misma.

Este tipo de proceso permite que la mayoría de los actores asuman un compromiso ante la legitimidad y el grado de adhesión que la misma produce hacia la implementación de las diferentes acciones. Una comunicación debida se convierte en un instrumento de gestión, negociación y control, debido a que se comparte una serie de información en beneficio del quehacer en una organización.

Como parte de esta lógica, se encuentra la divulgación que es una forma de comunicación que facilita la publicación de información para que sea de acceso fácil y veraz a un grupo meta definido.

Sin duda, para la DGME, la comunicación es fundamental para el quehacer institucional, por lo que la definición de una estrategia de divulgación del PEI es básica para continuar fortaleciendo el trabajo que se realiza día a día.

Por otro lado, este plan es una herramienta orientadora que debe ser conocida por todas las personas funcionarias con el propósito de que sea considerada para la definición de sus acciones operativas de los próximos cinco años.

Como parte del éxito del PEI se tiene la definición de una divulgación para comunicar y sensibilizar sobre su uso apropiado para el alcance de las metas institucionales, asimismo, es necesario para que las partes involucradas adopten decisiones eficaces acorde a las estrategias definidas para el fortalecimiento de la institución.

Por otro lado, es fundamental que esta herramienta sea de conocimiento por la población en general para que se muestre hacia donde se dirigen los recursos institucionales de manera estratégica. Todo ello bajo el principio de transparencia que garantiza la obtención de información en cualquier momento de las etapas de la implantación de este plan.

La divulgación, es un acto que permite la formalización del PEI de la DGME 2020-2025, por medio de una serie de actividades orientadas a la lectura,

revisión, análisis y consulta con el propósito de que se puedan identificar cuáles son las metas propuestas en materia migratoria para el país.

**Tabla 14. Estrategia de divulgación del PEI**

Acciones	Dirigido a		Descripción
	Personal de la DGME	Sociedad	
Organización para la presentación formal del proceso de actualización del PEI de la DGME 2020-2025	X		Se ejecutan las tareas correspondientes a nivel de logística para efectuar un evento de socialización del documento actualizado y que será la guía de trabajo para los(as) funcionarios(as) de la institución a los próximos años.
Confeción de un comunicado para la entrega formal del PEI de la DGME 2020-2025 a las jefaturas de la institución.	X		Se realiza la redacción de un documento en donde se explica sobre el proceso del PEI y la importancia sobre el uso del mismo para el quehacer institucional de cada unidad y departamento.
Realización de un documento tipo circular para la entrega formal del PEI de la DGME 2020-2025 a todo el personal de la institución.	X		Se prepara un documento sobre el PEI institucional y se comunica por medio del correo institucional.
Elaboración de material de propaganda para dar a conocer de manera masiva el PEI de la DGME 2020-2025.	X	X	Se articula con la Unidad de Comunicación de la institución para el diseño y la definición de los medios de difusión de los materiales que se pueden utilizar para el PEI.
Realización de gestiones a nivel interno para la impresión del PEI de la DGME 2020-2025	X	X	Se realizan las gestiones correspondientes con Comunicación y Financiero para tener el documento de manera física.
Difusión en la página web de la institución del PEI de la DGME 2020-2025	X	X	Se coordina con la Unidad de Comunicación de la institución para que el documento se suba a la plataforma oficial de la DGME.

## VIII. SEGUIMIENTO DEL PEI

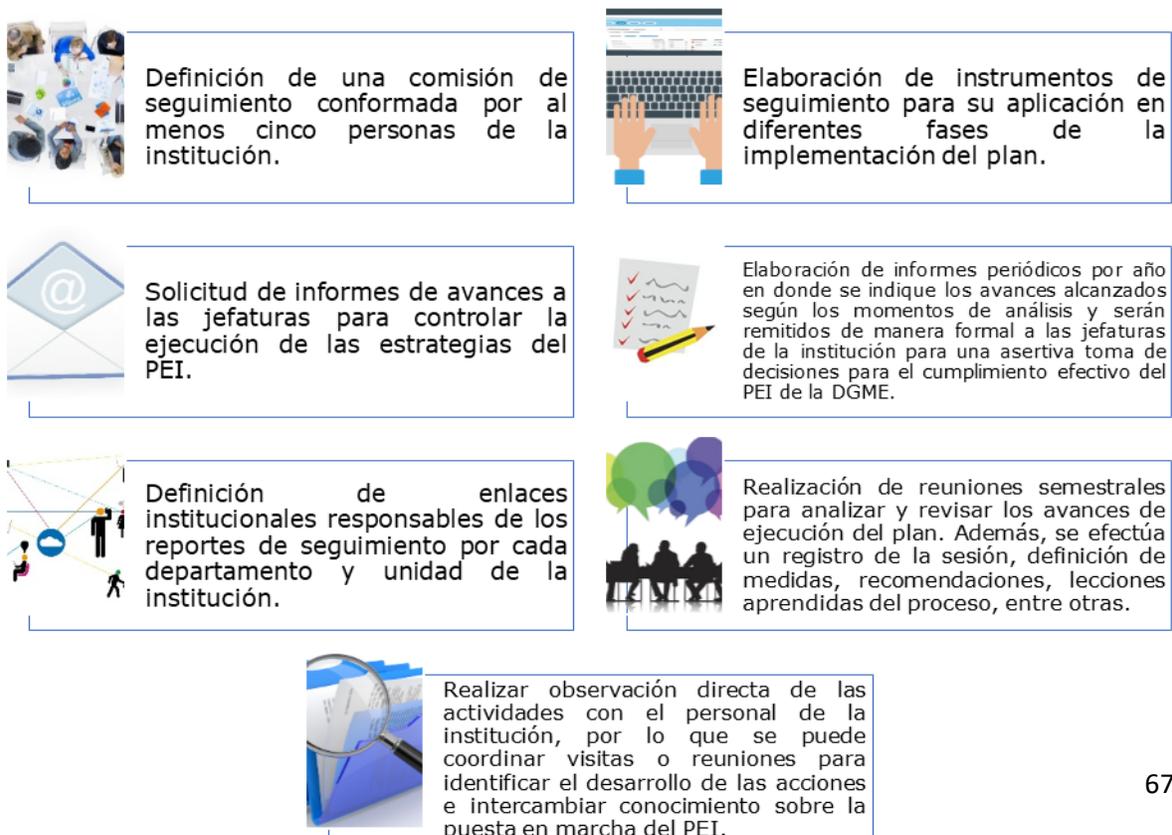
Como última etapa de este proceso se definen los mecanismos relacionados con la labor conocida como seguimiento, con la cual se pretende identificar los avances que se logren conforme se ejecuten las acciones estratégicas establecidas en el presente plan.

Además, se busca asegurar que no existan desviaciones y con ello se analice el progreso de los indicadores para calcular los niveles de actuación realizados por cada departamento o unidad de la institución.

El seguimiento debe efectuarse de forma continua a lo largo de la implementación del Plan, de manera que permita “controlar” y “medir” en tiempo real la evolución y el desarrollo de las estrategias; pudiendo corregir y subsanar posibles carencias en su implementación aprobando nuevas metas a partir de los resultados obtenidos. (MIDEPLAN, 2017)

Como herramientas de trabajo para aplicar esta tarea en el PEI se tiene:

**Figura 20. Acciones de seguimiento para el PEI**



Por su parte, la evaluación es un proceso que permite medir el cumplimiento de los objetivos y las estrategias definidas en cierto tiempo, en donde se efectúa una comparación entre las acciones planteadas y las ejecutadas.

Además, para la planificación estratégica es un elemento que contribuye a recopilar información para establecer una retroalimentación oportuna y adecuada de las labores realizadas en la organización.

Sin duda, para este PEI es fundamental que se determine una valoración bajo este enfoque de análisis para identificar si lo planificado está en la dirección correcta.

La evaluación de las estrategias brinda un panorama claro de lo que está sucediendo en la institución y apoya en la determinación de acciones correctivas en el caso de que sea necesario ante cambios que muestren que las estrategias no se ajustan a la realidad o si más bien existe una oportunidad que pueda ser aprovechada para el mejoramiento del quehacer institucional.

Para los próximos cinco se propone que se efectúen dos evaluaciones al PEI de la DGME 2020-2025:

- La primera se ejecuta en el año 2023 por una comisión de seguimiento, la cual definirá una metodología de trabajo para el abordaje pertinente del proceso.

También existe la posibilidad que pueda ser realizada por personas externas (cooperación técnica internacional, estudiantes universitarios u otros)

- La segunda sería al final del periodo, decir, para el 2025. Cuyo propósito es determinar los resultados que se alcanzaron en el tiempo y definir si al final el plan requiere una nueva actualización o la creación de nuevas estrategias en concordancia con las necesidades del país.

#### IV. BIBLIOGRAFÍA

- DGME. (2013). *Política Migratoria Integral para Costa Rica 2013-2023*. Obtenido de Dirección General de Migración y Extranjería <https://www.migracion.go.cr/Documentos%20compartidos/PoliticasyPolitica%20Migratoria%20y%20Decreto.pdf>
- Dirección General de Migración y Extranjería (2018). *Plan Integral para la atención de los Flujos Migratorios Mixtos 2018-2022*. San José, Costa Rica: DGME.
- Ministerio de Gobernación y Policía. (2014). *Metodología para la aplicación del Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional (SEVRI)*. San José, Costa Rica: MGP.
- MIDEPLAN. (2009). *Lineamientos de Gestión para las Contralorías de Servicios*. Obtenido de Ministerio Planificación Nacional y Política Económica: [https://www.gobiernolocalosa.go.cr/pdf/varios/lineamientos\\_gestion\\_contralorias\\_servicios\\_junio\\_2009.pdf](https://www.gobiernolocalosa.go.cr/pdf/varios/lineamientos_gestion_contralorias_servicios_junio_2009.pdf)
- MIDEPLAN. (2013). Decreto Ejecutivo N.º 37735-PLAN Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación. San José, Costa Rica.
- MIDEPLAN. (2016). *Manual de planificación con enfoque para resultados en el desarrollo*. Obtenido de Ministerio Planificación Nacional y Política Económica: [https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/Tc1cuf30TOWL8\\_jBSxdI8Q](https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/Tc1cuf30TOWL8_jBSxdI8Q)
- MIDEPLAN. (2017). *Plan Estratégico Institucional 2017-2021*. Obtenido de Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica: <https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/CACdLPxFQESg4iISUxq6Ug>
- MIDEPLAN. (2018). *Orientaciones Básicas para la Formulación y Seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI)*. Obtenido de Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica: [https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/Lbo\\_UHSqRHKHP9pWkyjMRA](https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/Lbo_UHSqRHKHP9pWkyjMRA)
- MIDEPLAN. (2018). *Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública 2019-2022*. Obtenido de Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica: [https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/ka113rCgRbC\\_ByIVRHGgrA](https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/ka113rCgRbC_ByIVRHGgrA)
- ods.cr (2017). *¿Quiénes somos y cómo nos organizamos?* Obtenido de ods.cr: <http://ods.cr/ods-en-costa-rica/quienes-somos-y-como-nos-organizamos>

- Pisani, M. (2016). Los ODS: una oportunidad para fortalecer la gobernanza de las migraciones. Obtenido de <https://rosanjose.iom.int/SITE/es/blog/los-ods-una-oportunidad-para-fortalecer-la-gobernanza-de-las-migraciones>
- OIM. (2016). Pacto Mundial Obtenido de Organización Internacional para las Migraciones: <https://rosanjose.iom.int/site/es/pacto-mundial>
- Ramírez, J. S. (2008). La democracia Eficaz: estrategia para gobiernos abiertos y entidades públicas en países democráticos en desarrollo. Volumen 2. Obtenido de <http://www.scgg.gob.hn/sites/default/files/2018-10/La%20Democracia%20Eficaz%20volumen%20II%20PDF.pdf>