

PLAN ESTRATÉGICO
INSTITUCIONAL
2022-2026

INSTITUTO
COSTARRICENSE
SOBRE DROGAS



ICD
Instituto Costarricense sobre Drogas



COSTA RICA
GOBIERNO DEL BICENTENARIO
2018 - 2022

CRÉDITOS:

Compilación y redacción:

Dra. Karen Segura Fernández.

Licda. Daniela Hernández Artavia.

Unidad “Planificación Institucional”.

Instituto Costarricense sobre Drogas.

Arte y diseño:

Licda. Daniela Hernández Artavia.

Dra. Karen Segura Fernández.

Unidad “Planificación Institucional”.

Instituto Costarricense sobre Drogas.

Apoyo técnico y generación de insumos:

*Equipo “Apoyo a la Modernización Institucional”
(AMI).*

Valeria Soto Ramírez.

Juan Carlos Céspedes Chacón.

Helga Baltodano Reyes.

Guiselle Madrigal Araya.

Ilsamar Ruiz Espinoza.

Karen Segura Fernández.

Daniela Hernández Artavia.

Grupo de Expertos Interno (GEI)

Marco Josué Portilla Morales.

Adriana López Jiménez.

Rodrigo Gonzalez Loaiza.

Maricela Villagra Méndez.

Carolina Garro Ureña.

Instituto Costarricense sobre Drogas.

Revisión y aprobación:

Lic. Sergio Rodríguez Fernández.

MSc. Marcela Ortiz Bonilla.

Dirección General.

Instituto Costarricense sobre Drogas.

AGRADECIMIENTOS:

Se reconoce, como contribuciones fundamentales para formular el presente plan, los insumos brindados por las personas funcionarias y jefaturas del Instituto Costarricense sobre Drogas.

CRÉDITOS DE IMÁGENES:

Las imágenes están bajo licencia de contenido de Canva Pro (canva.com) y Microsoft Office.

Instituto Costarricense sobre Drogas. Plan Estratégico Institucional (PEI) 2022-2026. San José: Enero, 2022.



Licencia Creative Commons
ReconocimientoNoComercial-CompartirIgual 4.0
Internacional.

Esta licencia permite a otros compartir, mezclar, retocar y crear a partir de la obra original, de modo no comercial, siempre y cuando se dé el crédito y licencien sus nuevas creaciones bajo las mismas condiciones.

TABLA DE CONTENIDOS

Créditos:	2
Agradecimientos:	2
SIGLAS	4
PRESENTACIÓN	5
RESEÑA METODOLÓGICA	6
Ahondando en algunas especificaciones metodológicas	6
1. CONTEXTO ESTRATÉGICO PROSPECTIVO INSTITUCIONAL	8
1.1. Análisis situacional con enfoque de GpRD	8
1.1.1. Marco normativo y de gestión	8
1.1.2. Perfil de los usuarios institucionales	9
1.1.3. Aspiraciones país	11
1.1.4. Valor público institucional	13
1.2. Análisis institucional	17
1.2.1. Estructura organizacional	17
1.2.2. Marco de procesos	29
1.2.3. Productos institucionales y resultados de desarrollo	32
2. PLATAFORMA ESTRATÉGICA	33
2.1. Marco filosófico	33
2.1.1. Misión, visión y valores institucionales	34
2.1.2. Políticas institucionales	36
2.2. Ejes y objetivos estratégicos	37
2.3. Líneas de acción estratégicas	37
2.4. Vinculación del PEI en el POI y la POSI	44
2.5. Análisis de Riesgos del Plan Estratégico Institucional	44
2.6. Táctica de comunicación	45
2. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	46
2.1. Fase de seguimiento	46
2.2. Fase de evaluación	47
FUENTES CONSULTADAS Y CITADAS	49

SIGLAS

CD: Consejo Directivo.

DG: Dirección General del Instituto Costarricense sobre Drogas.

ENDDA: Estrategia Nacional sobre Drogas y Delitos Asociados.

FARO: Fortalezas, Áreas de mejora, Retos y Oportunidades.

FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

GpRD: Gestión para Resultados de Desarrollo.

ICD: Instituto Costarricense sobre Drogas.

Mideplan: Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible.

PEI: Plan Estratégico Institucional.

PNDIP: Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública.

PNMGI: Plan Nacional de Mejoramiento de la Gestión Institucional.

PNSD: Plan Nacional sobre Drogas, Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo.

POI: Plan Operativo Institucional.

SEVRI: Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional.

SIGMA: Sistema de Gestión y Monitoreo de Actividades.

SMART: Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Timely.

UNGASS: Asamblea General de las Naciones Unidas sobre el problema mundial de las drogas (por sus siglas en inglés).

UPLA: Unidad “Planificación Institucional”.

PRESENTACIÓN

En 2022, el Instituto Costarricense sobre Drogas (ICD) actualiza su hoja de ruta quinquenal con el liderazgo y la asesoría técnica de la Unidad “Planificación Institucional” (UPLA). El ejercicio intelectual efectuado por esta instancia contó con el apoyo de todas las personas funcionarias de la entidad, además de ser respaldado al más alto nivel de la organización, es decir, fue monitoreado y acompañado por la Dirección General, así como, por las personas que integran el Consejo Directivo de la Institución.

Gracias a lo señalado, el ICD pone a disposición de la ciudadanía el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2022-2026, instrumento de gestión que compila las prioridades institucionales para los próximos cinco años, mismas viables, factibles, medibles y orientadas a la generación de valor público.

Para los actores tomadores de decisión y operadores públicos, el PEI es una herramienta que responde a la realidad institucional, con sus alcances y sus limitaciones, se constituye en la brújula que los guiará en su búsqueda de resultados a favor del bien común, la mejora continua en la gestión y el alcance pleno de la satisfacción de las necesidades de los diferentes grupos poblacionales a los cuales se deben.

Para la formulación de dicha herramienta, la UPLA diseñó en un primer momento una metodología respetuosa de los lineamientos emanados por el órgano rector en la materia, el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (Mideplan), de ahí que adoptó como referente el modelo por esta impulsado, a saber “Modelo de Gestión para Resultados de Desarrollo (GpRD)”.

Además de acatar lo dictado por el Mideplan, con este esfuerzo el ICD cumple con lo que reza el Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, Decreto N°37.735-PLAN, específicamente en lo referente al Artículo 13, a saber:

Los PEI. Los 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.

Por lo indicado, es así como este PEI se convierte en una herramienta: a) que articula la acción institucional desde sus ambientes interno y externo; b) clave para la identificación de necesidades, la maximización de los recursos de la organización y la asignación asertiva de estos; y c) indispensable para el cumplimiento de la razón de ser de la organización, la satisfacción de las necesidades de la ciudadanía y la transformación institucional hacia el futuro deseado.

Otra relevancia de este plan refiere a su alineación con otras herramientas de gestión política y técnica, a fin de responder no sólo a las necesidades institucionales, sino, además, a otras definidas como prioritarias por la actual Administración, en los ámbitos sectorial y nacional.

Para el éxito del proceso gestado, las condiciones que seguidamente se enuncian resultaron claves para generar el PEI 2022-2026, a saber:

- El compromiso y respaldo al más alto nivel político, aspecto que implica no sólo contar con un PEI de conocimiento y aprobación por parte de la Dirección General y Consejo Directivo, sino que estas dos instancias manifiesten un seguimiento e involucramiento constante a lo largo del proceso.
- La participación de todas las personas funcionarias de la institución.
- El compromiso para la asignación de recursos técnicos, humanos y financieros necesarios para la implementación del PEI, una vez identificadas las necesidades, requerimientos e insumos de los proyectos a desarrollar.
- La adopción de enfoques: a) gestión para resultados de desarrollo; y b) prospectivo-estratégico.
- La legitimación del PEI con los instrumentos nacionales legales, políticos y técnicos referenciados.
- La vinculación del PEI con diversos instrumentos de gestión operativa o sustantiva.

A continuación, algunas generalidades de índole metodológico.

RESEÑA METODOLÓGICA

El proceso liderado por la UPLA se cimentó en tres pilares, a saber:

- Gestión para resultados de desarrollo.
- Gobierno abierto.
- Gobernanza pública.

La **gestión para resultados de desarrollo** (GpRD) orienta el accionar estatal hacia un compromiso claro, eficaz y eficiente en el abordaje y satisfacción de las necesidades ciudadanas, por lo que significa un *“cambio cultural y un fortalecimiento institucional que [posicionen] como centro de atención el fin último de la administración pública: generar resultados [productos, efectos e impactos] que se traduzcan en el mejoramiento de la calidad de vida de las personas”* (Mideplan y Ministerio de Hacienda, 2016, p.3).

Para ello, la GpRD plantea una visión sistémica de los procesos de planificación, presupuesto, seguimiento y evaluación; dirigidos a que el quehacer sustantivo institucional se traduzca en resultados para el desarrollo, es decir, en la generación de valor público. Entendida esta como la capacidad de dar respuesta a problemáticas sociales, económicas y ambientales a través de una oferta de bienes y servicios de calidad.

El concepto de **gobierno abierto** resulta clave dentro de este modelo de gestión, ya que se establece una relación entre gobernantes, administradores (como servidores públicos) y la sociedad, enmarcada en la transparencia y el acceso a la información, la comunicación multidireccional, el trabajo colaborativo y la participación ciudadana, para una respuesta estatal articulada y catalizadora del cambio progresista (Ramírez, 2011).

El tercer pilar, la **gobernanza pública** refiere a la gestión eficiente del Estado a través de una administración del sector público enmarcada en los principios legales vigentes, con la capacidad para la consecución de resultados, que brinde acceso a información confiable y útil, y que integre activamente a los actores sociales en su dinámica, alcanzando así un equilibrio entre Estado, sociedad civil y mercado (Ortegón, 2008); en otras palabras, la gobernanza permite:

... a la ciudadanía sentirse bien informada, con capacidad de exigir rendición de cuentas, con proyectos que reivindiquen sus intereses e identidades, con acciones que impacten favorablemente en la calidad de vida y que sean acciones efectivas de combate a la exclusión, la desigualdad y la pobreza, es decir, coadyuva a la gobernabilidad entendida esta como eficiencia, eficacia y legitimidad de la acción gubernamental frente a su ciudadanía. (González, Sánchez y Araúz, 2011, p.64).

Gracias a los pilares enunciados, el ejercicio realizado fue riguroso, transparente e innovador, al procurar la generación de resultados de impacto y el fortalecimiento de la legitimidad política y técnica del ICD.

Ahondando en algunas especificaciones metodológicas

El proceso de planificación estratégica se dividió en cuatro fases, a saber: preparación, formulación, implementación y seguimiento/evaluación. Estas, a su vez, se subdividieron en un conjunto de elementos básicos que garantizaron su desarrollo riguroso, lógico y sistemático, indispensable para su éxito.

A continuación, el detalle de las fases y sus respectivos componentes:

Figura 1. Proceso metodológico del PEI 2022-2026



Fuente: Elaborado con base en Mideplan, 2017a.

1. CONTEXTO ESTRATÉGICO PROSPECTIVO INSTITUCIONAL

El siguiente acápite se divide en tres apartados, a saber: a) Análisis situacional con enfoque de Gestión para resultados de desarrollo; b) Análisis organizacional; y c) Análisis estratégico-prospectivo, de los cuales se desprenden diversos componentes, insumos claves para observar e incursionar en la realidad organizacional desde una perspectiva holística.

1.1. Análisis situacional con enfoque de GpRD

El análisis contextual permite ubicar y diagnosticar a la organización dentro de su entorno interno y externo:

1.1.1. Marco normativo y de gestión

Como resultado del ejercicio efectuado, en este acápite se enuncian las principales normas jurídicas y competencias que regulan el accionar institucional.

Figura 2. Normativa jurídica aplicable y competencias institucionales

NORMATIVA JURÍDICA	
<p>LEY N° 8204 Y SUS REFORMAS</p> <p>Ley sobre estupefacientes, sustancias psicotrópicas, drogas de uso no autorizado, actividades conexas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.</p>	<p>LEY N° 8754</p> <p>Ley contra la delincuencia organizada.</p>
<p>DECRETO N° 36948-MP-SP-JP-H-S</p> <p>Reglamento general sobre legislación contra el narcotráfico, actividades conexas, legitimación de capitales, financiamiento al terrorismo y delincuencia organizada.</p>	<p>DECRETO N° 37248-MP-SP-JP-H-S</p> <p>Reforma al reglamento general sobre legislación contra el narcotráfico, actividades conexas, legitimación de capitales, financiamiento al terrorismo y delincuencia organizada.</p>
<p>LEY N° 8719</p> <p>Ley de fortalecimiento de la legislación contra el terrorismo.</p>	<p>LEY N° 7558</p> <p>Ley orgánica del Banco Central de Costa Rica *</p>
COMPETENCIAS INSTITUCIONALES	
<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir el sistema de información sobre sustancias psicoactivas, que recopile, procese, analice y emita informes oficiales sobre todos los datos y las estadísticas nacionales (Art. 100, inciso d., Ley N°8204). • Coordinar y apoyar, de manera constante, los estudios o las investigaciones sobre el consumo y tráfico de drogas, las actividades conexas y la legislación correspondiente, para formular estrategias y recomendaciones. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Dar seguimiento a los bienes de interés económico comisados y decomisados, provenientes de la aplicación de las leyes N°8204 y N°8754. • Valorar el interés económico y analizar la situación jurídica de tales bienes. 	

* Refiere a la comunicación entre la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF) y la Unidad de Inteligencia Financiera del ICD, la cual debe manejarse de manera confidencial para no afectar investigaciones en legitimación de capitales y delitos precedentes.

COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

- Velar por la correcta administración y utilización de los bienes.
- Disponer de los bienes comisados y decomisados a través de las siguientes modalidades: subasta (venta, venta anticipada), donación, préstamo, sesión y destrucción.
- Controlar y fiscalizar las actividades vinculadas con el comercio internacional e interno de las sustancias que puedan utilizarse como precursores o químicos esenciales en el procesamiento de sustancias psicoactivas de uso ilícito, sean sustancias estupefacientes, psicotrópicas, productos inhalables u otros susceptibles de causar dependencia, de conformidad con el Art.1 de la Ley N°8204.
- Controlar y fiscalizar el comercio internacional e interno de las máquinas y accesorios que se utilicen para el entableado, encapsulado y comprimido de estupefacientes, sustancias psicotrópicas u otras de efecto semejante.
- Colaborar en la prevención del uso indebido de estupefacientes, sustancias psicotrópicas capaces de producir dependencia física o psíquica.
- Coordinar acciones preventivas dirigidas a evitar el cultivo, la producción, la tenencia, el tráfico y el consumo de sustancias psicoactivas.
- Promover acciones, en conjunto con los órganos encargados, para garantizar el acceso y disponibilidad, a los pacientes que así lo requieran, de los estupefacientes y psicotrópicos con demostrada utilidad terapéutica.
- Coordinar, diseñar e implementar las políticas, los planes y las estrategias para la prevención del consumo de sustancias psicoactivas, el tratamiento, la rehabilitación y la integración de las personas consumidoras de SPA, así como las políticas, los planes y las estrategias contra el tráfico ilícito de drogas y actividades conexas, la legitimación de capitales y el financiamiento al terrorismo (Art.99, Ley N°8204).

Fuente: ICD, 2022.

1.1.2. Perfil de los usuarios institucionales

En este apartado se identifican los perfiles de los usuarios directos, indirectos, actuales y potenciales del ICD, adoptando como referente a aquellos usuarios institucionales que representan. A continuación, el detalle de lo señalado.

Tabla 1. Perfil de los usuarios institucionales

Usuarios institucionales	Perfil de las personas usuarias
Instituciones del Poder Ejecutivo, Judicial y Legislativo.	Personas funcionarias de entidades de interés público, prioritariamente, organismos cuyo fin sea la prevención, la contención o represión ² relacionada con el fenómeno de las drogas y actividades conexas ³ , en el marco de convenios y demás alianzas firmadas y ratificadas por Costa Rica.
Organizaciones del Sistema Financiero Formal.	Autoridades administrativas y judiciales competentes, que ordenan la devolución de bienes decomisados.
	Personas funcionarias responsables de coordinar interinstitucional e intersectorialmente el control y la fiscalización de estupefacientes, sustancias psicotrópicas, sustancias precursoras y demás químicos esenciales para la fabricación de drogas, para evitar su desvío al ámbito ilícito, en cumplimiento de la Ley N°8204 y demás normativa aplicable.
	Personas funcionarias operadoras de normas, políticas, programas, proyectos y demás intervenciones dirigidas a la prevención y la represión del tráfico ilícito de drogas, la legitimación de capitales, el financiamiento al terrorismo y entre delitos precedentes realizados por la delincuencia organizada.

² **Instituciones preventivas:** Aquellas que desarrollan políticas, programas y estrategias que van dirigidos a la reducción de la utilización de drogas ilegales y/o a continuar el uso. También serán aquellas que desarrollan programas de tratamiento, principalmente dirigidos a facilitar la abstinencia, la reducción de la frecuencia o cantidad de uso, la integración en la sociedad por parte de sus consumidores y los programas de sanciones alternativos para privados de libertad.

Instituciones represivas: Aquellas que desarrollan labores de represión y combate contra el tráfico ilícito de drogas, la legitimación de capitales, financiamiento al terrorismo, delincuencia organizada, delitos graves y actividades conexas" (Art.3, Reglamento N°36948-MP-SP-JP-H-S).

³ En los casos de causas por delincuencia organizada, la modalidad a emplear es la donación y se dirige a favorecer a entidades cuyo fin sea la represión de la delincuencia organizada.

Usuarios institucionales	Perfil de las personas usuarias
	Personas funcionarias de agencias policiales que requieren identificar a actores y sus vínculos con organizaciones delictivas, entre otros demás datos “puros” insumo para el análisis táctico y estratégico del delito.
	Personas funcionarias de las entidades sujetas a lo que establece el Artículo 14 de la Ley N°8204, responsables de comunicar, coordinar e implementar acciones en la lucha contra la legitimación de capitales y actividades conexas dentro del sistema bancario y financiero costarricense.
	Personas funcionarias que requieren información para elaborar, coordinar, implementar, dar seguimiento y evaluar políticas, planes, programas, proyectos y demás intervenciones dirigidas al fomento de la salud pública, desarrollo humano, la seguridad ciudadana, la prevención y el tratamiento por el uso y el abuso de sustancias psicoactivas, en los distintos grupos poblacionales.
	Personas funcionarias administrativas de centros de educación básica, media y superior que desarrollan esfuerzos dirigidos a la prevención del consumo del SPA y la comisión de delitos relacionados.
	Educadores de centros de enseñanza ubicados en zonas vulnerables, que implementan procesos formativos dirigidos al desarrollo de habilidades para la vida. Estudiantes de centros educativos situados en zonas vulnerables.
Gobiernos locales.	Personas funcionarias administrativas de los Gobiernos locales y policías municipales que requieren datos confiables y fidedignos, para planificar y actuar a favor de la prevención del consumo y del delito, así como, para la contención y represión de actividades ilícitas.
Organizaciones comunales.	Líderes comunales, personas integrantes de asociaciones vecinales y demás habitantes de cantones y distritos que desarrollan labores encaminadas a prevenir el consumo de SPA y la comisión de delitos relacionados.
Organizaciones no gubernamentales.	Personas funcionarias administrativas, profesionales, técnicos y demás personal clínico que desarrolla labores preventivas, de tratamiento y de rehabilitación a personas consumidoras de SPA.
	Personas que acuden a ONG en busca de información relacionada a la labor que emprenden de cara a la prevención, el tratamiento y la rehabilitación del consumo de SPA.
Medios de comunicación colectiva.	Personas profesionales en periodismo y comunicación colectiva, que desean informarse sobre documentos específicos emitidos por el instituto y estadística nacional sobre el fenómeno de las drogas y sus actividades conexas.
Organismos internacionales.	Personas funcionarias de organismos internacionales que requieren información sobre el comportamiento que en territorio nacional tienen diversas variables previamente elegidas, relacionadas al fenómeno de las drogas y sus actividades conexas.
	Personas funcionarias de organismos internacionales dedicados al diseño, la coordinación y la implementación de normas, políticas, programas, proyectos y demás acciones dirigidas a la lucha contra las organizaciones criminales dedicadas al tráfico ilícito de drogas, la legitimación de capitales, el financiamiento al terrorismo, entre otros delitos precedentes.
	Personas funcionarias de organismos policiales y entes supervisores financieros que desarrollan investigaciones vinculantes a la competencia del ICD.
	Personas funcionarias de entidades internacionales que: a) desarrollan investigaciones y dirigen operaciones de inteligencia policial y financiera en diversos territorios; b) ejecutan proyectos dirigidos a la prevención del consumo de SPA y la prevención, la contención y la represión del tráfico ilícito de drogas, entre otros delitos asociados; c) recopilan y analizan estadísticas nacionales, regionales, hemisféricas y mundiales; y d) monitorean el comportamiento del mercado de precursores y desarrollan acciones que impiden que sustancias ilícitas lleguen a consumidores potenciales.
	Personas funcionarias de entidades internacionales que desarrollan acciones y lineamientos en materia de prevención y tratamiento del consumo de SPA.
Policías internacionales que requieren datos sobre personas físicas, jurídicas o movimientos sospechosos bajo investigación.	

Usuarios institucionales	Perfil de las personas usuarias
Otros.	Personas físicas y jurídicas con derecho a recuperar los bienes que les fueron decomisados por orden judicial.
	Personas físicas y jurídicas, representantes legales y demás apoderados generalísimos de establecimientos nacionales vinculados con la importación, la comercialización y la fabricación de sustancias, máquinas controladas, entre otros objetos de regulación, según la Ley N°8204 y convenios internacionales vigentes.
	Educadores, estudiantes e investigadores que buscan estadísticas y demás información sobre el fenómeno de las drogas y sus actividades conexas.
	Representantes comunales habitantes de cantones y distritos con mayor vulnerabilidad socioeconómica, involucrados en actividades informativas y formativas relacionadas con la prevención del consumo de SPA y la comisión de delitos relacionados.
	Personas que denuncian irregularidades de empresas, establecimientos dedicados a la importación, exportación, reexportación, distribución, comercio, transporte, análisis, envasado o almacenamiento de sustancias que puedan utilizarse como precursores o químicos esenciales y máquinas controladas, entre otros; así como, usuarios de tales productos.
	Personas físicas o jurídicas inscritas en el registro de participantes, según el procedimiento sustitutivo de ventas del ICD.
	Padres, madres, cuidadores y demás responsables de menores de edad que habitan en zonas con altos índices de criminalidad.
	Personas que requieren información y educación en prevención de legitimación de capitales y delitos precedentes.
	Personas, físicas o jurídicas que se desempeñen las actividades indicadas en los artículos 15 y 15bis de la Ley N°8204 (sujetos obligados).
	Personas que estudian en colegios técnicos que requieren conocer las implicaciones de la comisión delitos relacionados con el fenómeno de las drogas.
Personas que requieren información, asesoría y apoyo para el desarrollo de acciones locales, o bien, que desean participar en proceso de formulación, implementación, seguimiento y evaluación de políticas, programas, proyectos y demás actividades relacionadas con la temática que aborda el ICD.	

Fuente: ICD, 2022.

1.1.3. Aspiraciones país

En este punto se evidencia los instrumentos político-técnico internacionales firmados y ratificados por el país y aquellos de índole nacional y sectorial atinentes al ámbito de competencia institucional que definen la agenda de compromisos de mediano y largo plazo dirigidos a impulsar la visión de desarrollo del país.

Tabla 2. Aspiraciones país, según instrumento internacionales y nacionales

COMPROMISOS NACIONALES

I. Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030

- ODS#3.** Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades.
- ODS#4.** Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad, y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.
- ODS#5.** Lograr la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de todas las mujeres y niñas.
- ODS#8.** Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.
- ODS#11.** Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.
- ODS#16.** Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.

COMPROMISOS NACIONALES

II. Recomendaciones de la Asamblea General de las Naciones Unidas sobre el problema mundial de las drogas celebrado en 2016 (UNGASS 2016)

N°1. Recomendaciones operacionales sobre la reducción de la demanda, y medidas conexas, incluida la prevención y el tratamiento, así como, otras cuestiones relacionadas con la salud (p.5).

N°2. Recomendaciones operacionales para asegurar la disponibilidad de sustancias sometidas a fiscalización y el acceso a ellas con fines médicos y científicos, impidiendo así su desviación (p.9).

N°3. Recomendaciones operacionales sobre reducción de la oferta y medidas conexas; aplicación eficaz de la ley; respuestas a la delincuencia relacionada con las drogas; y lucha contra el blanqueo de dinero y promoción de la cooperación judicial (p.11.)

N°4. Recomendaciones operacionales sobre cuestiones intersectoriales: las drogas y los derechos humanos, los jóvenes, los niños, las mujeres y las comunidades (p.16).

N°5. Recomendaciones operacionales sobre cuestiones intersectoriales para abordar y contrarrestar el problema mundial de las drogas: realidad cambiante, tendencias y circunstancias existentes, retos y amenazas crecientes y persistentes, incluidas las nuevas sustancias psicoactivas, de conformidad con los tres tratados de fiscalización internacional de drogas y otros instrumentos internacionales pertinentes (p.19).

N°6. Recomendaciones operacionales sobre el fortalecimiento de la cooperación internacional basada en el principio de la responsabilidad común y compartida (p.25).

III. Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (PNDIP) 2019-2022

Área de intervención: Salud y Seguridad Social

Objetivo: 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.

Área de intervención: Seguridad Humana

Objetivo: Idear y desarrollar políticas y estrategias que permitan condiciones que favorezcan el desarrollo humano y la construcción y preservación de entornos protectores.

Área de intervención: Economía para la Estabilidad y el Crecimiento

Objetivo: 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.

IV. Estrategia Nacional sobre Drogas y Delitos Asociados (ENDDA) 2020-2030

Pilar: “Drogas y salud pública”

Las once políticas públicas contenidas en el pilar “Drogas y salud pública” de dicha estrategia.

Pilar: “Drogas y derechos humanos”

Las 18 políticas públicas contenidas en el pilar “Drogas y derechos humanos” de dicha estrategia.

Pilar “Drogas y delito”

Las nueve políticas públicas contenidas en el pilar “Drogas y delito” de dicha estrategia.

Plan Nacional sobre Drogas, Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo (PNsD) 2020-2024

Pilar: “Drogas y salud pública”

Objetivo: Incorporar el enfoque de salud pública según grupos poblacionales para el otorgamiento de una atención integral en salud a personas con consumo de sustancias psicoactivas.

Pilar: “Drogas y derechos humanos”

Objetivo: Promover el respeto a los derechos humanos, con una oferta de servicios de atención integral, que permita la inclusión de poblaciones consumidoras de SPA, en particular, de aquellas consideradas como especiales.

Pilar “Drogas y delito”

Objetivo: Fortalecer el accionar estatal dirigido a la prevención, la contención⁴ y la represión del tráfico ilícito de drogas y actividades conexas, así como, de aquellos delitos vinculados con la legitimación de capitales y demás precedentes, contribuyendo así, a la seguridad ciudadana y a la paz social de Costa Rica.

Fuente: ICD, 2022.

⁴ Contención refiere al conjunto de acciones encaminadas a detener o impedir el avance de una situación, y la mantienen dentro de ciertos límites.

1.1.4. Valor público institucional

Se comprende como valor público a “(...) la capacidad del Estado para dar respuesta a problemas relevantes de la población en el marco del desarrollo sostenible, ofreciendo bienes y servicios eficientes, de calidad e inclusivos, promoviendo oportunidades, dentro de un contexto democrático.” (Mideplan-FOCEVAL, s.f., citado en Mideplan, 2016, p.19).

Para el planteamiento de esta conceptualización propia del ICD se adoptó como referente los tópicos: 1.1.1 normativa jurídica y técnica dirigida a la satisfacción de las necesidades de las personas habitantes del territorio; 1.1.2. población usuaria y su perfil; y 1.1.3. los instrumentos estratégicos y de gestión creados para guiar el accionar de las instituciones públicas en el cumplimiento del deber.

El ejercicio efectuado permitió abordar la contribución del ICD desde dos perspectivas: a) dimensiones del valor público (bienestar humano, economía productiva y gobernabilidad y participación); y b) clasificación según tipo de institución.

A continuación, se expone el resultado del citado ejercicio, mismo fundamentado en los postulados teóricos y metodológicos del Mideplan, entidad rectora en la materia.

Dimensiones del valor público

a. Bienestar humano:

El ICD contribuye al bienestar humano al promover la implementación de políticas, estrategias, planes, programas y acciones tendientes a la prevención del consumo de sustancias psicoactivas, así como al tratamiento, la rehabilitación, la integración e inclusión social y productiva de las personas, a la vez, que ejecuta y coordina acciones para asegurar la disponibilidad y el acceso a los estupefacientes y psicotrópicos de uso médico, evitar y reprimir el tráfico de drogas, precursores y químicos esenciales, la legitimación de capitales y el financiamiento al terrorismo. Es decir, trabaja sobre elementos claves para el desarrollo humano y, por ende, en la construcción de un entorno donde la población del país pueda disfrutar de una vida digna y de calidad, como lo son: seguridad ciudadana, salud pública, educación y estímulo a una economía sana.

b. Economía productiva:

Igualmente, es posible ubicar a la institución en la dimensión de economía productiva, en la medida en la que, a través de:

- La atención del consumo de sustancias psicoactivas, la prevención, contención y represión del tráfico ilícito de drogas y actividades conexas, coadyuvan a la integración y desarrollo de las personas, niños, jóvenes y adultos, en ambientes sanos y seguros, que les permitan desplegar sus capacidades productivas plenas y lícitas.
- El control, fiscalización, investigación e intervención de actividades dirigidas al desvío de sustancias precursoras, químicos esenciales y máquinas controladas hacia actividades ilícitas, garantiza la disponibilidad de estas sustancias y equipos para uso en las industrias legítimas; a su vez y en conjunto con acciones contra la legitimación de capitales y el financiamiento al terrorismo, desincentivan la instauración de organizaciones delictivas dedicadas al narcotráfico, incluyendo las dedicadas al desvío como a la operación de laboratorios clandestinos, por lo tanto, promueven el establecimiento y crecimiento económico en un ambiente seguro para la operación de las industrias lícitas. En términos de impacto económico, ello significa un estímulo a la inversión interna, la inversión extranjera directa y la reducción en la afectación al déficit fiscal, producto del incremento en el pago de impuestos, por parte de la industria lícita.
- El mantenimiento de estándares internacionales y calificaciones positivas para Costa Rica, como país cooperante en la lucha contra el lavado de dinero, el financiamiento al terrorismo y otros delitos relacionados con la delincuencia organizada, lo que contribuye a: a) promover la inversión extranjera directa, b) mejorar la imagen de Costa Rica a nivel internacional, y c) fomentar una economía sana basada en la generación de bienes y servicios reales y lícitos, y por ende, para el sistema financiero en sí.

c. Gobernabilidad y participación:

Se visualiza una contribución indirecta del ICD en esta esfera del valor público, en cuanto al aporte al desarrollo de capacidades en otras instituciones que trabajan en ámbitos de acción tanto preventivos (educación, salud, desarrollo social, seguridad ciudadana, seguridad financiera y comercial, etc.), como represivos (policial, judicial, financiero y comercial).

Para este fin, cumple dos grandes funciones:

- La articulación interinstitucional, intersectorial, entre poderes de la República y demás actores nacionales e internacionales, en respuesta a las políticas nacionales y supranacionales vigentes.
- La generación de productos para fines específicos, como: autorizaciones de importación, exportación, recepción, custodia y disposición de bienes comisados y decomisados de interés público, datos e investigaciones policiales y financieras sobre sujetos y organizaciones sospechosas, financiamiento de proyectos, entre otros.

Clasificación según tipo de institución

De acuerdo con la teoría de valor público del Mideplan, el ICD se clasifica como ente generador de: i) valor público y; ii) capacidades institucionales.

Con respecto a la primera tipología, el ICD es un generador de productos para las personas ciudadanas, al brindar una oferta de servicios de sensibilización, formación y apoyo comunal para la prevención y tratamiento del consumo de SPA, licencias, aprobaciones entre otros a comerciantes y empresas que emplean precursores y químicos esenciales, bienes subastados, registro y supervisión de sujetos obligados, educación al ciudadano sobre las implicaciones del LC/FT, informes y estadísticas para público en general, entre otros.

En relación con el segundo tipo, el instituto a través de la generación de insumos coadyuva al alcance de objetivos de otras instituciones del aparato estatal y no estatal, a través de labores operativas-técnicas, tanto como de rectoría política.

Para sustentar lo señalado, algunos productos ICD dirigidos a la satisfacción de necesidades de terceras instituciones, son:

- a) generación de datos e información para la toma de decisiones, para el análisis criminal y financiero;
- b) administración de los bienes de interés económico que se incautan a la delincuencia organizada, cuyo fin procura la satisfacción de necesidades públicas relacionadas al ámbito de competencia institucional;
- c) control del ingreso, salida, tránsito y comercio de precursores químicos se realice en apego estricto al bloque de legalidad;
- d) aprobación, apoyo, asesoría y financiamiento de proyectos preventivos y represivos; y
- e) dotación de recursos financieros, tecnológicos y materiales a terceros públicos y privados.

Por otra parte, la rectoría política es ejercida de acuerdo con lo que reza la norma técnica y jurídica, así como las políticas de Estado que en esta materia rigen a la fecha. Lo indicado se respalda en la Ley N°8204, específicamente en el Artículo 99, citado al inicio de este apartado.

Siendo así, el ICD se constituye en la instancia a nivel nacional que, en articulación con otras, tiene la potestad de honrar, a través del diseño, implementación, seguimiento y evaluación, el cumplimiento de convenciones y compromisos internacionales, así como, de la normativa nacional derivada de tales convenciones.

Esta labor de rectoría es crucial para articular esfuerzos en la materia, y como el fenómeno es tan complejo, necesariamente requiere de una articulación y una coordinación estrecha para su debida atención.

Por tanto, la temática medular que aborda el ICD es de un impacto a largo plazo, puesto que:

- a) Es un generador de estrategias y políticas públicas en el ámbito de su competencia.
- b) El control del comercio nacional e internacional de tránsito por el país de precursores químicos, así como, la supervisión de sujetos obligados y del mismo sistema financiero nacional, además del combate contra el financiamiento al terrorismo, desincentivan el establecimiento de redes criminales, así como, coadyuvan en mantener una economía sana y en crecimiento.
- c) En materia de prevención del consumo de sustancias psicoactivas, se aprecia el impacto del ICD, bajo los enfoques de derechos humanos y de desarrollo humano, dado que el instituto aporta sustancialmente en: i. la orientación a través de líneas de acción, protocolos, capacitación y seguimiento, además de la generación de conocimientos, herramientas y capacidades en ONG y profesionales de la salud; y ii. la promoción de la inclusividad, estilos de vida saludables, factores protectores, conocimiento y capacidades en comunidades vulnerables, educadores, jóvenes, niños, niñas y sus familias. Lo anterior, contribuye a la calidad de vida y la seguridad ciudadana, pues, como lo señalan numerosos estudios, el fenómeno de las drogas es una problemática social que incide en otros problemas sociales, como: desintegración familiar, violencia doméstica, delincuencia común y delincuencia organizada, salud mental, oportunidades de desarrollo para la adolescencia, entre otros.
- d) Los esfuerzos de inteligencia policial abordan no solo la prevención, la contención y la represión del delito de tráfico ilícito de drogas en el corto plazo, sino también, la construcción e implementación de estrategias prospectivas para adelantarse a la evolución de las redes criminales de corte nacional y transnacional. Además, el ICD cumple estas funciones bajo principios de eficiencia y confidencialidad, lo que le ha hecho desarrollar sistemas informáticos para la captación, procesamiento, análisis y compartición de la información para uso interno y de terceros a los cuales presta servicios.

Lo anterior, incide en el comportamiento de los índices de violencia e inseguridad, lo que no solo mejora las condiciones necesarias para el desarrollo humano, sino que provee al país de una imagen positiva para la inversión extranjera y el crecimiento del turismo.

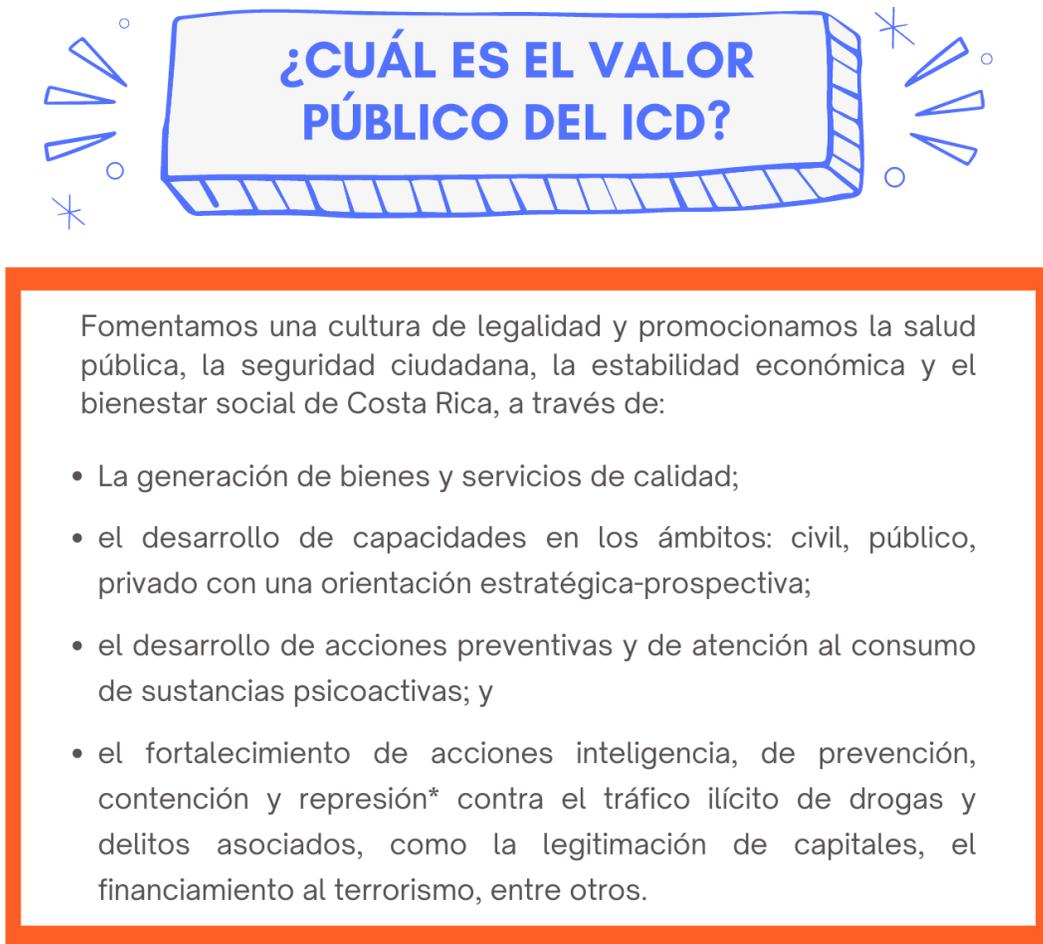
- e) La función trascendental de conocer, dar seguimiento, diseminar información y evaluar resultados genera evidencia científica para la toma de decisiones, haciendo más asertiva la intervención público-privada.
- f) La administración de bienes de interés económico⁵ comisados y decomisados, torna disponibles los mismos, lo que permite destinar recursos a las labores que realizan diversos actores públicos y privados.
- g) Las conexiones delictivas que se estrechan con las financieras en un mundo globalizado suponen un reto de alto calibre, y demandan que el ICD sea una institución polifacética que asume la coordinación e implementación organizada y asertiva de tales exigencias internacionales.
- h) Finalmente, el ICD representa un músculo para el fortalecimiento de capacidades en aquellas entidades que, según la Ley N°8204, son beneficiarias de préstamos de bienes decomisados, pues el aprovechamiento y uso de estos, es fundamental para el ejercicio policial y judicial y para el desarrollo de labores de prevención, contención y represión de los delitos tipificados en esta ley y conexas⁶.

A continuación, el valor público institucional:

⁵ Se refiere a todos aquellos bienes materiales e inmateriales que poseen un valor económico para la Administración. En función de esto, son sujetos a ser valuados en términos monetarios.

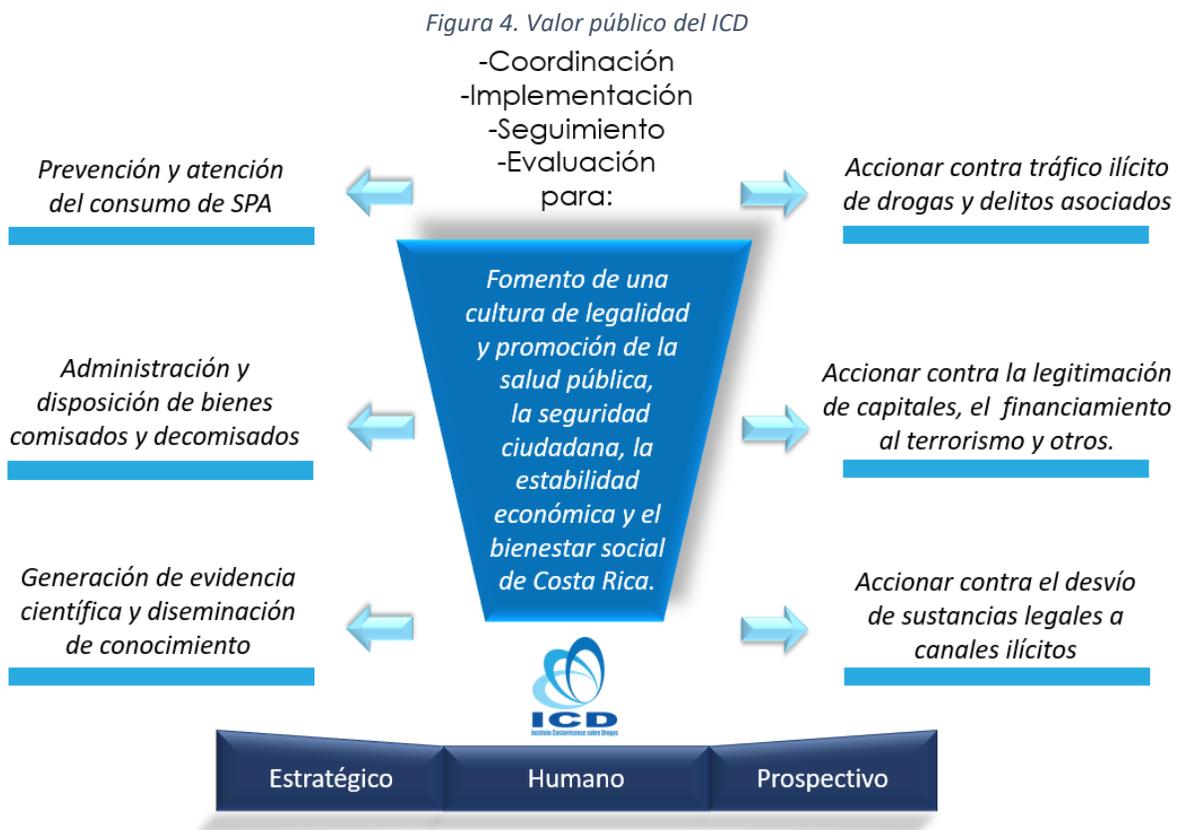
⁶ Con corte al 31/12/2021, el monto de los bienes en préstamo ascendía a ₡469.811.400 colones exactos.

Figura 3. Valor público del ICD



Fuente: ICD, 2022.

Seguidamente, se grafica lo expresado líneas arriba:



Fuente: ICD, 2022.

* Por acciones represivas se comprenderán aquellas que responden únicamente al ámbito de competencia institucional definido por las normas que justifican su razón de ser. Como parte del concepto “represión” se contemplan aquellos esfuerzos realizados en la compartimentación de información, investigación y justicia penal.

1.2 Análisis institucional

De acuerdo con la metodología definida para este acápite se presenta: a) la estructura institucional (organizativa, ocupacional y presupuestaria); b) el marco de procesos del ICD vigente; y c) los principales productos institucionales y resultados de desarrollo.

Seguidamente, el detalle de lo enunciado:

1.2.1. Estructura organizacional

Este acápite aborda la estructura del ICD desde la perspectiva organizativa, programática/presupuestaria y ocupacional, ejercicio cuyo enfoque de GpRD dirigido a la generación de valor público y a la mejora continua en la prestación de servicios.

Estructura organizativa

a) Antecedentes

De conformidad con lo que reza la Ley N°8204, el 11 de octubre de 2002 el ICD inicia funciones. En días previos el Mideplan comunica que la estructura organizativa planteada evidenciaba una serie de debilidades a ser subsanadas con el diseño de una contrapropuesta de estructura.

No obstante lo señalado, el ICD arranca con la citada estructura, misma que no contaba con el aval técnico del Mideplan, ya que se caracterizaba por: a) no identificar claramente responsabilidades, niveles jerárquicos, ni funciones para los niveles de toma de decisión; b) no estar diseñada por procesos, pese a que hacía referencia a estos, de ahí la recomendación de excluir dicho concepto; y c) no potenciar el órgano staff denominado “Desarrollo Institucional”, entre otras observaciones, todas con un criterio técnico válido.

Ante lo externado por el Mideplan, el ICD plantea una nueva estructura organizativa, aprobada temporalmente por esta instancia y su Consejo Directivo (CD)⁸, por el plazo de un año.

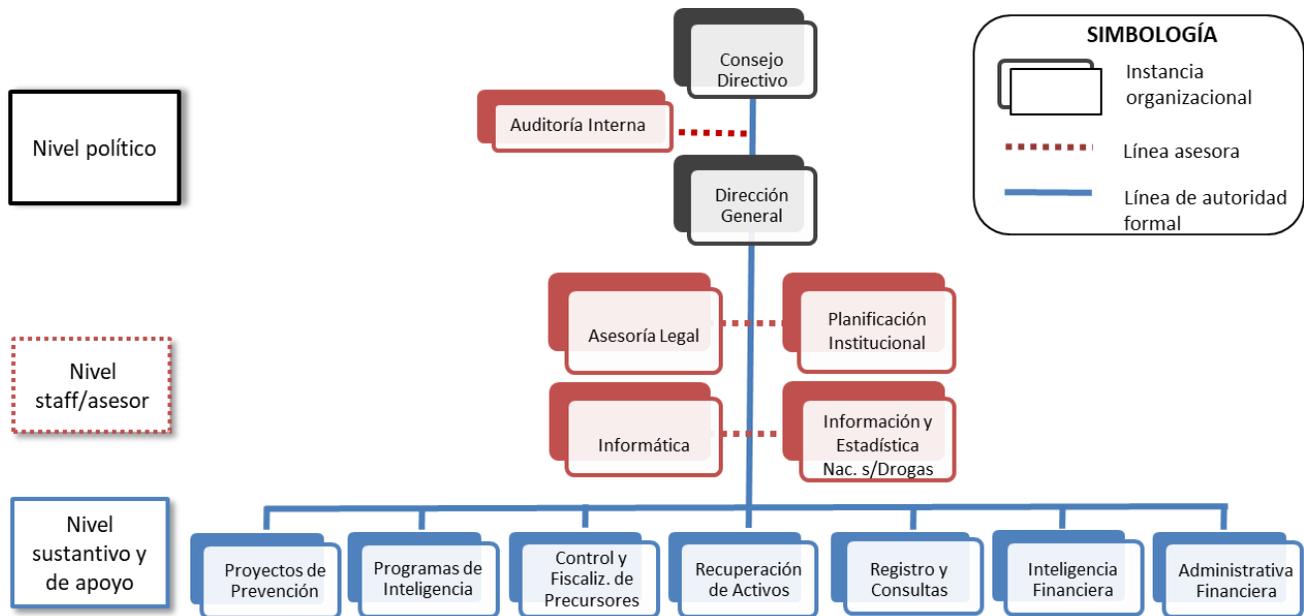
Ahora bien, acatando el tiempo señalado, en Sesión Ordinaria Número Cinco, celebrada el veintiocho de marzo del año dos mil cinco y mediante Acuerdo cero treinta-cero cinco-dos mil cinco, el Consejo Directivo de la entidad aprueba la propuesta de nueva estructura organizativa para su presentación al Mideplan. Esta nueva estructura, acogió en aquel entonces, las observaciones técnicas planteadas por esta instancia.

Como resultado de lo acordado por el CD del ICD, el 19 de mayo de 2005, mediante oficio DG-146-05 la Dirección General del ICD solicita al Mideplan aprobar la nueva estructura organizativa, la cual estuvo vigente hasta septiembre de 2007, fecha en que el Consejo Directivo, en Sesión Ordinaria Número Nueve, mediante Acuerdo Número Setenta y uno-nueve-dos mil siete aprueba la estructura organizativa que rige a la fecha.

A continuación, la estructura organizativa u organigrama institucional:

⁸ La aprobación del CD se dio en Sesión Ordinaria Número Siete, celebrada el tres de mayo del año dos mil cuatro, mediante Acuerdo Número Cuarenta y cinco-siete-dos mil cuatro.

Figura 5. Organigrama del Instituto Costarricense sobre Drogas



Fuente: ICD, 2022.

b) Estructura organizativa versus funciones institucionales

Las funciones del Instituto Costarricense sobre Drogas se encuentran definidas prioritariamente en el Título VII, Capítulo II, Secciones I-XIII, de la Ley N°8204. A lo señalado, se suman otras normas, que afectan el accionar de algunas unidades y órganos staff del Instituto, a saber: a) la Ley N°8719, “Ley para el Fortalecimiento de la Legislación contra el Terrorismo”; b) la Ley N°8754, “Ley Contra la Delincuencia Organizada”; c) la Ley N°5525, “Ley de Planificación Nacional de Costa Rica”; d) la Ley N°8131, “Ley de Administración Financiera de la República”; y e) la Ley N°8232, “Ley General de Control Interno”; entre otras leyes, reglamentos y decretos relacionados al ámbito de competencia institucional.

Como se indicó, es en la Ley N°8204 en donde se formalizan la mayoría de las funciones que cada órgano staff y unidad del ICD debe cumplir.

Seguidamente, un resumen ejecutivo de estas.

❖ Consejo Directivo (CD)

Aprobación, modificación o rechazo del presupuesto institucional y sus modificaciones⁹, además de la resolución de los asuntos sometidos por el(la) presidente, el(la) Director(a) General o el(la) Auditor(a) Interna(a). Asimismo, el conocimiento en alza de los recursos presentados contra las decisiones de la Dirección, creación y aprobación de la estructura organizativa del instituto y aprobación de las contrataciones y la administración de sus recursos y patrimonio.

❖ Auditoría Interna (AI)

Fiscalización sobre los bienes y operaciones de todo tipo que realice el ICD, además del control y evaluación del sistema de control interno. Igualmente, se encarga del cumplimiento de las normas emitidas por la Contraloría General de la República, para lo cual, realiza auditajes y estudios en los distintos órganos del ICD.

❖ Dirección General

Dirige y administra el Instituto y, colabora en forma inmediata con el Consejo Directivo en la planificación, la organización y el control de la institución.

También, vela por el cumplimiento de las leyes, los reglamentos y las decisiones del CD e informa a este, asuntos de interés para la entidad. Asimismo, nombra, remueve y aplica el régimen disciplinario al funcionariado y, atiende las relaciones del ICD con los personeros de gobierno y sus dependencias.

⁹ Se acota que si bien la Ley N°8204 establece dichas funciones, la Ley N°9524, Ley “Fortalecimiento del control presupuestario de los órganos desconcentrados del Gobierno Central” restringe el ámbito de competencia del Consejo Directivo, al convertir el presupuesto institucional en un programa del Ministerio de la Presidencia.

❖ **Unidad “Asesoría Legal” (UAL)**

Asesora, recomienda y apoya a todas las instancias del ICD, con el fin de garantizar que las actuaciones de sus personas funcionarias sean acordes con las políticas institucionales en asuntos jurídicos.

Aunado a ello, ejecuta, coordina y dirige acciones en materia jurídica para el cumplimiento de la Ley N°8204, asesora y atiende consultas de todas las instancias en materia laboral, comercial, penal y administrativa, además de que realiza las consultas de tipo legal a la PGR y CGR y tramita los trasposos de bienes, muebles e inmuebles en que intervenga el ICD.

❖ **Unidad “Información y Estadística Nacional sobre Drogas” (UIE)**

Realiza un análisis sistemático, continuo y actualizado de la magnitud, tendencias y la evolución del fenómeno de las sustancias psicoactivas (SPA) en el país. Además, desarrolla e implementa un sistema nacional que centraliza los diferentes informes, estudios e investigaciones sobre la oferta y demanda del consumo de SPA nacional e internacional, identifica los patrones delictivos en el uso ilícito de estupefacientes, psicotrópicos y sustancias químicas precursoras, emite recomendaciones para la toma de decisiones y estrategias a seguir y participa en el intercambio de información oficial sobre sustancias psicoactivas a nivel nacional e internacional.

❖ **Unidad “Informática” (UI)**

Satisface las necesidades de plataformas y herramientas informáticas mediante desarrollos de software ‘in house’, a la vez que, coordina, dirige, supervisa y ejecuta estudios para determinar la factibilidad, el diseño, desarrollo e implantación de sistemas de información, así como el mantenimiento de redes y seguridad de la información. A su vez, promueve el desarrollo y consolidación de una cultura informática institucional y vela por el uso adecuado del equipo informático, las redes y programas utilizados por las personas funcionarias del ICD.

❖ **Unidad “Planificación Institucional” (UPLA)**

Coordina, formula, asesora, monitorea y evalúa los proyectos estratégicos institucionales tendientes a favorecer y promover el cumplimiento de los objetivos y el cometido filosófico de la institución.

Además, diseña los procedimientos que permitan generar y trasladar información del quehacer institucional a la dirección del ICD y da seguimiento al cumplimiento de las políticas fundamentales que afecten la dinámica institucional, con el Plan Nacional de Desarrollo, la Estrategia Nacional sobre Drogas y Delitos Asociados (ENDDA) y el Plan Nacional sobre Drogas, Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo (PNsD), el Plan Estratégico Institucional (PEI), el Plan Operativo Institucional (POI) y la Programación Operativa Sustantiva Institucional (POSI).

❖ **Unidad “Proyectos de Prevención” (UPP)**

Coordina con el Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia (IAFA) la implementación de los programas de las entidades públicas y privadas, con la finalidad de fomentar la educación y la prevención del tráfico ilícito de drogas y delitos conexos; además, propone medidas para la aplicación efectiva de lo contenido en el PNsD.

También, formula recomendaciones en la educación y prevención del uso, la tenencia, la comercialización lícita e ilícita de las SPA con base en los programas de las entidades públicas y privadas, propone y coordina acciones de comunicación y divulgación para informar a la ciudadanía sobre aspectos del delito y las consecuencias judiciales, y desarrolla acciones de capacitación para las personas funcionarias de aquellos entes vinculados a la represión del delito.

En complemento a lo referido, desarrolla acciones dirigidas al diagnóstico, el tratamiento, la rehabilitación y la reinserción social de las personas consumidoras de sustancias psicoactivas. Asimismo, formula recomendaciones de políticas en materia de tratamiento, rehabilitación y reinserción social para que sean incluidos en el PNsD.

❖ **Unidad “Programas de Inteligencia” (UPI)**

Coordina las acciones en contra del tráfico ilícito de drogas con las dependencias policiales, nacionales e internacionales. Provee información táctica y estratégica a los distintos cuerpos e instituciones involucradas en la lucha contra las drogas; recolecta, analiza y recopila información confidencial para el uso exclusivo de las policías y autoridades judiciales, y conforma comisiones técnicas y especializadas en el campo de la investigación de los delitos contenidos en la Ley N°8204.

❖ **Unidad “Control y Fiscalización de Precursores” (UCFP)**

Ejerce control sobre la importación, exportación, reexportación y tránsito internacional de las sustancias denominadas precursores y químicos esenciales, y da seguimiento a la utilización de

estas sustancias en el territorio nacional, coadyuvando así contra el desvío de estas hacia canales ilícitos.

Además, define los requisitos de inscripción y emite la licencia respectiva para los importadores, usuarios, exportadores y/o reexportadores de precursores y químicos esenciales. Por otro lado, lleva registros actualizados de las licencias otorgadas, revocadas y las sustancias autorizadas y denegadas y coordina con el Ministerio de Hacienda el seguimiento de los precursores y químicos esenciales que ingresen al territorio nacional en tránsito internacional.

❖ **Unidad “Registro y Consultas” (URC)**

Estructura y custodia el registro de información confidencial que, por su naturaleza, resulte útil para las investigaciones de los cuerpos policiales y del Ministerio Público.

También se encarga de recopilar y acceder a información confidencial de diferentes fuentes y organizaciones, ejerce control de calidad durante la recolección y el procesamiento de información, con el fin de asegurar la confiabilidad de los datos, y atiende solicitudes de acuerdo con las normas establecidas.

❖ **Unidad “Recuperación de Activos” (URA)**

Da seguimiento a los dineros y bienes de interés económico comisados, provenientes de los delitos descritos en las leyes N°8204 y N°8754, vela por la correcta administración y oportuna disposición de bienes decomisados, y es la responsable de la donación o subasta de los bienes en condición de comiso.

Asegura la conservación de los bienes en decomiso y comiso que son de interés económico, bajo custodia del ICD, mantiene un inventario de los bienes comisados y decomisados, registra y supervisa los bienes entregados en préstamo a las entidades públicas, solicita a los despachos judiciales información de los decomisos efectuados y da seguimiento a los mismos.

❖ **Unidad “Inteligencia Financiera” (UIF)**

Solicita, recopila y analiza los informes, formularios y reportes de transacciones sospechosas provenientes de los órganos de supervisión y de las instituciones señaladas en la Ley N°8204.

Además, apoya la gestión de las entidades financieras y comerciales a efecto de lograr que estas cumplan con las políticas dictadas para combatir la legitimación de capitales, y coordina las acciones necesarias para prevenir las operaciones de ocultación y movilización de capitales de procedencia dudosa. Dirige esfuerzos al cumplimiento país de los Estándares Internacionales del Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI).

❖ **Unidad “Administrativa Financiera” (UAFI)**

Se encarga de la administración de los recursos financieros, al tiempo que, garantiza el cumplimiento de las leyes y procedimientos existentes en la materia.

Asimismo, elabora el proyecto de presupuesto ordinario y extraordinario del ICD, para que sea analizado y aprobado por el Consejo Directivo, dirige la ejecución de todas las actividades relativas al registro, control y suministro de la información sobre la situación contable de la institución y prepara los estados financieros que sean requeridos.

Aunado a lo anterior, administra los recursos documentales, materiales, humanos y los servicios generales, a fin de que se den bajo los principios de calidad en todas las actividades que le corresponden, tendientes a cumplir los objetivos institucionales.

Finalmente, brinda apoyo logístico al Instituto, realiza el proceso de compra y abastecimiento de materiales, equipo y servicios, controla los bienes adquiridos a fin de conocer la existencia y el estado de estos, diseña y controla el funcionamiento del sistema de administración de los recursos humanos, en acatamiento a la ley y normas establecidas.

c) Profundizando en la estructura organizativa¹⁰

En el presente acápite, se evidencian un conjunto de reflexiones sobre la actual estructura organizativa del ICD.

En primer término, se recuerda que toda estructura organizativa, o lo que comúnmente se denomina 'organigrama' divide, agrupa y ordena el accionar de una entidad, en este caso, del ICD, determinando quién toma las decisiones finales e intermedias, los grados de responsabilidad de cada persona colaboradora, quién informa a quién, quién delega en quién, y demás coordinaciones entre superiores jerárquicos y personas funcionarias.

Una estructura bien diseñada: a) justifica el ejercicio de la autoridad, promueve la responsabilización por los resultados, intermedios y finales obtenidos y limita la extensión del control¹¹; y b) es clara en su grado de centralización, aglutinando la toma de decisiones en uno o más niveles de la organización, así como en su nivel de formalización, elemento que promueve la estandarización de los puestos en una organización.

Se debe considerar también que existen varios tipos de estructuras organizativas¹², pese a esto, en el Estado costarricense, sin que el ICD sea la excepción, priva el diseño de la estructura burocrática, en donde sobresale la especialización del trabajo, la formalización de este a través de un número importante de normas técnicas y jurídicas, el agrupamiento de tareas en departamentos, unidades, órganos staff y demás instancias ejecutoras y de apoyo, la centralización de la autoridad, en fin, una estructura en donde se concentra la autoridad y las extensiones de control son reducidas, así como la toma de decisiones que sigue la cadena de mando.

La estructura organizativa del ICD posee tres niveles, a saber: a) el político/decisor; b) el asesor o staff; y c) el ejecutor.

De acuerdo con lo defendido por teóricos y expertos internacionales en desarrollo organizacional, para que una estructura organizativa conformada por 107 personas sea eficiente y productiva, debe contar con una menor cantidad de unidades ejecutoras y de apoyo, así como, con menos instancias asesoras/staff.

La realidad institucional evidencia que:

- Existe una diferencia entre unidades ejecutoras sustantivas y unidades ejecutoras de apoyo a la labor sustantiva. El actual organigrama institucional, no evidencia dicha diferencia en su tercer nivel.

Por un lado, la Unidad "Registro y Consultas" se encuentra ubicada al mismo nivel que el resto de las unidades ejecutoras sustantivas, siendo una instancia generadora de insumos para el ejercicio óptimo de otras unidades institucionales como son, al menos, la Unidad "Programas de Inteligencia" y la "Unidad "Inteligencia Financiera".

Por otro lado, la Unidad "Administrativa Financiera" es una instancia, que si bien es cierto ejecuta, es de apoyo a la gestión del resto de instancias organizacionales.

- Respecto a los órganos staff, sobresale lo siguiente: 1) pese a que son órganos staff se denominan unidades; 2) los órganos staff son prioritariamente órganos asesores, no ejecutores, coordinan más de lo que ejecutan; 3) para el cumplimiento de su misión/funciones requieren de los insumos y el apoyo de las instancias ejecutoras de la entidad; 4) en su ejercicio priva la voz más que el voto, cualidades que no necesariamente poseen la UAL, la UPLA, la UI y la UIE.
- El ejercicio cotidiano de la UPLA y de la UI trasciende la denominación que ambas instancias staff poseen, eso, sin entrar a su ubicación en la estructura organizativa del ICD.

¹⁰ Diseños estructurales: a) Modelo mecanicista: alta especialización, rígida departamentalización, clara cadena de mando, estrecho tramo de control y alta formalización; b) Modelo orgánico: equipos interfuncionales y trans jerárquicos, flujo libre de información, amplios tramos de control, descentralización y baja formalización; y c) Modelo híbrido: mezcla de características mecánicas y orgánicas.

¹¹ La extensión de control debe ser comprendida como el número de personas colaboradoras que puede liderar una jefatura con eficiencia y eficacia, así como, el número de puestos que debe existir en una unidad u órgano staff para la consecución óptima de los objetivos trazados.

¹² Entre los tipos de estructuras más conocidas están: a) la simple; b) la burocracia; c) la matricial; d) la virtual; e) la organización sin fronteras; entre otras.

- la UIE se constituye en una instancia insumo para el ejercicio óptimo de órganos staff como la UPLA y de unidades ejecutoras como la UPP, la UPI, la UIF y la UCFP, entre otras.

Estructura programática presupuestaria

Desde la creación del ICD, la estructura programática presupuestaria ha sufrido cambios importantes, todos al amparo de la Ley N°8131, “Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos” y sus modificaciones, norma cuyo fin procura que tanto la obtención y la aplicación de los recursos públicos se realicen bajo principios de economía, eficiencia y eficacia.

Para facilidad del lector, los cambios de referencia seguidamente se agrupan en tres momentos, a saber: a) de 2002 a 2019; b) 2020; y c) 2021 a la fecha.

A continuación, un detalle de cada uno de los momentos señalados.

a) Período 2002 a 2019

Desde la creación del ICD, en 2002 hasta 2019, la estructura programática presupuestaria del ICD se soportaba en tres programas, a saber: 01) Dirección y Administración; 02) Control de la Oferta; y 03) Reducción de la Demanda.

En el siguiente cuadro se evidencian, por programa presupuestario, las unidades y los órganos staff que pertenecían a cada uno de ellos.

Tabla 3. Programas presupuestarios y unidades y órganos staff, 2002-2009

Programa	Nombre	Unidades y órganos staff
1	Dirección y Administración	<ol style="list-style-type: none"> 1. Auditoría Interna. 2. Dirección General. 3. Unidad Asesoría Legal. 4. Unidad Planificación Institucional. 5. Unidad Informática. 6. Unidad Información y Estadística. 7. Unidad Administrativa Financiera.
2	Control de la Oferta	<ol style="list-style-type: none"> 1. Unidad Registro y Consultas. 2. Unidad Recuperación de Activos. 3. Unidad Inteligencia Financiera. 4. Unidad Programas de Inteligencia 5. Unidad Control y Fiscalización de Precusores.
3	Reducción de la Demanda	<ol style="list-style-type: none"> 1. Unidad Proyectos de Prevención.

Fuente: UAFI, ICD, 2022.

Según las fuentes primarias consultadas, las principales ventajas que presenta esta estructura son: a) mayor libertad en las modificaciones internas y en la elaboración del presupuesto; y b) margen más amplio en la distribución de recursos, lo que facilitaba los procesos de presupuestación, seguimiento y consolidación, que usualmente en la práctica se llevan de forma semi manual, dada la ausencia de un sistema integrado y automatizado.

En contraposición, como desventajas, las fuentes consultadas señalaron: a) la dificultad para determinar la ejecución de las diferentes fuentes y entes destinatarios de los recursos; y b) la proyección del costo por cumplimiento de metas y objetivos.

b) Período 2020

Si bien es cierto desde 2017, con la publicación de la Directriz 093-P en el Diario Oficial La Gaceta N°231, se propone para el sector público la adopción del enfoque de GpRD y no es hasta 2019, que se empieza a cumplir lo señalado en el Artículo 4 de dicha directriz:

“La implementación gradual de la GpRD iniciará con un Plan Piloto, a ser desarrollado por el Ministerio de Seguridad Pública, el Ministerio de Justicia y Paz, el Instituto Costarricense sobre Drogas, y el Instituto de las Mujeres. Con la anuencia de sus jefes se tendrán como prioritarios los procesos necesarios para la implementación del modelo”.

Como resultado de la citada experiencia piloto, el ICD varió en dicho año su estructura programática presupuestaria, pasando de tres programas a siete, lo que indudablemente incidió en la administración del presupuesto ordinario de la entidad.

La siguiente tabla, indica los nombres de los siete programas creados, así como las unidades y órganos staff que forman parte de estos.

Tabla 4. Programas presupuestarios y unidades y órganos staff, 2020

Programa	Nombre	Unidades y órganos staff
1	Actividades Centrales	Auditoría Interna. Dirección General. Unidad "Asesoría Legal". Unidad "Planificación Institucional". Unidad "Informática". Unidad "Administrativa Financiera".
2	Producción de conocimiento estratégico sobre drogas.	Unidad "Información y Estadística sobre Drogas".
3	Atención de consultas para investigaciones policiales	Unidad "Registro y Consultas".
4	Disposición de bienes decomisados y comisados	Unidad "Recuperación de Activos".
5	Inteligencia financiera y policial y apoyo a la gestión.	Unidad "Inteligencia Financiera". Unidad "Programas de Inteligencia".
6	Control y fiscalización de precursores y químicos esenciales.	Unidad "Control y Fiscalización de Precursores".
7	Reducción de la demanda de sustancias psicoactivas.	Unidad "Proyectos de Prevención".

Fuente: UAFI, ICD, 2022.

Como resultado de la experiencia piloto, desde 2020 el ICD contó con una nueva estructura más esquematizada y detallada para manejar los recursos financieros que por norma le son asignados.

Es con esta nueva estructura, que la entidad avanzó hacia un nuevo modelo de gestión, hacia la identificación de sus productos y hacia un cambio del modelo de gestión que históricamente había desempeñado, procurando la armonización de sus actividades institucionales con los procesos de toma de decisión técnica y política.

Se subraya que, esta estructura de siete programas presupuestarios fomenta: a) un seguimiento eficiente y eficaz de los recursos; b) el desarrollo de procesos de evaluación en torno a la distribución de los recursos asignados; y c) un mejor análisis en las prioridades y las actividades estratégicas desarrolladas por la organización.

Además de las ventajas señaladas, y de acuerdo con lo expresado por fuentes consultadas, resalta como desventaja la restricción en la movilización interna de los fondos, lo que indudablemente dificulta los procesos de presupuestación, de ahí la urgencia de aumentar los controles y demás herramientas que garanticen la exactitud en el manejo de los recursos.

c) Período 2021 a la fecha

Por tercera vez en la historia del ICD, se da un nuevo cambio en la forma en cómo los recursos son administrados. El citado cambio se da en 2021, cuando el Gobierno de la República con base en la Ley N°9635, "Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas", busca fortalecer la gestión pública a través de una política presupuestaria que garantice la sostenibilidad fiscal.

Por lo señalado, y de acuerdo con lo enunciado en el proyecto de Ley de Presupuesto Ordinario y Extraordinario de la República para el Ejercicio Económico 2021, se hace referencia a la Ley N°9524 "Fortalecimiento del Control Presupuestario de los órganos desconcentrados del Gobierno Central", misma que en su Artículo 1 indica que estos deben ser incorporados al presupuesto nacional.

Se señala que, los Órganos Desconcentrados (OD), se constituyen en aquellas instituciones que ejecutan actividades específicas, como subordinadas de una superior, con nivel de desconcentración mínima o máxima.

Por lo anterior, el Ministerio de la Presidencia (MP) incorporó al Instituto Costarricense sobre Drogas como un programa dentro de su presupuesto, lo que generó una serie de repercusiones de índole técnica en torno al manejo de los recursos institucionales.

Este nuevo cambio en la estructura presupuestaria institucional si bien permite la disminución de tiempos en algunos procesos, también es cierto que las restricciones para gestionar modificaciones al presupuesto son mayores, lo que afecta la dinámica con la que se trabaja o los tiempos para la consecución de los objetivos previamente trazados.

Si bien ahora el ICD es un programa presupuestario del MP cumpliendo así con lo que la norma reza a favor de una gestión financiera pública confiable y de calidad, internamente se mantiene y utiliza

la estructura de siete programas presupuestarios, lo que permite ejercer un control más exacto en la administración de las finanzas públicas, dando trazabilidad a los recursos ejecutados para el cumplimiento de los fines organizacionales.

Estructura ocupacional

Si bien es cierto, la Ley N°8204 que crea al ICD establece de forma puntual las funciones que la mayoría de las unidades y órganos staff de la entidad deben cumplir, también es cierto que la estructura ocupacional del Instituto no está debidamente formalizada.

Se recuerda que el instrumento de gestión técnica que operacionaliza la estructura ocupacional de toda organización es el manual de puestos, herramienta que define el objetivo de cada puesto, su ubicación en la estructura ocupacional de la organización, el fin último que persigue cada puesto, las principales responsabilidades de cada puesto, así como sus actividades y las relaciones clave de este, sean internas o externas, entre otros componentes de interés organizacional.

Ante la carencia de un instrumento como el descrito, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos (OGEREH) utiliza el Manual de Clases Anchas de la Dirección General del Servicio Civil (DGSC), instrumento carente de los componentes arriba señalados, los cuales son indispensables para orientar los puestos de la organización hacia la consecución de objetivos y metas dirigidas a una gestión orientada a generar resultados con enfoque de desarrollo y valor público.

Por lo señalado, el análisis de la estructura ocupacional institucional adopta como principal fuente de información y marco orientador para el establecimiento de los perfiles de puestos en el ICD, el citado manual.

Se subraya que, la información que se desprenda del citado análisis será complementada con una lista de puestos clasificada según categoría, que por unidad y órgano staff suministró en su momento la OGEREH.

d) Distribución actual de puestos por unidad / órgano staff

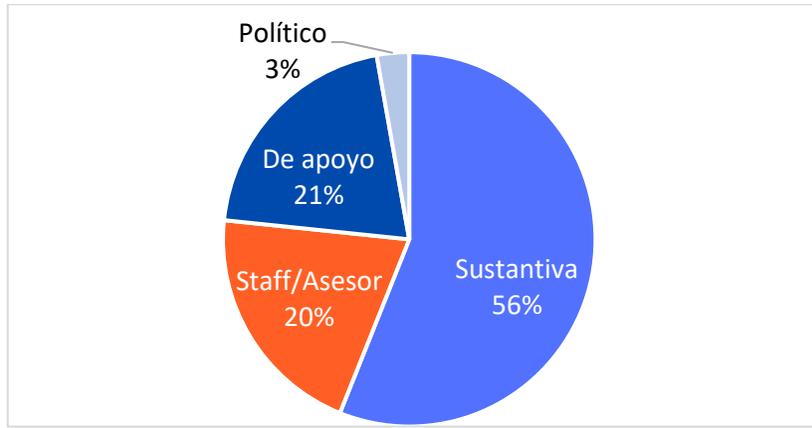
Con base en la información suministrada por la OGEREH, la distribución de la cantidad de puestos por unidades y órganos staff es la siguiente:

Tabla 5. Cantidad de puestos activos, 2021

Tipo	Unidad / órgano staff	Cantidad de puestos	%	% acumulado
Sustantiva	Inteligencia Financiera (UIF)	23	21%	21%
Sustantiva	Recuperación de Activos (URA)	18	17%	38%
Sustantiva	Control y Fiscalización de Precursores (UCFP)	6	6%	44%
Sustantiva	Proyectos de Prevención (UPP)	6	6%	50%
Sustantiva	Programas de Inteligencia (UPI)	4	4%	53%
Sustantiva	Registro y Consultas (URC)	3	3%	56%
Staff/Asesor	Informática (UI)	7	7%	7%
Staff/Asesor	Información y Estadística Nacional sobre Drogas (UIE)	5	5%	11%
Staff/Asesor	Auditoría Interna (AI)	4	4%	15%
Staff/Asesor	Asesoría Legal (AL)	4	4%	19%
Staff/Asesor	Planificación Institucional (UPLA)	2	2%	21%
De apoyo	Administrativa Financiera (UAFI)	22	21%	21%
Político	Dirección General (DG)	3	3%	3%
Total		107	100%	-

Fuente: ICD, 2022.

Figura 6. Distribución porcentual de los puestos según tipo de unidad organizativa, 2021



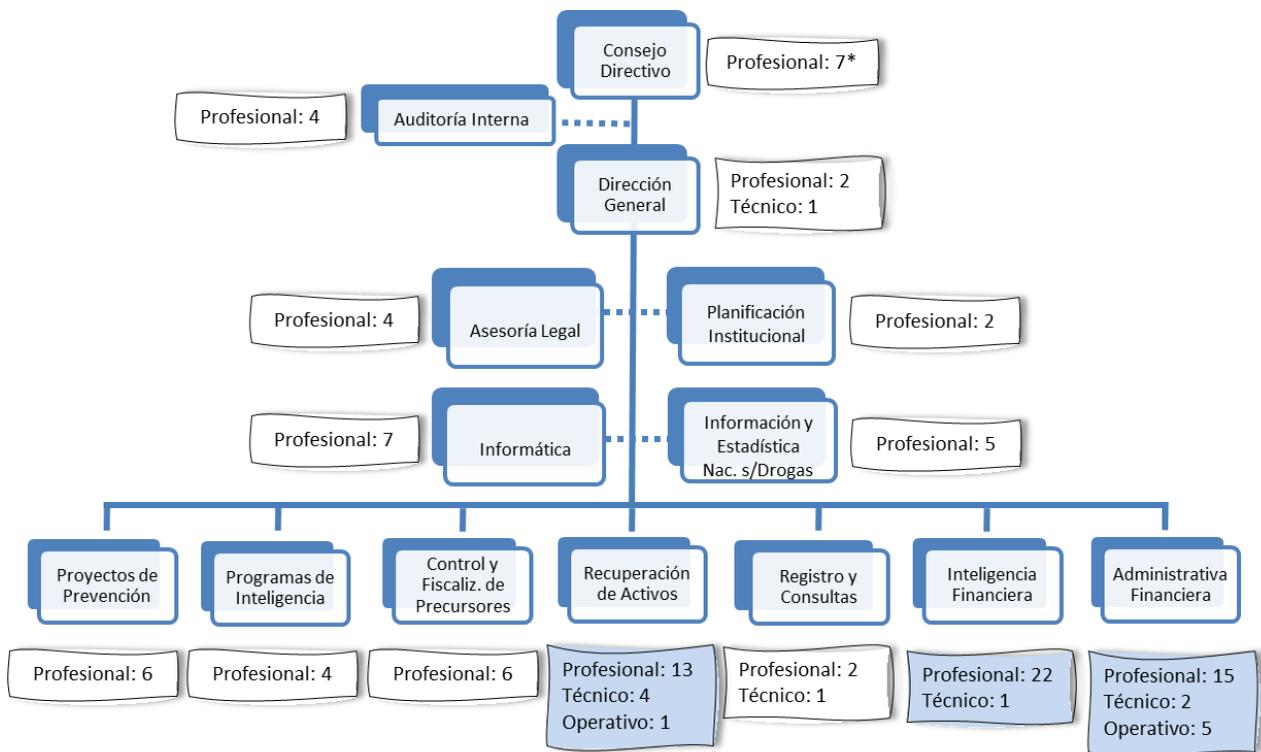
Fuente: ICD, 2022.

Del cuadro y la figura anteriores se evidencia que las unidades con mayor cantidad de puestos asignados son: UIF, UAFI y URA, las cuales disponen de prácticamente el 60% del total de puestos. Situación opuesta es la que denotan unidades como UPLA y URC, las cuales poseen dos y tres puestos respectivamente para operar en acatamiento a lo que la norma técnica y jurídica le demanda a cada una. Lo descrito evidencia la ausencia de políticas equitativas en la distribución de puestos por unidad u órgano staff institucional.

e) Distribución actual de funcionarios y perfil ocupacional

La siguiente figura refleja la distribución de las personas funcionarias según perfil ocupacional (profesional, técnico y operativo) y estructura organizativa (unidad y órgano staff).

Figura 7. Organigrama por perfil ocupacional, 2021



* Para efectos informativos, se presenta la cantidad de personas que integran el Consejo Directivo, en función de lo establecido en el Artículo 108 de la Ley N°8204, con la debida aclaración de que no es personal en planilla del ICD, sino que corresponde a puestos de nombramiento político.

Fuente: ICD, 2022.

La figura N°7 refleja que las unidades UIF, UAFI y URA son las que cuentan con la mayor cantidad de personal, primordialmente profesionales, con apoyo del nivel técnico y operativo, mientras que otras unidades y órganos staff carecen de apoyo técnico-operativo.

f) Distribución de puestos y perfiles por unidad y órgano staff

Como se aprecia en la tabla N°5, la distribución de la cantidad de personas colaboradoras por unidad y órgano staff en el ICD no es equitativa, ni siquiera entre las mismas unidades, denominadas internamente como sustantivas, esas mismas cuyas funciones están dadas por norma expresa, por la Ley N°8204.

Por ejemplo, la UIF es la que cuenta con la mayor cantidad de recurso humano (un total de 23 personas funcionarias), lo que representa un 21% de la totalidad de puestos de la institución, mientras que otras unidades como Registro y Consultas o Programas de Inteligencia alcanzan apenas a tener 3 y 4 funcionarios respectivamente, aun cuando estas unidades comparten la responsabilidad de atender y cumplir funciones asignadas por ley y sobre las cuales deben rendir cuentas a la Administración.

De igual manera sucede con los puestos por perfil profesional, pues, como se aprecia en la tabla N°6, a pesar de la predominancia de perfiles profesionales en todas las unidades, y bajo el entendimiento de la variabilidad de funciones y actividades propias de cada proceso, la cantidad y la distribución de perfiles de puestos por unidad y órgano staff no es uniforme y equitativa, por lo que la representación o identificación de las cargas de trabajo no se puede medir por la participación de puestos por unidad u órgano staff.

g) Perfiles vigentes en la estructura ocupacional

Ante la ausencia de un manual de puestos elaborado de manera rigurosa técnica y metodológicamente, ante la falta de una herramienta de trabajo que delimite por unidad y órgano staff las principales responsabilidades/actividades de cada puesto, así como las relaciones claves entre estos, los requerimientos mínimos que estos deben tener para su adecuado desempeño, las condiciones de trabajo necesarias, su naturaleza, la supervisión mínima esperada, las características personales, actitudinales y profesionales esperadas de la persona que los desempeñe, entre otros factores; el único instrumento vigente y avalado que sirve como guía para el establecimiento de perfiles de puesto es el Manual de Clases Anchas de la DGSC, herramienta que únicamente evidencia la distinción de características de los distintos perfiles de puesto según la especialización profesional y desempeño de los servidores públicos, información extremadamente general, poco útil para la toma de decisiones vinculadas a la administración del recurso humano institucional.

Se subraya que, la distribución actual de los perfiles de puestos en el ICD se aleja claramente de lo definido en el citado manual, pues a pesar de que muchos de los puestos se apegan a la distribución de perfiles que se establecen en el instrumento, existen muchos otros que no se enlistan en dicho documento, y en los cuales, a la fecha, existen personas desempeñando funciones.

Dada la cantidad y diversidad de funciones que las personas colaboradoras del ICD ejecutan para cumplir con lo que reza la Ley N°8204 y relacionadas, en la actualidad existen gran cantidad de perfiles de puestos que se escapan de lo enunciado en el Manual de Clases Anchas de la DGSC.

La tabla 6 evidencia la distribución de la estructura ocupacional a la fecha vigente, según perfil y cantidad de puestos:

Tabla 6. Perfil y cantidad de puestos institucionales, 2021

Perfil de puesto	N° de puestos	Perfil de puesto	N° de puestos
Técnico de Servicio Civil 3	2	Profesional de Informática 3	3
Técnico de Servicio Civil 1	2	Profesional Jefe Informática 3	1
	1	Operador de Maquinaria de Servicio Civil 2	1
Secretario de Servicio Civil 2	1	Oficinista de Servicio Civil 2	2
Secretario de Servicio Civil 1	1	Oficinista de Servicio Civil 1	1
Profesional Jefe de Servicio Civil 3	6	Misceláneo de Servicio Civil 1	1
Profesional Jefe de Servicio Civil 2	2	Farmacéutica 5	1
Profesional Jefe de Servicio Civil 1	6	Farmacéutica 3	1
Profesional en Informática 2	1	Estadístico de Servicio Civil 2	1
Profesional en Informática 1 B	1	Director General Adjunto	1
Profesional en Informática 1 A	1	Director General	1
Profesional de Servicio Civil 3	26	Conductor de Servicio Civil 2	1
Profesional de Servicio Civil 2	6	Conductor de Servicio Civil 1	3
Profesional de Servicio Civil 1 B	3	Auditor Nivel 1	1
Profesional de Servicio Civil 1-A	30		
		Total general	107

Fuente: ICD, 2022.

h) Fortalezas y oportunidades de mejora de la actual estructura ocupacional

Como resultado del análisis efectuado a la estructura ocupacional vigente, a continuación, se esbozan las principales fortalezas y debilidades detectadas en el citado ejercicio.

❖ Fortalezas

- ✓ La estructura ocupacional vigente en el ICD presenta a la fecha amplia variabilidad de perfiles profesionales, con personas funcionarias que desempeñan sus puestos dando pleno uso de sus capacidades y aprendizaje según su formación universitaria y profesional, para el mejoramiento de las labores que ejecutan en las unidades en que trabajan. La diversidad de disciplinas profesionales existentes en el ICD favorece el cumplimiento de los alcances que la misma norma le define a la entidad, al ser los problemas relacionados al fenómeno de las drogas y sus actividades conexas alambicados, complejos, multifactoriales y diversos.

Desde el aprovechamiento de perfiles farmacéuticos, con la especialización mínima esperada para poder fiscalizar la importación y exportación de precursores químicos, hasta la oportunidad de contar con inspectores con amplio conocimiento en mecánica automotriz, aspecto que favorece la realización de inspecciones y valoraciones mecánicas justificadas, para determinar el interés económico de los bienes decomisados y comisados.

- ✓ Si bien se ha indicado que la distribución en cantidad de puestos entre unidades no se refleja de una forma equitativa, es valioso rescatar la robusta estructura con la que la institución cuenta a la fecha, donde predomina por un 85% la presencia de funcionariado con un perfil profesional universitario, lo cual garantiza en el ICD contar con puestos bastos en conocimientos para realizar investigaciones, proyectos, estudios, servicios, asesorías, capacitación y análisis, lo que es atinente a la naturaleza del ICD como institución de rectoría política, asesoría y cooperación nacional e internacional, y toda participación y desempeño de funciones con la institución en campos de actividad atinentes a su formación profesional. El aprovechamiento de sus capacidades analíticas y de resolución de conflictos, es una gran fortaleza para la institución en el marco de una futura modernización institucional.
- ✓ El equipo de trabajo del ICD goza de valiosa estabilidad laboral al pertenecer a las garantías del régimen de la DGSC, lo cual fomenta el compromiso laboral en apego a los principios de legalidad y responsabilidad.

❖ Oportunidades de mejora

- × Como se ha indicado anteriormente, no existe un manual de puestos oficial en la institución, donde se describa de forma puntual los roles que la persona colaboradora debe desempeñar, las competencias esperadas de su cargo, responsabilidades, jerarquía servida y brindada, e incluso el escalafón salarial al que ostentan con base en su perfil académico y perfil profesional según las escalas determinadas por la DGSC.

Esta debilidad atenta en el sentido de la correcta determinación de los distintos niveles de puestos que deben existir en el ICD, tanto la determinación de la cantidad de puestos por distintos niveles de jerarquía, como la inexistencia de sub jefaturas o bien la existencia de funcionarios con responsabilidades y recargo de funciones de jefaturas que no poseen los requisitos exigidos para tal responsabilidad, siendo sus labores un recargo de funciones irregular y que atenta contra la norma vigente.

- × En la actualidad el instituto no monitorea ni evalúa el índice de productividad que tanto a nivel individual como colectivo se genera, lo que indudablemente afecta la consecución de resultados que procuren valor por parte de la actual estructura ocupacional y la distribución de cargas de trabajo, por puesto o unidad/órgano staff.

Lo anterior dificulta la valoración de cargas de trabajo para ascensos, procesos de movilidad horizontal y distribución equitativa de funciones en apego al deber ser técnico y jurídico y al perfil profesional o técnico que permita el desempeño óptimo de tareas, la asignación o reasignación de categorías de forma lineal entre similares, así como otras consideraciones y oportunidades que se ven limitadas por la ausencia de una estructura ocupacional robusta y sustentada técnicamente.

- × Es importante rescatar otras debilidades encontradas en la estructura actual, como por ejemplo la presencia de casos de puestos de cierto perfil profesional, donde se desempeñan personas funcionarias no idóneas para el perfil que ostentan, por ejemplo, unidades en las que, por falta de plazas especializadas, personas funcionarias con perfil profesional realizan labores secretariales, legales, analíticas y administrativas, no contempladas dentro de las funciones propias de su cargo que ostentan, lo que, a su vez, genera desatención de las labores del cargo.

- × La escogencia de Director(a) General y Director(a) General Adjunto(a) a nivel político, promueve la ausencia de idoneidad de quienes llevan el peso de la gestión institucional, dificultando así la adecuada continuidad de la misma.
- × Por último, y no menos importante, se subraya que todas estas debilidades en la estructura ocupacional del ICD, sumada a la inequidad respecto a: i) distribución de puestos por unidad y órganos staff; e ii) asignación de responsabilidades a las personas funcionarias por parte de sus jefaturas inmediatas, entre otros aspectos, han generado desmotivación y descontento en el funcionariado, aspecto que sobresale en el último estudio de clima organizacional en 2019.

i) Estructura ocupacional y plan de modernización institucional

A pesar de enunciado en líneas anteriores, como oportunidad destaca la elaboración de un manual de puestos debidamente diseñado, que incluya la valoración de cargas de trabajo por puesto, unidad y órgano staff, por perfil profesional o técnico para la satisfacción de necesidades internas y externas de la institución, que incluya a su vez, los requisitos actitudinales y académicos necesarios para la generación de resultados que procuren el desarrollo profesional y colectivo de la comunidad icedeísta, así como la generación de valor público.

Si bien es cierto, a la fecha, se trabaja intensamente para la consecución de objetivos y metas encaminados a responder con las obligaciones tanto jurídicas como técnicas asignadas por norma; también es cierto, que aún queda mucho por hacer para que la estructura ocupacional del ICD sea compatible con la estructura organizativa y programática presupuestaria y que cumpla con el rigor técnico que exige una organización inteligente, moderna, productiva, eficiente y flexible al cambio.

En el ICD apremia el reordenamiento de las cargas laborales entre las unidades y órganos staff y la modernización de la estructura que las contiene, de cara a una gestión moderna que responda al interés público y a las responsabilidades que por norma técnica y jurídica le son asignadas.

Como resultado de la modernización impulsada por la actual Administración, la implementación de un modelo dirigido a la GpRD, así como las nuevas tendencias laborales y de gerencia pública, el ICD se ve urgido de promover cambios sustantivos a nivel organizativo, ocupacional y presupuestario que deriven en una gestión pública basada en la generación de valor público y la capitalización de aprendizajes dirigidos a la mejora continua de su quehacer y de los bienes y servicios que produce.

Para el logro de lo señalado, un manual de puestos que formalice y operacionalice una estructura ocupacional caracterizada por su pertinencia, equidad, rigurosidad técnica y apego al deber ser en esta materia, se constituye en una herramienta indispensable para orientar los esfuerzos que a nivel individual y colectivo se realizan desde las distintas unidades y órganos staff del ICD para la consecución de objetivos y metas encaminadas a la búsqueda del valor público, la generación de resultados dirigidos al desarrollo institucional y nacional, la modernización de la gestión efectiva, eficaz y de calidad, estandarte de la entidad.

1.2.2. Marco de procesos

En el presente acápite, se expone el mapa de procesos institucional a la fecha vigente, sean estratégicos, sustantivos y de apoyo, reflejando el quehacer de las unidades y órganos staff dirigido a la consecución de objetivos y metas trazadas por período.

Para generar el citado mapa, se compilaron los esfuerzos que realizan las distintas unidades y órganos staff, insumo fundamental para discriminar para discriminar entre procesos transversales o no.

Seguidamente, el diagrama de procesos del ICD:

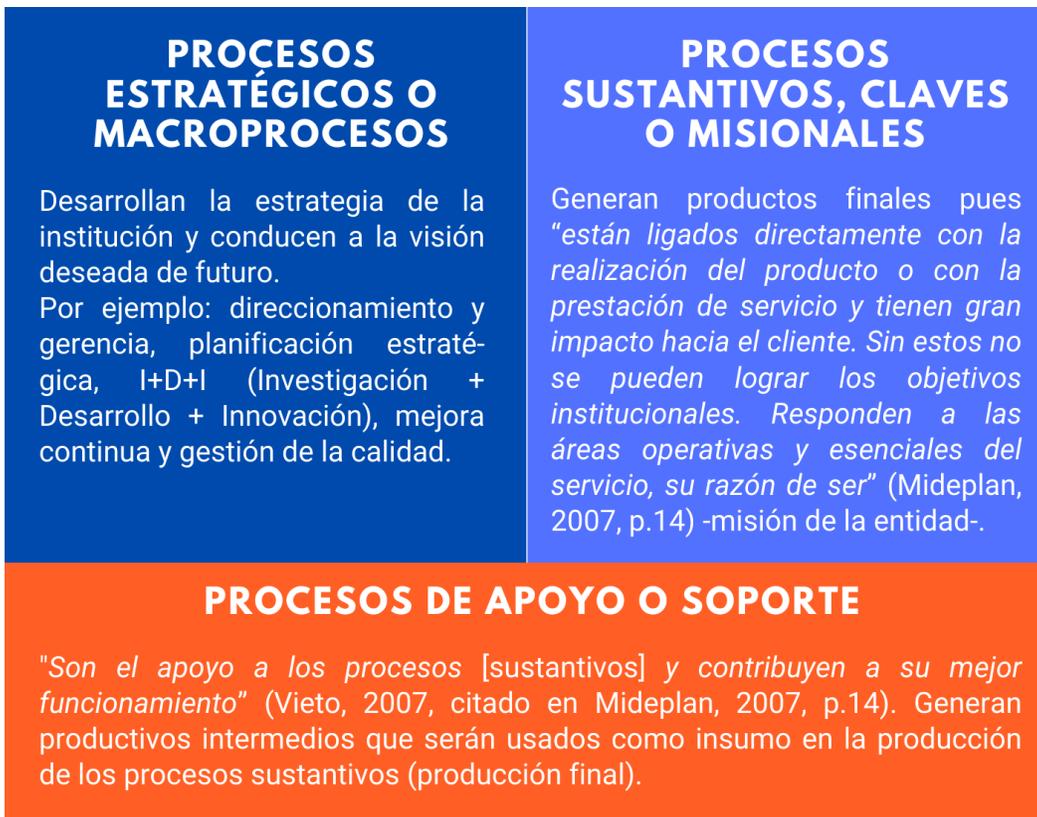
Figura 8. Diagrama de procesos institucionales



Fuente: ICD, 2022.

Los procesos del mapa institucional (figura 8), se clasifican a continuación:

Figura 9. Tipos de procesos



Fuente: ICD, 2022.

De acuerdo con información recopilada, se constata que las unidades y los órganos staff poseen procesos que les permiten cumplir con la competencia que por norma les es otorgada. Si bien es cierto, estos pueden ser remozados, mejorados y potenciados permiten a la fecha cumplir con los objetivos y las metas que periódicamente quienes están a cargo de estas instancias definen anualmente.

El trabajo realizado a nivel institucional confirma lo aseverado por quienes lideran de manera formal la estructura organizativa de la entidad, no obstante, pese a lo señalado la urgencia de prestar mayor atención a la coordinación entre unidades y órganos staff para gestionar de manera articulada los procesos productivos, mejorando la calidad de la gestión y sus resultados, dejando de ser islas de todo un archipiélago, denominado ICD.

Urge remozar los procesos productivos de la entidad, enfatizando la digitalización, así como el trabajo interunidad, interdisciplinario y transdisciplinario, componentes indispensables para alcanzar mayores niveles de eficiencia y efectividad en la gestión que se realiza.

El esfuerzo de actualización que se realice de cara al remozamiento de los procesos debe acompañarse por cambios en la normativa jurídica y técnica, aspecto clave para garantizar la viabilidad de los procesos, solo así dicho esfuerzo no solo tendrá legitimidad política sino técnica de parte de aquellos actores responsables de su ejecución.

Se subraya que todos los procesos productivos, más allá de si se catalogan como estratégicos, sustantivos o de apoyo, son igualmente necesarios para cumplir la misión plasmada en este Plan Estratégico Institucional. Esto último, es indispensable para alcanzar la visión que aspira el ICD en 2026.

El compromiso de la Administración Superior resulta crucial pues esta será la responsable directa de impulsar, dinamizar, revisar y evaluar los cambios que se gesten para la modernización y la mejora continua de dichos procesos, esfuerzo que deberá ser respetuoso de los derechos de las personas funcionarias, y valores como equidad e igualdad laboral.

Como resultado del monitoreo y evaluación que los mandos medios y altos que la organización realice sobre los procesos institucionales, se esperaría captar los insumos necesarios para observar oportunidades de mejora que busquen capitalizar el aprendizaje y mejorar la acción institucional.

1.2.3. Productos institucionales y resultados de desarrollo

Si bien todo proceso genera una serie de bienes y servicios, en este apartado se destaca la producción final del ICD, comprendida como aquella que ofrece un producto dirigido a la satisfacción de una necesidad de interés público.

Primordialmente, los productos finales son generados por los procesos sustantivos, con apoyo de procesos de soporte. En atención a esto, la siguiente tabla presenta la producción institucional por proceso sustantivo, comprendido este como la suma de esfuerzos de los demás procesos, lo que logra la entrega de un producto acabado, con los requerimientos y las características adecuadas para satisfacer una necesidad pública.

Sumado a esto, dicha tabla vincula la producción institucional con los principales resultados de desarrollo¹³ a los que el ICD aspira impactar en el mediano y largo plazo.

Tabla 7. Productos finales y resultados de desarrollo

Bienes y servicios finales	Resultados de desarrollo
<p>1. Evidencia científica y conocimiento estratégico en SPA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asesorías. • Bases de datos. • Boletines estadísticos. • Estadísticas nacionales. • Estudios sociales y epidemiológicos. • Informe de Situación Nacional sobre Drogas y Actividades Conexas. • Investigaciones sociales y epidemiológicas. 	<p>-Generación de evidencia científica, insumo para el desarrollo de acciones preventivas y de contención relacionadas al fenómeno de las drogas y delitos asociados.</p> <p>Toma de decisiones basada en evidencia.</p>
<p>2. Disposición de bienes comisados y decomisados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Venta de bienes decomisados y comisados. • Donación de bienes comisados. • Préstamo de bienes decomisados. • Devolución de bienes decomisados. • Transferencias de dinero para financiar proyectos. • Compras de activos para asistir instituciones/apoyar en proyectos. 	<p>-Disposición de recursos para el apoyo y el financiamiento de fines público-privados dirigidos a la prevención y a la contención relacionadas al fenómeno de las drogas y delitos asociados.</p>
<p>3. Inteligencia financiera y policial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Datos certificados para análisis criminal. • Capacitaciones, asesoría y asistencia técnica. • Estudios desde el ciclo de inteligencia. • Cooperación, representación, asistencia técnica e intercambio de información. • Análisis e información táctica y estratégica. • Coordinación para la implementación de normas, medidas, proyectos y acciones de prevención y represión¹⁴. • Informes de investigaciones. • Documentos especializados, informativos y de acatamiento. • Estadísticas. 	<p>-Sistema financiero nacional fortalecido en la prevención y represión de los delitos de legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.</p> <p>-Prevención y represión de la comisión del delito de tráfico ilícito de drogas y actividades conexas.</p> <p>Contribución a la seguridad humana del país.</p>

¹³ Se comprende como resultados de desarrollo los cambios en el corto, mediano y largo plazo (efectos e impactos) que producen las acciones público-privadas que buscan el bienestar y la calidad de vida de la población.

¹⁴ En materia de tráfico ilícito de drogas, legitimación de capitales, financiamiento al terrorismo y a la proliferación de armas de destrucción masiva, y actividades conexas.

Bienes y servicios finales	Resultados de desarrollo
<p>4. Control y fiscalización de precursores químicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vigilancia del comercio exterior¹⁵. • Otorgamiento de licencias y otras transacciones relacionadas¹⁶. • Cooperación e intercambio de información¹⁷. • Estadísticas e informes sobre el comportamiento del mercado de precursores, entre otros. • Inspección y fiscalización de establecimientos registrados. • Atención de denuncias sobre posibles irregularidades en asuntos vinculados con el comercio de sustancias bajo regulación. 	<p>-Prevención del desvío de sustancias legales hacia canales ilícitos.</p> <p>Contribución a la preservación de la salud pública.</p>
<p>5. Atención del consumo de SPA y prevención del delito</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinación, implementación, seguimiento y evaluación de políticas, planes, programas, proyectos y actividades¹⁸. • Asistencia técnica, logística y financiera para proyectos. • Asesorías. • Capacitación. • Apoyo y acompañamiento a comunidades y organizaciones sociales. • Campañas de prevención. • Investigaciones y publicaciones formativas e informativas. • Cooperación y representación nacional e internacional. 	<p>-Prevención del consumo de SPA, en población en situación de vulnerabilidad.</p> <p>-Apoyo al desarrollo de intervenciones terapéuticas (tratamiento, la rehabilitación, la integración e inclusión social y productiva) diferenciadas según necesidades de la población consumidora.</p> <p>Contribución a la promoción de la salud pública y generación de capacidades.</p>

Fuente: ICD, 2022.

2. PLATAFORMA ESTRATÉGICA

De cara a la metodología definida para la formulación del PEI 2022-2026 basada en el modelo de Gestión para Resultados de Desarrollo¹⁹, y gracias al trabajo efectuado por grupos de expertos interdisciplinarios del ICD, se presenta la plataforma estratégica del próximo quinquenio, hoja de ruta a seguir por los actores políticos y técnicos responsables de cumplir la razón de ser de la entidad.

2.1. Marco filosófico

La plataforma filosófica es la declaración de lo que el ICD es (su identidad) y quiere llegar a ser (sus aspiraciones) y de los valores compartidos que orientan la labor organizacional. Este marco dirige la acción institucional de cara a la generación y potenciamiento del valor público.

¹⁵ Refiere a: i) autorización de importación, desalmacenaje, exportación, re-exportación; e ii) tránsito internacional de mercancías controladas.

¹⁶ Como: i) inscripción de personas naturales o jurídicas que operan con productos controlados (comercio internacional e interno); ii) renovación de licencias; e iii) gestiones de ampliación de cupos e inclusión de nuevos productos en las licencias originalmente otorgadas.

¹⁷ Tales como: i) Notificación previa a la salida del país de cargamentos de precursores exportados o re-exportados; ii) respuesta expedita a notificaciones de exportación emitidas por otros países; e iii) atención de acuerdos, convenios y otros.

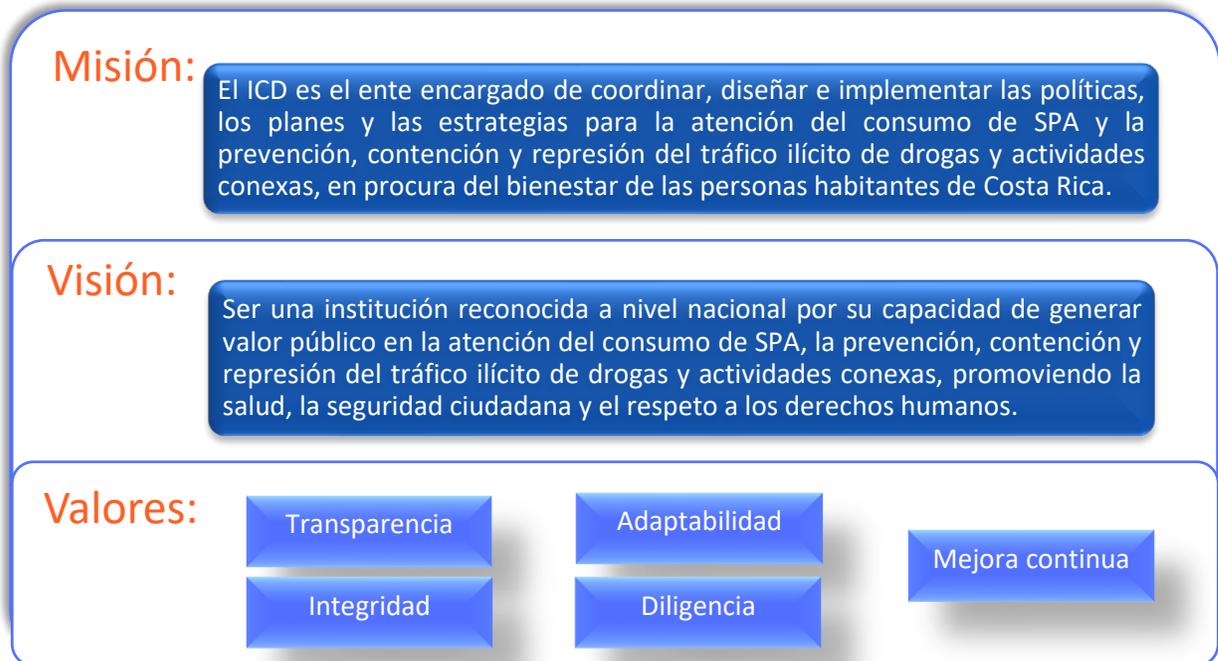
¹⁸ Vinculadas con la promoción de la salud, la prevención y el tratamiento del consumo de SPA, así como la prevención del delito de tráfico ilícito de drogas y relacionados.

¹⁹ La cual se cimenta en cinco pilares, a saber: a) Planificación para resultados; b) Presupuesto por resultados; c) Gestión financiera, auditoría y adquisiciones; d) Gestión de programas y proyectos; y e) Seguimiento y evaluación (Mideplan y Ministerio de Hacienda, 2016, p.17).

2.1.1. Misión, visión y valores institucionales

A continuación, la misión, visión y valores institucionales del ICD para el período 2022-2026.

Figura 10. Misión, visión y valores institucionales



Fuente: ICD, 2022.

Los valores referidos, se explican en la siguiente figura:

Figura 11. Valores institucionales

¿CUÁLES SON NUESTROS VALORES?

Nuestro sello

Transparencia

La información debe estar a disposición de las personas usuarias, de manera oportuna, verificable, comprensible, actualizada y completa. Asimismo, la posibilidad de que la gestión sea observada y analizada por las personas usuarias, facilitando la legitimidad institucional.

Integridad

Refiere a la consistencia en los datos e información generada por la institución, es decir, que se mantenga inalterada, completa, precisa y fiable.

Adaptabilidad

Es la habilidad para asimilar de manera efectiva los cambios que enfrenta la organización, implica mantener la conciencia situacional y reconocer cuándo se necesitan cambios, generar un funcionamiento organizacional más efectivo y realizar los ajustes necesarios a partir de un proceso sostenido de seguimiento y evaluación.

Diligencia

Es la actuación que se realiza de forma eficiente y eficaz, respondiendo a las necesidades de manera proactiva, en un contexto específico.

Mejora continua

Es la búsqueda constante de la calidad en la generación de bienes y servicios en respuesta a las necesidades y características de la población.

Fuente: ICD, 2022.

2.1.2. Políticas institucionales

Otro componente indispensable del marco señalado se constituye en las políticas institucionales²⁰ definidas para el período 2022-2026. Seguidamente, los enunciados de dichas prioridades²¹:

Figura 12. Políticas institucionales: una prioridad de gestión



Fuente: ICD, 2022.

²⁰ Una política institucional es “una decisión escrita que, se constituye en una especie de guía o marco de acción lógico y consistente para definirle a los miembros de la organización, los límites dentro de los cuales pueden operar ante una determinada situación” (MTSS, 2019, p.4).

²¹ El detalle se puede consultar en los respectivos documentos de cada política.

2.2. Ejes y objetivos estratégicos

Para la operacionalización de la plataforma filosófica antes referida, a continuación, se definen cuatro ejes temáticos, a saber: a) potenciación del talento humano; b) gestión financiera; c) gestión institucional por procesos y proyectos; y d) mejoramiento de la gestión y la producción institucional, los cuales a su vez se implementan a través de objetivos estratégicos.

El detalle de lo observado en la siguiente figura afecta en un primer momento a procesos productivos transversales, y en el mediano y largo plazo a aquellos procesos identificados como sustantivos y estratégicos.

Para lograr el efecto deseado el compromiso de la Administración es necesario para vincular los siguientes objetivos estratégicos con aquellos formalizados en instrumentos de gestión nacional, sectorial e institucional, como son: el Plan Estratégico Nacional (PEN), el Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (PNDIP), la Estrategia Nacional sobre Drogas y Delitos Asociados (ENDDA), el Plan Nacional sobre Drogas, Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo (PNsD), el Plan Operativo Institucional (POI), así como en la Programación Operativa Sustantiva Institucional (POSI).

Figura 13. Ejes y objetivos estratégicos institucionales

Potenciación del talento humano	Gestión financiera	Gestión institucional por procesos y proyectos	Mejoramiento de la gestión y la producción institucional
<p>Objetivo estratégico:</p> <p>Fomentar las condiciones para la mejora del desempeño laboral, contribuyendo a la consecución de las metas institucionales.</p>	<p>Objetivo estratégico:</p> <p>Mejorar la gestión de los recursos financieros, para una atención más eficiente de las actividades y necesidades organizacionales.</p>	<p>Objetivo estratégico:</p> <p>Promover el trabajo colaborativo desde la gestión por procesos y la administración de proyectos, para la eficiencia de las operaciones, resultados y el uso de los recursos.</p>	<p>Objetivo estratégico:</p> <p>Mejorar el accionar estratégico y operativo, generando continuidad y calidad, así como innovando en la prestación de bienes y servicios.</p>

Fuente: ICD, 2022.

2.3. Líneas de acción estratégicas

Cada objetivo por eje definido se implementa mediante líneas de acción definidas por las personas funcionarias del ICD participantes del proceso.

Se subraya que en la siguiente tabla y en acatamiento al modelo de GpRD base para la construcción de este plan, se identificando los resultados de mediano y largo plazo que se esperan obtener.

El detalle de dichos compromisos se presenta en la tabla 8.

Tabla 8. Líneas de acción por eje estratégico

EJE ESTRATÉGICO: POTENCIACIÓN DEL TALENTO HUMANO				
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Fomentar las condiciones para la mejora del desempeño laboral, contribuyendo a la consecución de las metas institucionales.				
Línea de acción	Objetivo	Principales actividades a desarrollar	Resultado a mediano plazo	Resultados a largo plazo
1) Empleo de la tecnología para la eficiencia del trabajo.	Impulsar el uso de herramientas tecnológicas que faciliten la labor de las personas funcionarias y la administración eficiente del tiempo.	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de las herramientas requeridas para la administración del tiempo y recursos, por unidad y órgano staff. • Uso de las herramientas. • Seguimiento y evaluación del uso de las herramientas. 	-Personas funcionarias empleando eficientemente herramientas tecnológicas.	<ul style="list-style-type: none"> -Contribución a la preservación de la salud pública. -Contribución a la seguridad humana del país.
2) Impulso del teletrabajo colaborativo.	Dotar de las condiciones y herramientas suficientes y necesarias, respondiendo así a las demandas de los procesos teletrabajables.	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico de necesidades humanas versus brechas tecnológicas vigentes. • Identificación de buenas prácticas en el uso eficiente de herramientas tecnológicas. • Implementación de soluciones tecnológicas para la aplicación del teletrabajo colaborativo. • Promoción de la salud ocupacional en el teletrabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> -Mayor motivación entre personas funcionarias en teletrabajo. -Espacios de teletrabajo saludables. 	-Incremento de la eficiencia y de la productividad individual y colectiva de las personas funcionarias del ICD.
3) Colaboración interunidad/órgano.	Fortalecer el trabajo interunidad/órgano colaborativo, alineado a una gestión por procesos, en procura de resultados con mayor valor agregado.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de necesidades, limitaciones y oportunidades que presentan las unidades y órganos staff entre sí. • Sensibilización y preparación de condiciones a jefaturas y funcionariado. • Impulso de modalidades de trabajo por procesos y proyectos interunidad/órgano (pilotaje). 	-Desarrollo de visión y modelo de trabajo interconectado y colaborativo (procesos y proyectos).	-Generación de evidencia científica, insumo para el desarrollo de acciones preventivas y de contención relacionadas al fenómeno de las drogas y delitos asociados (Toma de decisiones basada en evidencia).
4) Fomento del sentido de pertenencia.	Sensibilizar al funcionariado para el reconocimiento y práctica cotidiana de los valores institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> • Generación de espacios interactivos que estimulen el compañerismo y el desarrollo de habilidades blandas. • Énfasis a la temática de salud ocupacional, tanto física como mental. • Divulgación y promoción de la nueva plataforma filosófica. • Impulso de la ética y los valores icedeístas. 	<ul style="list-style-type: none"> -Actividades de promoción de valores, ética y sentido de pertenencia. -Personas funcionarias con conocimiento de la plataforma filosófica institucional. -Acciones en pro de la salud ocupacional. 	Disposición de recursos para el apoyo y el financiamiento de fines público-privados dirigidos a la prevención y a la contención relacionadas al fenómeno de las drogas y delitos asociados.

Línea de acción	Objetivo	Principales actividades a desarrollar	Resultado a mediano plazo	Resultados a largo plazo
5) Formación y actualización del capital humano.	Desarrollar acciones formativas que generen competencias indispensables para el desempeño del capital humano institucional.	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico de necesidades formativas. • Conservación y transferencia de conocimiento y experiencias. • Búsqueda y formalización de alianzas público-privadas con entidades que abordan las temáticas identificadas como necesarias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Espacios para la compartición de herramientas cognitivas (capital intelectual). - Alianzas público-privadas formalizadas. - Personas funcionarias formadas y actualizadas en temas prioritarios. 	- Incremento de la eficiencia y de la productividad individual y colectiva de las personas funcionarias del ICD.
6) Distribución eficiente del trabajo.	Crear una nueva estructura ocupacional para la maximización de los recursos humanos y el cumplimiento de los compromisos institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de metodología e instrumentos de medición de la productividad individual y colectiva. • Realización del estudio de productividad. • Generación de propuesta para la maximización del tiempo desarrollado a nivel individual y colectivo. • Elaboración de manual de puestos. • Alineación de la estructura ocupacional con la estructura organizativa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estudio de productividad realizado por unidad y órgano staff. - Propuesta diseñada. - Manual de puestos institucional. - Readecuación de estructuras institucionales (ocupacional y organizativa), en caso requerido. 	- Incremento de la eficiencia y de la productividad individual y colectiva de las personas funcionarias del ICD.

EJE ESTRATÉGICO: GESTIÓN FINANCIERA

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Mejorar la gestión de los recursos financieros, para una atención más eficiente de las actividades y necesidades organizacionales.

Línea de acción	Objetivo	Principales actividades a desarrollar	Resultado a mediano plazo	Resultado a largo plazo
7) Mejora en la administración de recursos presupuestarios.	Lograr una adecuada asignación presupuestaria que responda a los lineamientos técnicos y metodológicos pertinentes para el alcance de los objetivos institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> • Concientización sobre la importancia de la vinculación entre lo planificado y lo presupuestado. • Formación en planificación y presupuestación a actores institucionales. • Identificación de parámetros contables para la estandarización de la gestión financiera institucional, • Nivelación por unidad y órgano staff respecto a la estimación de costos institucionales. 	- Personas funcionarias a cargo de la planificación y presupuestación institucional con conocimientos robustos en las temáticas de referencia.	- Disposición de recursos para el apoyo y el financiamiento de fines público-privados dirigidos a la prevención y a la contención relacionadas al fenómeno de las drogas y delitos asociados.

Línea de acción	Objetivo	Principales actividades a desarrollar	Resultado a mediano plazo	Resultado a largo plazo
8) Alineación de la planificación y presupuestación por resultados.	Remozar el actual proceso de planificación presupuestaria para la maximización de los recursos institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico del estado del proceso de planificación presupuestaria. • Fortalecimiento del proceso de planificación presupuestaria, bajo el enfoque de presupuesto orientado a resultados. • Formulación e implementación de presupuestos plurianuales que permitan dotar de contenido económico a los proyectos de importancia institucional (sostenibilidad financiera de compromisos en el corto, mediano y largo plazo). • Asignación de recursos con base en prioridades de desarrollo y resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Presupuestos plurianuales/quinquenales. - Asignación de recursos con base en prioridades de desarrollo y resultados. - Articulación de procesos de planificación y presupuestación con un enfoque de gestión por resultados. 	- Disposición de recursos para el apoyo y el financiamiento de fines público-privados dirigidos a la prevención y a la contención relacionadas al fenómeno de las drogas y delitos asociados.

EJE ESTRATÉGICO: GESTIÓN INSTITUCIONAL POR PROCESOS Y PROYECTOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Promover el trabajo colaborativo desde la gestión por procesos y la administración de proyectos, para la eficiencia de las operaciones, resultados y el uso de los recursos.

Línea de acción	Objetivo	Principales actividades a desarrollar	Resultado a mediano plazo	Resultado a largo plazo
9) Actuación institucional para responder a las necesidades ciudadanas y generar valor público.	Definir prioridades institucionales con base en evidencia científica para la atención de necesidades y la generación de valor público.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño y aplicación de instrumentos para la identificación de necesidades ciudadanas. • Elaboración de un portafolio de proyectos estratégicos alineados con el valor público del ICD. 	<ul style="list-style-type: none"> - Priorización a partir de necesidades ciudadanas identificadas. - Portafolio de proyectos creado y aprobado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contribución a la seguridad humana del país. - Contribución a la preservación de la salud pública.

Línea de acción	Objetivo	Principales actividades a desarrollar	Resultado a mediano plazo	Resultado a largo plazo
10) Gestión por proyectos.	Adoptar gradualmente la gestión por proyectos, para una mejor administración de los recursos organizacionales.	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilizar a las personas funcionarias en gestión por proyectos. • Formación sostenida en formulación, administración, seguimiento y evaluación de proyectos, que incluya el uso de herramientas digitales de gestión. • Implementación, estandarización y normalización la gestión por proyectos a nivel organizacional. • Diseño de aquellos instrumentos requeridos para una adecuada gestión por proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Funcionariado sensibilizado y formado en gestión de proyectos. -Instrumentos diseñados, aprobados y en uso. -Gestión por proyectos implementándose gradualmente. 	<ul style="list-style-type: none"> -Disposición de recursos para el apoyo y el financiamiento de fines público-privados dirigidos a la prevención y a la contención relacionadas al fenómeno de las drogas y delitos asociados. -Apoyo al desarrollo de intervenciones terapéuticas (tratamiento, la rehabilitación, la integración e inclusión social y productiva) diferenciadas según necesidades de la población consumidora.
11) Gestión por procesos.	Dirigir a la institución hacia un modelo de gestión por procesos, en procura de una mayor eficiencia en la producción institucional.	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilizar a las personas funcionarias en gestión por procesos. • Formación sostenida en formulación, mejora, seguimiento y evaluación de procesos. • Implementación, estandarización y normalización la gestión por procesos a nivel organizacional. • Diseño de aquellos instrumentos requeridos para una adecuada gestión por procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Funcionariado sensibilizado y formado en gestión de procesos. -Instrumentos diseñados, aprobados y en uso. -Gestión por procesos implementándose gradualmente. 	<ul style="list-style-type: none"> -Generación de evidencia científica, insumo para el desarrollo de acciones preventivas y de contención relacionadas al fenómeno de las drogas y delitos asociados (Toma de decisiones basada en evidencia).

EJE ESTRATÉGICO: MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN Y LA PRODUCCIÓN INSTITUCIONAL

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Mejorar el accionar estratégico y operativo, generando continuidad y calidad, así como innovando en la prestación de bienes y servicios.

Línea de acción	Objetivo	Principales actividades a desarrollar	Resultado a mediano plazo	Resultado a largo plazo
12) Priorización de las necesidades de las personas usuarias.	Mejorar la prestación de bienes y servicios para que respondan a las necesidades de las personas usuarias y la normativa vigente.	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnósticos periódicos para la detección de las necesidades de las personas usuarias, y aplicación de ajustes en la oferta de bienes y servicios institucionales. • Diseño de estrategia para la optimización, la simplificación y la mejora regulatoria de los bienes y servicios institucionales. • Diseño e implementación de protocolo de atención a personas usuarias y beneficiarias institucionales. 	<ul style="list-style-type: none"> -Bienes y servicios más adecuados a las necesidades de las personas usuarias y beneficiarias. -Actualización permanente de la oferta de bienes y servicios. -Datos y mediciones sobre la calidad de los bienes y servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> -Sistema financiero nacional fortalecido en la prevención y represión de los delitos de legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo. -Contribución a la seguridad humana del país. - Contribución a la preservación de la salud pública: a) prevención del consumo de SPA, en población en situación de vulnerabilidad, b) apoyo al desarrollo de intervenciones terapéuticas (tratamiento, la rehabilitación, la integración e inclusión social y productiva) diferenciadas según necesidades de la población consumidora; y c) contribución a la promoción de la salud pública y generación de capacidades.
13) Reposicionamiento institucional.	Empoderar al instituto entre actores público-privados, facilitando el cumplimiento de los compromisos entre estos formalizados.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de estrategias innovadoras de comunicación, de coordinación y de cooperación interinstitucional, intersectorial e internacional. • Diseño e implementación de campaña dirigida a la mejora de la imagen institucional. • Creación de nuevos y efectivos canales de difusión de información vinculada a los logros institucionales. 	<ul style="list-style-type: none"> -Estrategias diseñadas e implementadas. -Campaña diseñada e implementada. -Ciudadanía y contrapartes de interés informados. 	<ul style="list-style-type: none"> -Generación de evidencia científica, insumo para el desarrollo de acciones preventivas y de contención relacionadas al fenómeno de las drogas y delitos asociados (toma de decisiones basada en evidencia). -Disposición de recursos para el apoyo y el financiamiento de fines público-privados dirigidos a la prevención y a la contención relacionadas al fenómeno de las drogas y delitos asociados.

Línea de acción	Objetivo	Principales actividades a desarrollar	Resultado a mediano plazo	Resultado a largo plazo
14) Actualización de la normativa técnica y administrativa.	Responder a las necesidades normativas de unidades y órganos staff para la mejora continua de su accionar.	<ul style="list-style-type: none"> •Elaboración de diagnósticos sobre requerimientos técnicos y administrativos. •Creación y actualización de la normativa técnica y administrativa necesaria. 	<ul style="list-style-type: none"> -Diagnóstico elaborado. -Normativa técnica y administrativa aprobada. 	-Toma de decisiones basada en normativa vigente y evidencia científica.
15) Fomento de la toma de decisiones basada en evidencia.	Crear las condiciones institucionales necesarias para que las decisiones que tomen los actores facultados respondan a evidencia científica.	<ul style="list-style-type: none"> •Diseño de los instrumentos necesarios para la captación y la generación de evidencia científica que coadyuve a la toma de decisiones institucionales. •Implementación del seguimiento, la validación y la evaluación como ejes transversales al quehacer institucional.²² 	<ul style="list-style-type: none"> -Instrumentos diseñados y en uso. -Sistema de seguimiento, validación y evaluación en implementación. 	-Generación de evidencia científica, insumo para el desarrollo de acciones preventivas y de contención relacionadas al fenómeno de las drogas y delitos asociados.
16) Modernización digital.	Impulsar las tecnologías de la información, continuando así con la modernización digital liderada desde la UI.	<ul style="list-style-type: none"> •Identificación, selección y priorización de mejoras en TI que fomenten la modernización digital. •Detección e impulso de las condiciones institucionales que coadyuven en el proceso de modernización digital. 	-Iniciativas en TI en funcionamiento, seguimiento y evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> -Contribución a la seguridad humana del país. -Contribución a la preservación de la salud pública. -Contribución a la promoción de la salud pública y generación de capacidades.

Fuente: ICD, 2022.

²² Incluye la asignación, monitoreo y evaluación de los recursos transferidos a otras entidades.

2.4. Vinculación del PEI en el POI y la POSI

Las líneas de acción contenidas en este PEI se operacionalizarán a través del Plan Operativo Institucional (POI) y de la Programación Operativa Sustantiva Institucional (POSI), instrumentos que serán monitoreados y evaluados mediante el Sistema de Gestión y Monitoreo de Actividades (SIGMA), mismo ligado con el Sistema de Recursos Humanos (SIREH), esto último con el fin de vincular el desempeño de las personas funcionarias del ICD con los compromisos estratégicos y operativos asumidos en un período determinado, así como con los resultados que se obtengan producto de su implementación.

Cada línea de acción se concretará a través de uno o más proyectos sociales o de inversión pública, los cuales serán documentados a través de la “*Matriz Identificación de Proyecto*” (MIP) impulsando de esta manera por procesos, proyectos y resultados.

A través de las MIP se realizará los estudios requeridos que, entre otros, permitirán estimar los recursos presupuestarios de cada proyecto, así como determinar la viabilidad y priorización de los proyectos a favor del uso racional de los recursos institucionales.

2.5. Análisis de Riesgos del Plan Estratégico Institucional

La formulación del PEI demandó la identificación de aquellos riesgos más probables y relevantes que podrían afectar el alcance de los compromisos formalizados en este.

Para la atención de estos riesgos, a continuación, se proponen Acciones de Respuesta al Riesgo (ARR), que podrían mutar en el tiempo, de acuerdo con el nivel de avance y cumplimiento de este instrumento de planificación. Por su parte, al incluirse dentro del POI y de la POSI, anualmente se desarrollará un ejercicio de análisis de dichos riesgos, entre otros en el apartado denominado “Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional” (SEVRI).

Tabla 9. Acciones de respuesta a los riesgos identificados

Riesgo identificado	Tipo	Opción de tratamiento	Acciones de Respuesta al Riesgo (ARR)
Resistencia al cambio, y rechazo a propuestas de modernización institucional que impliquen un mayor acercamiento y consideración de las necesidades de las personas usuarias.	Riesgo estratégico y de gestión (monitoreo del entorno)	Modificar	-Realización de talleres que sensibilicen a las personas funcionarias, sobre los beneficios que tienen la implementación de modelos de gestión enfocados en personas usuarias.
Resistencia a la inclusión de proyectos estratégicos dentro de un portafolio institucional.	Riesgo operativo (alineamiento operativo-estratégico)	Modificar	-Establecimiento de una herramienta normativa que defina el procedimiento para la administración del portafolio de proyectos de estratégicos, y su comunicación a las partes involucradas.
Falta de apoyo por parte de actores políticos para la implementación de las iniciativas propuestas.	Riesgos de dirección (apoyo de los órganos decisionales)	Modificar	-Formalización del PEI antes del cambio de gobierno. -Diseño y aprobación de normativa interna, referente a la alineación entre el PEI, el PETI, el POI y la POSI. -Vinculación entre instrumentos de gestión institucional.
Resistencia al cambio en la implementación de nuevas tecnologías.	Riesgos operativos (Uso inapropiado o ineficiente de los recursos)	Modificar	-Desarrollo de acciones dirigidas a disminuir la brecha cognitiva en el uso de recursos tecnológicos.
Recortes financieros que afecten la realización de actividades asociadas a los objetivos del PEI.	Riesgos financieros (de liquidez)	Modificar	-Durante la formulación de la MIP de cada iniciativa, contemplar los costos asociados y fuentes de financiamiento. En caso de que los costos no puedan ser cubiertos, proponer actividades alternas para el alcance de los objetivos, que puedan ser asumidas por el funcionariado.

Riesgo identificado	Tipo	Opción de tratamiento	Acciones de Respuesta al Riesgo (ARR)
No contemplar las limitaciones presupuestarias en el proceso de formulación y formalización de normativa interna.	Riesgos jurídicos (incumplimiento)	Modificar	-Ejercer control y seguimiento durante el proceso de formulación de la normativa, en el que se constate que las personas responsables realizaron estudios de costos de implementación de las normativas. -Presentación de los requerimientos de recursos a través de una programación presupuestaria de, al menos, cinco años, para su aprobación.
Falta de personal especializado y en cantidad suficiente para el desarrollo de las iniciativas propuestas (por ejemplo: estudios de productividad, manuales de puestos, gestión por procesos, gestión por proyectos, entre otros).	Riesgos de recurso humano (gestión del recurso humano)	Modificar	-Implementación gradual de los compromisos con apoyo de la DG, para lograr participación del funcionariado. -Búsqueda de colaboración de entidades rectoras e instituciones más avanzadas en la materia para apoyar las iniciativas de este PEI.

Fuente: ICD, 2022.

2.6. Táctica de comunicación

Para el éxito del PEI 2022-2026 se vuelve indispensable el desarrollo de mecanismos de divulgación interna y externa, la apropiación y la motivación antes, durante y después de formulada la presente hoja de ruta.

Esta táctica de comunicación tiene como objetivo:

Desarrollar acciones de comunicación interna y externa para la sensibilización, divulgación, promoción, implementación y posicionamiento del Plan Estratégico Institucional 2022-2026.

Para alcanzar el citado objetivo la definición de canales y formatos de difusión adecuados a las necesidades de información de las personas usuarias internas y externas, ya sean pedagógicas, de rendición de cuentas, de motivación, de toma de decisiones, entre otras, resultan fundamental.

Algunos de los formatos sugeridos son: boletines, carteles, panfletos, presentaciones de diapositivas, vídeos, talleres y difusiones en cascada, entre otros.

Un valor tan relevante como lo es la transparencia en la comunicación de las actividades que el ICD realiza, obliga a comunicar de manera asertiva y efectiva a todos los funcionarios de la institución sobre las actividades que se han realizado y se realizarán durante el proceso de implementación del PEI.

La comunicación debe ser clara, concisa, que inspire el sentido de pertenencia y promueva la responsabilidad compartida, motivando a las personas funcionarias a alcanzar la misión, visión y los objetivos estratégicos formalizados en el PEI, así como las líneas de acción definidas en este.

Se subraya que el logro de resultados dependerá de la identificación plena de las personas funcionarias con el proceso, de su motivación a la hora de implementar cada compromiso, así como del esfuerzo individual y colectivo.

En una primera fase se comunicará la plataforma estratégica, con el fin de posicionar en las personas colaboradoras el rumbo del ICD a seguir en los próximos años. En este momento la difusión de la misión, la visión y los valores resulta clave para la identificación y sensibilización del todo institucional.

En una segunda fase se debe comunicar el valor público institucional, así como los compromisos que como entidad se tienen de cara al quinquenio 2022-2026 y cómo contribuyen dichos compromisos al desarrollo del país, debe ser el énfasis en el ejercicio a realizar.

Como tercer momento, la vinculación del PEI con los instrumentos estratégicos (PNDIP, ENDDA, PNsD) así como con los operativos (POI y POSI), permitirá a las personas funcionarias tener una visión holística de las responsabilidades de cara a los desafíos nacionales, sectoriales e institucionales.

Sumado a esto la realimentación respecto al nivel de avance de cada compromiso permitirá capitalizar aprendizajes, desarrollar buenas prácticas, así como aplicar las medidas correctivas necesarias, en tiempo y forma, a favor de la transparencia, el buen uso de los recursos y la eficiencia en la gestión institucional.

Finalmente, contar con la perspectiva de las personas usuarias externas es indispensable para medir los resultados esperados, así como para ajustar el PEI a las necesidades de las distintas poblaciones objetivos, así como responder al entorno en el cual maniobra, caracterizado por su constante cambio.

Para ampliar lo señalado, acceder al documento “Estrategia de comunicación del PEI 2022-2026”, instrumento que complementa esta hoja de ruta institucional.

2. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

En este acápite se detallan las dos fases que permitirán realimentar periódicamente a los actores decisores y operadores de los compromisos formalizados en esta hoja de ruta. Estas son:

2.1. Fase de seguimiento

El seguimiento se realizará a través del SIGMA, y permitirá: a) conocer el nivel de avance y cumplimiento de los compromisos formalizados en el PEI, comparando lo programado con lo alcanzado mediante metas e indicadores; y b) administrar y valorar los riesgos asociados a dichos compromisos, esto último mediante el SEVRI.

Este proceso se desarrollará de manera sistemática, lógica y ordenada según lo recomienda Mideplan (2016). Para ampliar información, observar la siguiente figura.

Figura 14. Proceso de seguimiento institucional



Fuente: Elaborado con base en Mideplan, 2018.

A continuación, se señalan las acciones a desarrollar por etapa referenciada:

▪ **Determinación de los elementos básicos para el diseño del seguimiento**

- ✓ Identificar las necesidades de información.
- ✓ Establecer el propósito del seguimiento.
- ✓ Determinar la disponibilidad de recursos.
- ✓ Identificar a las personas involucradas en el proceso y sus responsabilidades.

• **Preparación y elaboración del seguimiento**

- ✓ Definición de indicadores siguiendo los criterios señalados en el apartado “Indicadores de resultado”, claro está, no con un enfoque de resultados, sino más bien, operativo, dado que se trata de un seguimiento del desempeño en la operativización de las intervenciones del PEI, a nivel de eficiencia, eficacia, calidad y economía, y considerando en todo momento la cadena de valor que generaría cada intervención.

Cada indicador debe hacerse acompañar de una ficha técnica como la señalada páginas atrás.

- ✓ Formulación de metas realistas según limitaciones presupuestarias y las capacidades institucionales, y formularlas como expresiones concretas y cuantificables de lo que se pretende alcanzar en determinado período.
- ✓ Evitar la redacción de metas e indicadores como respuesta a la demanda, es decir, que su cumplimiento signifique la atención del 100% de la demanda que se reciba, pues “*es poco relevante como indicador de desempeño institucional*” (Mideplan, 2016, p.35).
- ✓ Vinculación de cada meta e indicador con un responsable, aun cuando otros intervengan en la producción intermedia o final.

- ✓ Establecimiento de proyecciones considerando el “desempeño histórico (año t-1, año t-2...) [y el desempeño de instituciones similares, buenas prácticas internacionales, benchmarking...”. (Mideplan, 2016, p.35).
- ✓ Constatación de que la línea tenga concordancia con la meta y el indicador, tomando en cuenta la unidad de medida definida.
- ✓ Elaboración de los instrumentos de seguimiento en el SIGMA (Sistema de Gestión y Monitoreo de Actividades), módulo de la plataforma digital ICD Portal.
- ✓ Validación de la propuesta de seguimiento con el equipo de trabajo.

• **Análisis de la información resultante**

- ✓ Comunicación a las personas responsables de cada intervención sobre los periodos de rendición de cuentas.
- ✓ Procesamiento y estudio de la información rendida por las personas responsables coordinadoras de las intervenciones, valoración del estado de avance en la ejecución de cada proyecto, según lo programado en tiempo y forma y comparando según línea base y metas esperadas,
- ✓ Establecimiento de acciones de mejora y realimentación.

• **Divulgación de los resultados**

- ✓ Elaboración de informes para dar cuenta de los avances alcanzados: su contenido, formato y canal de entrega variará según el público y finalidad hacia los cuales se dirija:

Gerencial, regulador y fiscalizador: uso de los recursos, consecución de las metas estimadas, toma de decisiones.

Evaluador: contribución en el proceso futuro (a largo plazo) para la identificación del valor público.

De la sociedad civil y grupos de interés: transparencia y rendición de cuentas.

- ✓ Presentación de resultados: como parte del proceso de comunicación que se desarrollará a lo largo de la formulación e implementación del PEI (ver apartado: “Táctica de comunicación”).

2.2. Fase de evaluación

Por su parte, el proceso de evaluación se enfocará en la identificación de valor público en el largo plazo, ya sea al finalizar la vigencia del PEI, o incluso (a nivel de impacto) años después.

La evaluación contempla cuatro etapas, a saber:

Figura 15. Etapas del proceso de evaluación



Fuente: Elaborado con base en Mideplan, 2016, p. 45.

Aunado a esto, en esta fase se emplearán indicadores de resultado para medir el avance y el cumplimiento de las metas, así como, establecer comparaciones y análisis. Para su formulación, deben considerarse los siguientes criterios, entre otros, recomendados por Mideplan:

- ✓ Ser apropiado y coherente con el objetivo y resultado que pretende medir (que exista una relación del indicador con el objetivo y la línea de acción a la que está vinculada).
- ✓ Pertinente y medible: que mida resultados (intermedios o finales), no esfuerzos o productos.
- ✓ Relevante: ha de ser útil para la toma de decisiones y que sirva de alerta para detectar posibles desvíos.
- ✓ Confiabilidad: deberá disponer de una fuente de información confiable que lo respalde, así como, que su estimación sea calculada de forma correcta.
- ✓ Verificable: respecto de la calidad y la pertinencia de la información.

- ✓ Debe tener un punto de comparación, ya sea lo programado o un estándar como línea base.
- ✓ Es posible formular indicadores complementarios, en caso de ser requeridos.
- ✓ Condicionado por factores controlables (internos).

Cada indicador debe documentarse a través de una ficha técnica, como la que se sugiere a continuación:

Tabla 10. Plantilla para la ficha técnica del indicador de resultado

Elemento	Descripción
<i>Nombre del indicador</i>	
<i>Definición conceptual</i>	
<i>Fórmula de cálculo</i>	
<i>Componentes involucrados en la fórmula del cálculo</i>	
<i>Unidad de medida</i>	
<i>Interpretación</i>	
<i>Cobertura</i>	
<i>Línea base</i>	
<i>Meta</i>	
<i>Periodicidad de medición</i>	
<i>Fuente de información</i>	
<i>Clasificación</i>	() Impacto. () Efecto. () Producto.
<i>Notas técnicas</i>	

Fuente: Tomado del Mideplan y Ministerio de Hacienda, 2019.

FUENTES CONSULTADAS Y CITADAS

- Asamblea Legislativa. (2002). Reforma integral a la Ley sobre estupefacientes, sustancias psicotrópicas, drogas de uso no autorizado, actividades conexas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo, Ley N°8204. San José, Costa Rica. Disponible en: http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=48392&nValor3=93996&strTipM=TC
- Asamblea Legislativa. (2009). “Ley de Fortalecimiento de la Legislación contra el Terrorismo”, Ley N°8719. Disponible en: http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=65070&nValor3=75876&strTipM=TC
- Asamblea Legislativa. (2009). Ley Contra la Delincuencia Organizada, Ley N°8754. Disponible en: http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=65903&nValor3=87003&strTipM=TC
- Asamblea Legislativa. (2017). “Ley de Creación de la Jurisdicción Especializada en Delincuencia Organizada Internacional en Costa Rica”, Ley N°9481. Disponible en: http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=85040&nValor3=109850&strTipM=TC
- Baena, G. (2015). Planeación prospectiva estratégica. Teorías, metodologías y buenas prácticas en América Latina. 1ra edición.
- CGR. (2020). Índice de Capacidad de Gestión, 2020. Instrumento de recopilación de respuestas.
- CLAD. (2008). Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública. X Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. El Salvador. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). Disponible en: <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/Carta-Iberoamericana-de-Calidad-en-la-Gestion-Publica-06-2008.pdf>
- Coherencia (2016). Sostenibilidad ambiental. Disponible en: <http://www.coherencia.pe/ideario/sostenibilidad-ambiental/>
- Gestión-Calidad.com. (2016). Gestión por procesos en sistemas de gestión. Disponible en: <http://gestion-calidad.com/gestion-procesos>
- González, H., Sánchez O. y Araúz, Y. (2011). Marco conceptual, metodológico y operativo de la planificación regional. Guía metodológica para el diseño de la estrategia de abordaje regional en planificación del desarrollo. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica y Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo.
- ICD (2019). Estrategia Nacional sobre Drogas y Delitos Asociados (ENDDA) 2020-2030;
- ICD (2019). Estrategia país para el fortalecimiento institucional en la interdicción de drogas y precursores químicos.
- ICD (2019). Plan Nacional sobre Drogas, Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo (PNsD) 2020-2024;
- ICD. (2019a). Acuerdo de Consejo Directivo N°004-03-2019, aprobado en la Sesión Extraordinaria número tres, del 30 de septiembre de 2019.
- ICD. (2019b). Estrategia País para el Fortalecimiento Institucional en la Interdicción de Drogas y Precursores Químicos en Costa Rica (2020-2024).
- ICD. (2020a). Estrategia Nacional sobre Drogas y Delitos Asociados (ENDDA) 2020-2030.
- ICD. (2020b). Plan Nacional sobre Drogas, Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo (PNsD) 2020-2024.
- ICD. (2020c). ¿Qué hacemos? / Unidad de Inteligencia Financiera. Publicación en sitio web institucional. Actualizado el 21 de agosto de 2020. Disponible en: <http://www.icd.go.cr/portalicd/index.php/acerca-de-uif/quehacemos-uif>
- ICD. (2021). Cuestionario: “Análisis de procesos vigentes”, por unidad y órgano staff. No publicado.
- ICD. (2021). Plantillas: “Inventario de procesos vigentes”, por unidad y órgano staff. No publicado.
- Instituto para la Calidad (2013). Los dos Tipos de Mejora de Procesos que debes conocer. Pontificia Universidad Católica del Perú. Disponible en: <http://200.16.4.26/el-asesor/los-dos-tipos-de-mejora-de-procesos-que-debes-conocer>
- ISOWin. (s.f.). La No Conformidad en las normas ISO. Disponible en: <https://isowin.org/blog/no-conformidad-ISO-9001/>
- Ley N°7558. Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica, del 03 de noviembre de 1995, publicada en La Gaceta N°219 del 27 de septiembre de 1995.
- Ley N°8204, Ley sobre estupefacientes, sustancias psicotrópicas, drogas de uso no autorizado, actividades conexas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo, de 26 de diciembre de 2001.
- Ley N°8719 (2009). Ley de Fortalecimiento de la Legislación contra el Terrorismo del 16 de marzo de 2009, publicada en La Gaceta del 16 de marzo de 2009.

- Ley N°8754 (2009). Ley contra la Delincuencia Organizada, publicada en el Alcance N°29 de La Gaceta N°143 del 24 de julio de 2009.
- Ley N°9074. (2013). Modificación de la Ley N°8204, Ley sobre estupefacientes, sustancias psicotrópicas, drogas de uso no autorizado, actividades conexas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo, del 26 de diciembre de 2001, publicada en el Alcance N°37 de La Gaceta N°37 del 22 de febrero de 2013.
- Ley N°9387. (2016). Reforma de los artículos 25, 33, 33 bis, 69 bis y 86 de la Ley N°7786 “Ley sobre estupefacientes, sustancias psicotrópicas, drogas de uso no autorizado, actividades conexas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo”, del 30 de abril de 1998, y sus reformas del 1° de agosto de 2016, Alcance N°134, La Gaceta del 1° de agosto de 2016.
- Ley N°9416. (2016). Ley para Mejorar la Lucha contra el Fraude Fiscal, publicada en La Gaceta N°244, alcance 313 del 20 de diciembre de 2016.
- Ley N°9449. (2017). Reforma Ley sobre estupefacientes, sustancias psicotrópicas, drogas de uso No Autorizado, actividades Conexas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo, del 10 de mayo de 2017, publicada en el Alcance Digital N°101 de La Gaceta N°88 del 11 de mayo de 2017.
- Ley N°9481. (2017). Creación de la Jurisdicción Especializada en Delincuencia Organizada Internacional en Costa Rica, del 13 de octubre de 2017, publicada en el Alcance N°246 de La Gaceta del 13 de octubre de 2017.
- Ley N°9694. (2019). Ley del Sistema de Estadística Nacional, publicada en la Gaceta N°110, alcance 133, del junio de 2019.
- Mideplan y Ministerio de Hacienda. (2019). Lineamientos técnicos y metodológicos para la planificación, programación presupuestaria, seguimiento y la evaluación estratégica en el Sector Público en Costa Rica 2020.
- Mideplan. (2007). Guía para el rediseño de procesos. Disponible en: <https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/63QwkDohTDqNE59Lkk2mXQ>
- Mideplan. (2009). Guía para el levantamiento de procesos.
- Mideplan. (2016). Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la Gestión para Resultados en el Desarrollo en Costa Rica.
- Mideplan. (2017a). Modelo para el mejoramiento de la gestión institucional.
- Mideplan. (2017b). Plan Estratégico Institucional 2017-2021.
- Mideplan. (2017c). Visión de Largo Plazo y Planificación Sectorial en Costa Rica.
- Mideplan. (2018). Elementos básicos de prospectiva estratégica y visión de largo plazo.
- Mideplan. (2018). Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI).
- Mideplan. (2018). Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del PEI.
- Mideplan. (2019). Cuestionario: “Perfil Institucional del Sector Público”. Gestión por procesos. Modelo para el Mejoramiento de la Gestión Institucional (MMGI).
- Mideplan. (2019). Metodología para el diseño de Estrategia Institucional enfocada en la creación de valor público.
- Mideplan. (2019). Metodología para el diseño de estrategia institucional enfocada en la creación de valor público. Área de Modernización del Estado.
- Mideplan. (2019). Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (PNDIP) 2019-2022.
- Mideplan. (2019). Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (PNDIP) 2019-2022.
- Mideplan. (2020). Fases de la prospectiva.
- Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones (2018). Estrategia de Transformación Digital hacia la Costa Rica del Bicentenario 4.0.
- Ministerio de Justicia y Paz. (2019). Agenda Nacional de Prevención de la Violencia y Promoción de la Paz Social 2019-2022
- Ministerio de Salud. (2012). Política Nacional de Salud Mental 2012 - 2021
- Natera, A. (2005). Nuevas estructuras y redes de gobernanza. Revista mexicana de sociología, versión on-line. Vol.67 no.4 México oct./dic. 2005. Disponible en: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-25032005000400004
- Nieto, S. (2019). Procesos estratégicos. Presentación de diapositivas. Disponible en: <https://slideplayer.es/slide/13193620/>
- Nueva norma ISO 45001. (2020). ISO 45001: Comprensión del enfoque basado en procesos. Disponible en: <https://www.nueva-iso-45001.com/2020/08/iso-45001-comprension-del-enfoque-basado-en-procesos/>

- ONU. (2016b). Documento final del Período Extraordinario de Sesiones de la Asamblea General de las Naciones Unidas sobre el problema mundial de las drogas. Viena. Recuperado de: <https://www.unodc.org/documents/postungass2016/outcome/V1603304-S.pdf>
- Organización de Naciones Unidas. (2016a). Agenda 2030 y los objetivos de desarrollo sostenible: Una oportunidad para América Latina y el Caribe. ONU. Santiago, Chile.
- Ortegón, E. (2008) Guía sobre diseño y gestión de la política pública. 1ra edición. CAB, Serie Ciencia y Tecnología No. 168.
- Osorio, J. (s.a.). Cómo crear objetivos inteligentes (SMART) para tu empresa. Disponible en: <https://blog.hubspot.es/marketing/5-ejemplos-de-metas-inteligentes-para-tu-empresa>
- Ramírez, A. (2011). Gobierno Abierto, Servicios Públicos 2.0 y Ciudadanía Digital: Notas para una nueva agenda de modernización de la gestión pública en Iberoamérica. Madrid, España. Estudios Working Papers N° 2011-09.
- Reglamento N°36948-MP-SP-JP-H-S. (2011). Reglamento general sobre legislación contra el narcotráfico, actividades conexas, legitimación de capitales, financiamiento al terrorismo y delincuencia organizada, del 08 de diciembre de 2011.
- Rodríguez, J. (2011). Exploración de resultados. Revista Economía Industrial. N°342.
- Unidad de Planificación Institucional-ICD (2019). Material para inducción sobre labores de la Unidad “Planificación Institucional” del Instituto Costarricense sobre Drogas. No publicado.
- Valdés, M. (1991). Dos aspectos en el concepto de bienestar. Universidad de Alicante. Área de Filosofía del Derecho. Revista Doxa. N. 09, pp. 69-89. Disponible en: https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/10780/1/doxa9_03.pdf