

2017

2021

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

INSTITUTO COSTARRICENSE SOBRE DROGAS

Unidad de Planificación institucional



Créditos y agradecimiento especial  
Plan estratégico institucional, 2017-2021.

Elaboración:

**Dra. Karen Segura Fernández**

Unidad de planificación institucional  
Instituto Costarricense sobre Drogas

Arte y diseño:

**Cinthia Sánchez Vargas, MBA.**

Unidad de informática  
Instituto Costarricense sobre Drogas

Se agradece a todos los colaboradores del Instituto Costarricense sobre Drogas, que con su esfuerzo y aportes permitieron la elaboración de este documento. De manera especial se reconoce la contribución, el profesionalismo y la calidad del trabajo efectuado por los integrantes de la Comisión institucional responsable del proceso de planificación estratégica realizado, a saber: Francisco Picado, Cinthia Sánchez, Vanessa Arrieta, Carlos García, Karen Segura, Carol Chacón, Marcela Carvajal, Nancy Aguilar y Adriana López.

Reservados todos los derechos. Está prohibido, bajo las sanciones penales y el resarcimiento civil previstos en las leyes, reproducir, registrar o transmitir esta publicación, íntegra o parcialmente, por cualquier sistema de recuperación y por cualquier medio, sea mecánico, electrónico, magnético, electróptico, por fotocopia o por cualquier otro, sin la autorización previa por escrito del Instituto Costarricense sobre Drogas.

© 2016  
Instituto Costarricense sobre Drogas  
<http://www.icd.go.cr>

## Tabla de contenido

Introducción .....	3
Aproximación metodológica .....	6
Un acercamiento a la realidad organizacional .....	19
2.1 Análisis del ambiente externo .....	19
2.1.1 Oportunidades.....	19
2.1.2 Amenazas .....	23
2.2 Análisis del ambiente interno .....	27
2.2.1 Fortalezas .....	28
2.2.2 Debilidades .....	31
3. Construyendo una nueva plataforma filosófica para el ICD .....	40
3.1 Misión.....	40
3.2 Visión .....	41
3.3 Valores compartidos .....	42
3.4 Políticas institucionales .....	47
3.4.1 Política cero papel .....	47
3.4.2 Política contra cualquier forma de discriminación.....	48
3.4.3 Política contra el acoso sexual y el hostigamiento laboral.....	48
3.4.4 Política de empleabilidad para personas con capacidades distintas .....	49
3.4.5 Política de seguridad y salud ocupacional.....	50
3.4.6 Política para el desarrollo tecnológico de la información .....	51
3.4.7 Política para el fortalecimiento de los valores institucionales.....	52
3.4.8 Política para la gestión del riesgo institucional .....	53
3.5 Objetivos estratégicos institucionales.....	54
3.6 Condicionantes para el éxito .....	56
4. Iniciativas estratégicas para la consecución del futuro deseado .....	57
4.1 Perspectiva: Financiera .....	57
4.2 Perspectiva: Usuarios .....	57
4.3 Perspectiva: Procesos.....	57
4.4 Perspectiva: Aprendizaje.....	58
6. Monitoreo, evaluación y actualización .....	64
Documentación citada y consultada .....	65

## Introducción

Un Plan Estratégico es una herramienta en la cual los gestores, sean públicos o privados, plasman aquello que pretenden conseguir y la manera en que lo harán. Se constituye en una agenda de actuación consensuada entre las partes directa e indirectamente afectadas, que compila las prioridades que en el futuro cercano y lejano orientarán de manera efectiva la gestión de una organización.

Con un instrumento como el descrito:

- ✓ el líder de la organización traza un mapa que señala los pasos a seguir para la consecución de ese deber ser organizacional, previamente definido por los actores que forman parte de la entidad;
- ✓ los colaboradores de la organización participan en la formulación de iniciativas estratégicas, que, al ser desarrolladas, se convierten en proyectos, y éstos a su vez, en resultados favorables para el accionar institucional;
- ✓ se fomenta el vínculo que existe entre los “órganos de decisión” y los “órganos operadores” o sea, los colaboradores de la organización, ya que fomenta desde un inicio el compromiso colectivo;
- ✓ se redescubre la organización, se identifican los problemas y las oportunidades de ésta, además de dar un valor especial a aquello que se hace mejor; y
- ✓ se plantean y se aclaran ideas para un futuro mejor, ya que nos obliga a hacer una “pausa” y revisar de manera conjunta, si verdaderamente existe un futuro que construir.

Por lo señalado, se concluye que un proceso de planificación estratégica incursiona en tres momentos, a saber: a) aquél en el cual se visualiza a dónde se quiere estar; b) aquél en el que se comprende dónde se está; y c) aquél que permite dibujar la ruta a seguir para poder mutar de un estado a otro mejor.

Cada uno de los momentos descritos, permiten dar respuesta a las siguientes preguntas

- ✓ ¿Cuál es nuestra razón de ser? o ¿qué nos da vida y sentido?
- ✓ ¿Hacia dónde debe ir la organización? o ¿a dónde deseamos ir?
- ✓ ¿Qué estamos haciendo bien? y ¿qué deseamos hacer?
- ✓ ¿Cómo llegamos a ese futuro deseado? o ¿cómo podemos hacerlo?

Entonces, un Plan Estratégico es un instrumento que le da a los colaboradores de una organización la oportunidad de definir hacia dónde desean ir, además de comprender en dónde están; es una herramienta que les brinda la oportunidad de trazar el camino a seguir para ir de un punto a otro, algo que no deja de ser elemental e intuitivo pero que pocas organizaciones realizan de forma metódica y sistemática.

Así las cosas, el presente documento refleja el futuro que desean alcanzar los colaboradores del Instituto Costarricense sobre Drogas (ICD), claro está, a partir del principio de realidad; se constituye en una guía para éstos, ya que compila un conjunto de iniciativas estratégicas (proyectos) que potenciarán las fortalezas y aprovecharán las oportunidades detectadas, además de permitir de manera integral y efectiva, abordar las debilidades y enfrentar exitosamente las amenazas reveladas.

Ahora bien, para lograr lo señalado, se recuerda que algunos condicionantes para el éxito en la puesta en operación de un Plan como el descrito son:

- ✓ el liderazgo que impulsará su implementación;

- ✓ la adaptabilidad y la flexibilidad de las propuestas, características que permitirán efectuar ajustes de camino, tanto a partir de las necesidades institucionales, como de la realidad del entorno organizacional;
- ✓ la participación de todos los niveles de la organización y del total de sus colaboradores;
- ✓ la permanencia del principio de realidad a lo largo de todo el proceso de implementación; y
- ✓ la asignación de recursos antes, durante y después del proceso de formulación de éste.

Se subraya que este el Plan Estratégico Institucional (PEI) demanda el compromiso del Consejo Directivo, la Dirección General y la Dirección General Adjunta, la disposición de tiempo, de recursos presupuestarios y de materiales, así como, de sistemas de comunicación e información fluidos y permanentes. Los elementos señalados, se constituyen en los requisitos mínimos necesarios para el éxito de lo planeado.

El PEI de referencia consta de seis capítulos, a saber:

- ✓ el primero de ellos, aproxima al lector a la metodología utilizada para la formulación del PEI;
- ✓ el segundo, evidencia los resultados de la fase diagnóstica;
- ✓ el tercero, denominado “Plataforma filosófica institucional”, refleja el futuro deseado por la totalidad de los colaboradores del Instituto;
- ✓ el cuarto, destaca las iniciativas estratégicas que permitirán la consecución de ese futuro deseado, mismo plasmado en el capítulo anterior;
- ✓ el quinto, permite el planteo de productos de gestión estratégica indispensables para la implementación del PEI; y
- ✓ el sexto, destaca aquellos aspectos vinculados al proceso de monitoreo, de evaluación y de actualización al que se debe someter el instrumento de referencia, con el fin de garantizar su éxito.

A continuación, el Plan Estratégico Institucional 2017–2021 del Instituto Costarricense sobre Drogas.

### Aproximación metodológica

La metodología empleada en el proceso de planificación estratégica institucional, ejercicio que da vida al PEI 2017 – 2021, se caracterizó por ser sencilla, variada y prioritariamente participativa, ya que convocó a todos los colaboradores de la entidad a diferentes talleres con el fin de que no sólo conocieran el proceso en el cual iban a participar, sino también, para que contribuyeran directa y activamente del mismo, convirtiéndose así desde un inicio en agentes de cambio capaces de construir colectivamente.

Se subraya que los talleres de referencia, adoptaron como referente las nuevas tendencias del desarrollo estratégico de las organizaciones competitivas.

La citada propuesta constó de seis fases, a saber: a) la de conformación de la Comisión institucional responsable de desarrollar el proceso de planificación estratégica; b) la informativa y de sensibilización; c) la diagnóstica; d) la filosófica e) la de formulación de iniciativas; y f) la de diseño de productos estratégicos.

A continuación, el detalle por fase ejecutada:

- ✓ **La de conformación de la Comisión institucional:** Como primer paso en este proceso, la Dirección General, con la asesoría de la persona responsable de la planificación institucional del ICD, nombró a nueve funcionarios, representantes de varias Unidades del ICD, con el fin de que lideraran este proceso con el respaldo y la asesoría técnica de la responsable de la Unidad de Planificación institucional.
- ✓ **La informativa y de sensibilización:** En esta segunda fase, se convocó al 100% de la población institucional. El ejercicio realizado, permitió explicar el trabajo que de manera colectiva se iba a iniciar, así como, las ventajas que el pensamiento y la planificación estratégica podían generar sobre la entidad y sobre ellos mismos. Ese espacio fue aprovechado para aclarar conceptos básicos relacionados al tema en cuestión, así como, para unificar criterios entre los asistentes.

- ✓ **La diagnóstica:** Al igual que en la fase anterior, en ésta participaron todos los colaboradores del ICD, se hicieron varios talleres, los cuales se desarrollaron de manera sistemática y ordenada, en cuatro momentos: a) la generación de herramientas cognitivas por medio de una presentación magistral; b) la conformación de grupos inter unidad y multidisciplinarios; c) el trabajo de grupos y la generación de productos específicos por parte de éstos, gracias al uso de matrices automatizadas que guiaron su trabajo; y d) la de compilación por parte de la Comisión responsable de dirigir el citado proceso.

Es en esta tercera fase donde los grupos de colaboradores respondieron a la pregunta ¿en dónde estoy? Para comprender la situación actual de la entidad, los colaboradores del ICD analizaron los ambientes externo e interno de ésta.

Con el análisis del ambiente externo, reconocieron qué ocurre o qué puede ocurrir en el entorno organizacional dentro del horizonte temporal en el que se circunscribirá el PEI, y en qué puede afectar la dinámica organizacional, sea de manera positiva o negativa. Para esto, los grupos estudiaron los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y legales del país, esos mismos en los que se encuentra inmersa la organización.

Con el análisis del ambiente interno, los grupos se enfocaron en el estudio de los procesos de la organización, qué se hace bien y qué se debe mejorar. Paralelo a esto, abordaron otros aspectos relacionados como son las estructuras del ICD, el liderazgo, el clima de la entidad, entre otros.

Ahora bien, para extraer información de los grupos conformados, se utilizó el Modelo de análisis FODA, por sus siglas en español, con el fin de poder observar en una matriz aquellos aspectos internos o externos, positivos y negativos, que afectan o pueden afectar la dinámica del Instituto.

Como variables externas sobresalieron aquellas referidas al contexto que rodea la organización, el ambiente político, legal, económico, social, comunitario, o sea, todas aquellas que producto de su análisis cualitativo permitían vislumbrar las oportunidades y las amenazas para la organización.



Como variables internas destacaron aquellas referidas a la organización, a los procesos, a los recursos humanos, al clima organizacional, a la estructura presupuestaria, ocupacional y organizativa, en síntesis, todas aquellas que producto de un análisis cualitativo permitían observar debilidades y fortalezas de la entidad.

Para extraer la información especificada, se utilizaron las siguientes matrices:

**Para incursionar en el ambiente externo:**

**Cuadro 1: Diagnóstico “Variables del ambiente externo” 2016.**

Variables del ambiente externo a analizar	Amenazas	Oportunidades
Político		
Legal		
Económico		
Social		
Comunitario		
Otros		

*Fuente: Segura Fernández, Karen 2015.*

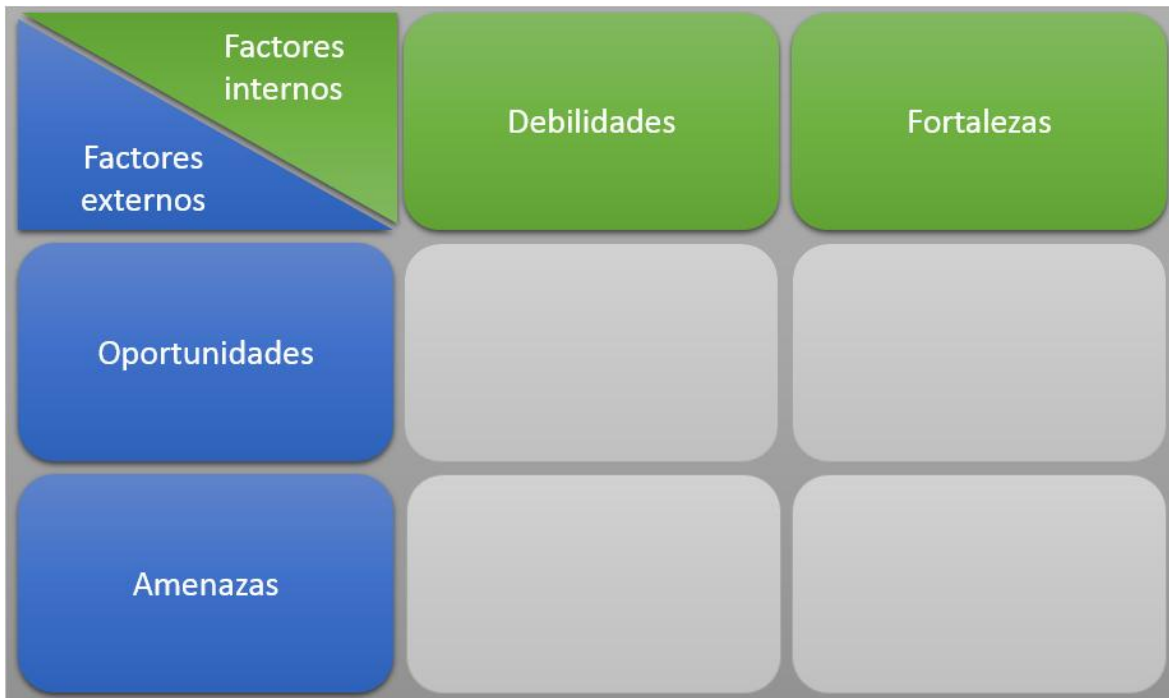
**Para incursionar en el ambiente interno:**

**Cuadro 2: Diagnóstico “Variables del ambiente interno” 2016.**

Variables del ambiente interno a analizar	Debilidades	Fortalezas
Liderazgo		
Tecnologías de información		
Capital humano		
Estructura organizativa		
Estructura ocupacional		
Estructura presupuestaria		
Procesos / Procedimientos		
Canales de comunicación e información		

*Fuente: Segura Fernández, Karen 2015.*

**Cuadro 3: Avanzando en la formulación de iniciativas estratégicas, 2016.**



*Fuente: Adaptación efectuada por Segura Fernández Karen a partir de lo especificados por Medianero Burga, Daniel en Metodología de planeamiento estratégico en el sector público: Conceptos esenciales. 2015.*

Se subraya que el análisis interno y externo, generó insumos relevantes para ahondar en la realidad institucional. Tal y como se manifestó, el ejercicio realizado contó con material que guió la discusión de cada uno de los grupos, los cuales fueron convocados oportunamente directamente por la Dirección General Adjunta del ICD.

La modalidad empleada en cada convocatoria fue la de “taller”. Cada grupo de aproximadamente 20 colaboradores, fue subdividido en subgrupos conformados por aproximadamente 5 personas. Para la consecución de los objetivos trazados, cada grupo nombró a un moderador (a), a un digitador (a) y a un relator (a).

Los grupos también tuvieron a su alcance dispositivos de cómputo, las plantillas antes señaladas en su versión digital, además de equipo audiovisual para presentar los resultados/conclusiones del ejercicio efectuado, acción que se hizo efectiva al finalizar cada taller.

Los grupos de referencia también contaron con el apoyo de los miembros de la Comisión responsable del proceso, los cuales moderaron los intercambios verbales, aclararon las dudas que iban surgiendo producto de la discusión generada y motivaron el debate abierto y respetuoso que nacía al interior de cada uno de ellos.

✓ **La filosófica:** Teniendo claro lo señalado por diversos teóricos y expertos en el tema, individuos que afirman que en la mayoría de las organizaciones los valores y la ideología tienen un especial significado, de ahí que la declaración de la visión y la misión se constituyen en el paso más importante de todo proceso de planificación estratégica, éste se constituyó en el siguiente paso a dar.

Tal y como se hizo en la fase anterior, se convocó a la totalidad de colaboradores del ICD para que participaran en talleres que permitieran la generación de los insumos requeridos para avanzar en la formulación de la visión y la misión institucional.

Por su parte, a sugerencia del Sr. Guillermo Araya, Director General del ICD, se asumieron los valores que en su momento identificó, con el apoyo de todos los colaboradores de la organización, la Comisión Institucional de Valores.

Respecto a las políticas y los objetivos estratégicos de la entidad, fue la responsable de la Unidad de Planificación institucional del ICD, la que asumió la tarea de diseñar una propuesta para la Dirección General, tanto de políticas como de objetivos, claro está, con el apoyo de diversos actores claves del Instituto.

Ahora bien, gracias a los talleres efectuados y el aporte dado por los colaboradores que participaron en éstos, se logró responder a la pregunta:

### ¿A dónde se quiere estar?

El ejercicio efectuado para formular la visión, permitió que los colaboradores del ICD definieran en dónde querían estar en un tiempo determinado. Para esto, respondieron varias preguntas, mismas identificadas en la siguiente matriz.

**Cuadro 4: Formulando la visión del ICD, 2016.**

AVANZANDO EN LA FORMULACIÓN DE LA VISIÓN INSTITUCIONAL		
Pregunta	Consideren...	Respuesta
¿Cuál es la imagen deseada?	...la situación futura deseada para nuestros usuarios o beneficiarios, así como, el perfil de la población ICD.	
¿Cómo seremos en el futuro?	...que este apartado debe reflejar cómo nos vemos en el futuro, o sea, cuál será la posición futura del instituto en relación a otras organizaciones.	
¿Qué haremos en el futuro?	...lo que queremos hacer en el futuro, así como, las contribuciones distintivas que queremos hacer en el futuro y/o cuáles son los principales proyectos o actividades que queremos desarrollar.	

*Fuente: Adaptación efectuada por Segura Fernández Karen a partir de lo especificados por Medianero Burga, Daniel en Metodología de planeamiento estratégico en el sector público: Conceptos esenciales. 2015.*

Para la definición de la misión, los colaboradores identificaron la razón de ser del ICD, para qué existe y por qué fue creada. Para esto, respondieron varias preguntas de manera conjunta, haciendo uso de la siguiente matriz.

**Cuadro 5: Formulando la misión del ICD, 2016.**

AVANZANDO EN LA FORMULACIÓN DE LA MISIÓN INSTITUCIONAL		
Pregunta	Consideren...	Respuesta
¿Quiénes somos?	...el fundamento político y legal que otorga legitimidad a nuestra acción.	
¿Qué buscamos?	...la razón de ser del ICD, lo que motivó su creación.	
¿Qué hacemos?	...las principales funciones, competencias y responsabilidades de la entidad.	
¿Dónde lo hacemos?	...la ubicación espacial del accionar institucional, o sea, hasta donde llega nuestro trabajo.	
¿Por qué lo hacemos?	...los valores, principios y motivaciones de orden moral, político, social y cultural.	
¿Para quienes trabajamos?	...sectores sociales, poblaciones específicas, entre otros, hacia los cuales se orientan nuestros principales esfuerzos.	

*Fuente: Adaptación efectuada por Segura Fernández Karen a partir de lo especificados por Medianero Burga, Daniel en Metodología de planeamiento estratégico en el sector público: Conceptos esenciales. 2015.*

Al igual que en la fase anterior, los grupos constituidos por taller realizado, contaron con el apoyo de los integrantes de la Comisión responsable de los procesos de planificación estratégica institucional, quienes moderaron los intercambios verbales, aclararon las dudas que iban surgiendo como resultado de las discusiones efectuadas, motivaron el debate abierto y respetuoso, y procesaron la información generada por cada grupo.

En síntesis, el ejercicio efectuado en esta fase se caracterizó por ser participativo y consensuado.

✓ **La de iniciativas estratégicas (Anteproyectos):** Este es el momento en el que se respondió a la pregunta:

### **¿Cómo llegaremos a ese futuro deseado?**

En esta fase, al igual que en las anteriores, mediante talleres participativos y la conformación de grupos de trabajo inter unidad y multidisciplinarios, se identificaron y formularon un abanico de anteproyectos a formular en el corto plazo y a ejecutar en el período 2017 – 2021.

Se subraya que, en teoría, las citadas iniciativas permitirán remozar las fortalezas del ICD, aprovechar mejor las oportunidades de la organización, minimizar las debilidades institucionales y abordar asertivamente las amenazas del entorno cercano y lejano del Instituto.

Tal y como se procedió en las fases anteriores, con la ayuda de una guía para la formulación de anteproyectos, se identificaron y plantearon un conjunto de iniciativas consideradas urgentes, prioritarias y de impacto, todas necesarias para cambiar positivamente la realidad organización, a favor de la nueva visión y misión institucional.

Esta fase también contó con el apoyo de los integrantes de la Comisión, quienes moderaron los intercambios verbales, aclararon las dudas que iban surgiendo como resultado de las discusiones efectuadas, motivaron el debate abierto y respetuoso, y procesaron la información generada por los grupos insumo para el “Portafolio de anteproyectos”, documento que complementa el PEI 2017-2021.

La plantilla utilizada para la formulación de los anteproyectos de referencia fue:

**Cuadro 6: Plantilla “Formulación de anteproyectos” 2016.**

Nombre del anteproyecto:

---

**I. INFORMACION GENERAL DEL ANTEPROYECTO**

---

**1.1 Justificación del anteproyecto:**

Expliquen brevemente la situación que se estaría mejorando con la puesta en operación del anteproyecto, o sea, el problema observado que justifica el surgimiento de esta iniciativa.

**1.2 Objetivo (s) estratégico (s) del anteproyecto:**

Escriban aquí los principales logros que se pretenden obtener con la formulación y puesta en marcha del anteproyecto. Recuerden que los verbos que utilicen al inicio de cada objetivo deben estar redactados en infinitivo, que cada uno de los objetivos deben estar planteados de manera ordenada y sistemática, o sea, deben mantener un orden lógico en su planteamiento, así como, deben responder al menos al qué y al para qué.



**II. MATRIZ PARA LA EJECUCIÓN DEL ANTEPROYECTO**

OBJETIVO (S) ESTRATÉGICO (S) DEL ANTEPROYECTO:	ACTIVIDADES POR OBJETIVO (Lo que tengo que hacer para lograr alcanzar la expectativa identificada)	RECURSOS NECESARIOS POR ACTIVIDAD (Incluye recursos humanos (RH), materiales (RM), tecnológicos (RT), presupuestarios (RP) -en caso de que sea posible-)
O1.	O1-A1 O1-A2	O1-A1- RH O1-A1- RM O1-A1- RT O1-A1- RP
O2.	O2-A1 O2-A2 O2-A3	O1-A2- RH O1-A2- RM O1-A2- RT O1-A2- RP
O3.	O3-A1 O3-A2 O3-A3 O3-A4	
O4.	O4-A1 O4-A2	

**Nombre de los creativos:**

Escriban aquí el nombre de todos los funcionarios que participaron en el diseño de este anteproyecto:

✓ **La de productos de gestión estratégica:** En esta última fase, y con los insumos generados en las etapas anteriores, se diseñan dos productos, a saber: a) el Mapa estratégico del ICD y b) el Cuadro de mando integral de la entidad, ambos, instrumentos de gestión, claves para los actores decisores políticos de la organización.

Se recuerda que un “Mapa estratégico” es la representación gráfica de los principales objetivos a alcanzar. Es un insumo útil para explicar al Consejo Directivo del ICD y a los demás actores interesados ¿cómo se alcanzará la visión institucional?

Por su parte, el “Cuadro de mando integral”<sup>1</sup> es un instrumento que compila los indicadores y las metas formuladas para el cumplimiento de cada uno de los objetivos propuestos y de aquellas iniciativas que permitirán su consecución, todos insumos que favorecerán el monitoreo y la evaluación del PEI.

Es importante acotar, que la metodología descrita fomentó el trabajo en equipo, permitió el diseño de productos compartidos y consensuados, de ahí que se esperaría el compromiso de todos los colaboradores del Instituto a la hora de poner en operación este PEI, ya que lo señalado resulta indispensable para la consecución de postulados institucionales como la visión, la misión y de aquellas iniciativas para la consecución de ambas.

---

<sup>1</sup> *El Cuadro de mando integral es una herramienta creada por Robert S. Kaplan y David P. Norton, que le permite a los mandos altos de una organización, tener un panorama rápido e integral del desempeño institucional estratégico, a partir de cuatro perspectivas: la financiera, la del usuario, la de los procesos y la del aprendizaje.*

Finalmente, se aclara que las especificaciones metodológicas expuestas promovieron:

- ✓ que los colaboradores del Instituto pensarán en la entidad a través de la revisión de la misión, la definición de su visión y el análisis de su ambiente externo e interno;
- ✓ la acción y el pensamiento estratégico;
- ✓ la proactividad o anticipación a eventos futuros y su posible impacto sobre la gestión institucional; y
- ✓ la disposición a identificar qué es lo esencial y necesario para organización.

## Un acercamiento a la realidad organizacional

A continuación, se presentan los resultados del diagnóstico institucional. En primera instancia, se evidencian aquellos del análisis del ambiente externo, para destacar, en un segundo momento, los resultados obtenidos producto del análisis efectuado del ambiente interno.

### 2.1 Análisis del ambiente externo

Para efectuar el análisis del ambiente externo, se identificaron un conjunto de variables que facilitaron la discusión de los grupos de trabajo constituidos en cada taller, el análisis riguroso respecto a cada una de ellas y el consenso de posturas post análisis. Las variables de referencia son: a) el entorno político; b) el entorno legal; c) el entorno económico; d) el entorno socio cultural; y e) el entorno tecnológico. A continuación, los resultados que generó el análisis realizado por los colaboradores del ICD.

#### 2.1.1 Oportunidades

Las oportunidades del Instituto en la actualidad y que hay que aprovechar son:

##### **Entorno político**

- ✓ Interés de parte de los jefes institucionales de mejorar la imagen del ICD y fortalecer las estructuras institucionales.
- ✓ Existencia de actores políticos, que, bajo la vigilancia de la sociedad civil organizada, buscan tomar decisiones que respondan las necesidades reales del país.
- ✓ Identificación de legisladores con voluntad y disposición para efectuar cambios a nivel legal, mismos dirigidos al mejoramiento de la competencia institucional.

✓ Cierta respaldo político por parte del Consejo Directivo para el desarrollo de diferentes acciones en el marco del Plan Nacional sobre Drogas, Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo.

### Entorno legal

✓ Actualización y creación de instrumentos normativos vinculantes a la dinámica institucional, a partir de sus propias necesidades.

✓ Cumplimiento nacional de la norma y demás estándares internacionales vigentes a la fecha, relacionados con la competencia institucional.

✓ Existencia de normativa internacional y nacional que exige que el tema de drogas y delitos conexos se priorice en la agenda pública.

✓ Existencia de Proyectos de Ley, orientados a favorecer y a abordar desde diversos ámbitos la problemática de las drogas y delitos relacionados.

✓ Marco normativo (Ley N° 8204) especial que prevalece sobre otras Leyes Generales, que posibilita que necesidades actuales y futuras del Instituto aumenten.

✓ Delitos que tipifica la Ley N° 8204 (tráfico de drogas, legitimación de capitales, financiamiento del terrorismo) de importancia actual, cuya atención se constituye en prioridad en la agenda internacional.

✓ Existencia de un marco normativo internacional (Convenciones, Tratados, Acuerdos, otros) que respalda el quehacer institucional.

✓ Existencia de compromisos internacionales que no pueden ser obviados por el Instituto ni por el país, mismos encaminados a enfrentar de manera efectiva la problemática que gira en torno al fenómeno de las drogas y delitos conexos.

✓ Cambio de enfoque respecto al abordaje de la problemática de las drogas y delitos conexos, mismo que se centra en las personas y se desarrolla desde una perspectiva de salud pública.

- ✓ Interés de parte de algunos legisladores sobre el quehacer institucional y aquellos Proyectos de Ley vinculados a la competencia misma del Instituto.

- ✓ Posibilidad de aprobación de Proyectos de Ley elaborados o en proceso de diseño, tales como el de Extinción de Dominio y el de actualización de la Ley N° 8204.

### Entorno económico

- ✓ Posibilidad de que se formulen y operacionalicen políticas de contratación administrativa más efectivas.

- ✓ Existencia de mecanismos que controlan el gasto público.

- ✓ Cooperación de organismos y agencias internacionales para la formulación y ejecución de iniciativas dirigidas a operacionalizar las políticas nacionales sobre drogas y delitos conexos vigentes.

- ✓ Posibilidad de obtener mayor ingreso producto de decomisos.

- ✓ Posibilidad de que la apertura de mercados impacte positivamente la dinámica institucional.

- ✓ Mejoramiento de la situación económica del país que repercute en el quehacer institucional.

- ✓ Adaptación del entorno económico actual para cumplir eficientemente con las responsabilidades individuales y sociales.

### Entorno socio cultural

- ✓ Posibilidad de diseñar estrategias y planes de acción acorde a las necesidades de la sociedad costarricense y comunidad internacional.

- ✓ Existencia de políticas de prevención dirigidas a mejorar aspectos culturales de nuestra sociedad, relacionados al consumo y a la comisión de delitos relacionados.

- ✓ Mayor involucramiento de la sociedad civil por medio de redes sociales y grupos organizados.
- ✓ Percepción de la sociedad de que el problema de las drogas y delitos conexos amerita una pronta respuesta.
- ✓ Presencia de situaciones que afectan negativamente el entorno socio cultural, que le permiten al Estado conocer las tendencias criminales, sociales y económicas de poblaciones específicas a fin de abordar de manera más efectiva y eficiente las mismas.

### Entorno tecnológico

- ✓ Acceso a tecnología y sistemas de punta facilitan el cumplimiento de procesos y procedimientos organizacionales de manera más eficaz y eficiente.
- ✓ Posibilidad de mejorar los actuales mecanismos de comunicación entre actores institucionales y sectores productivos del país.
- ✓ Reducción del tiempo para la compartimentación de información, debido a que las fronteras entre países, instancias y demás actores se acortan, y el acceso a ésta se realiza en tiempo real.
- ✓ La velocidad y los grandes avances (disponibilidad de servicios, seguridad de la información, automatización de procesos, otros) permiten crear herramientas que ayudan a la ejecución de los proyectos, así como a incrementar la productividad organizacional.

### 2.1.2 Amenazas

Las amenazas que debe enfrentar el ICD en el futuro son:

#### Entorno político

✓ Posibilidad de que se nombre a personas no idóneas en los puestos de Dirección del Instituto, con poco o nulo conocimiento técnico/jurídico y experiencia en los diferentes temas que lidera la entidad en los ámbitos nacional e internacional.

✓ Posibilidad de que el Consejo Directivo pueda en algún momento estar integrado por personas que desconocen los temas relacionados a la competencia institucional, no idóneas y carentes de experiencia, que no pueden priorizar las necesidades del Instituto por su atareada agenda política.

✓ Dificultad de apoyo político y de seguimiento a iniciativas de largo plazo lideradas por y desde el Instituto, debido a los cambios que se gestan a nivel gubernamental cada cuatro años.

✓ Sujeción del Instituto a algunas políticas nacionales que no se ajustan a sus necesidades y que entran la gestión administrativa, financiera y técnica que se ejecuta.

✓ Riesgo de que en ocasiones pueda existir ausencia de interés por parte de miembros del Consejo Directivo, en razón de la naturaleza de sus puestos.

✓ Centralización de toma de decisiones por parte del Consejo Directivo, lo que interfiere con la gestión administrativa, financiera y técnica institucional.

✓ Posibilidad de que la formulación, ejecución, monitoreo y evaluación de políticas nacionales sobre drogas y delitos conexos pueda recaer en figuras políticas no aptas para el cumplimiento de lo señalado.



✓ Dificultad de impulsar iniciativas que operacionalicen las actuales políticas nacionales sobre drogas y delitos conexos, debido a que en ocasiones puede existir ausencia de voluntad política y de conocimiento técnico por parte de los actores políticos relacionados con el Instituto.

✓ Discrepancias entre posiciones técnicas y políticas, retrasan y bloquean el desarrollo óptimo de iniciativas nacionales formalizadas en el Plan Nacional sobre Drogas, Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo a la fecha vigente.

✓ Riesgo de que en ocasiones pueda haber poca participación o compromiso del Consejo Directivo del Instituto en la definición de prioridades nacionales y políticas públicas relacionadas a la competencia institucional, para un abordaje más efectivo de la problemática nacional que el tema de drogas y delitos conexos conlleva.

✓ Posibilidad de que en algún momento pueda presentarse poco o nulo interés por parte de los miembros del Consejo Directivo, respecto al quehacer operativo sustantivo de la entidad, lo que podría reflejarse en su actuación y toma de decisiones, características que impedirían responder con claridad a las necesidades y demandas actuales tanto de los especialistas del Instituto como de la sociedad en general.

## Entorno legal

✓ Creación o actualización de normativa no acorde a la realidad y necesidad nacional e institucional.

✓ Constitucionalidad de nueva legislación que no haya sido creada en estricto control y respeto de las garantías sociales e individuales.

✓ Imposibilidad de aplicar las normas vigentes, ya que, por un lado, se crean a partir de otras realidades y no la propia, y por otro, no se prevén las condiciones y recursos necesarios para la aplicación exitosa de ésta, o sea, se crean normas sin contenido presupuestario y sin que respondan a necesidades reales de nuestra sociedad.

- ✓ Retraso en la aprobación, firma o ratificación de convenios, tratados, entre otros instrumentos internacionales, impiden la actualización de nuestra propia legislación.
- ✓ Lentitud con que se aprueban las normas nacionales entorpece la aplicación urgente de éstas.
- ✓ Manipulación de normas por parte de algunos legisladores de acuerdo a prioridades personales o en beneficio de ciertos sectores.
- ✓ Marco Normativo (Ley N° 8204) que no otorga al Instituto todas las facultades que requiere para afrontar exitosamente la problemática de las drogas y delitos conexos, impidiendo así atender el fenómeno de manera eficiente y eficaz.
- ✓ Iniciativas para la legalización del cultivo, la distribución y la venta de drogas ilícitas en territorios o países hermanos.
- ✓ Temor de actores políticos de impulsar, apoyar o adoptar normas que les pueda traer consecuencias o riesgos en su esfera personal y carrera política.

### Entorno económico

- ✓ Políticas económicas gubernamentales que recortan el presupuesto de instituciones de manera indiscriminada.
- ✓ Limitación de recursos para financiar procesos de modernización organizacional encaminados al fortalecimiento de las estructuras institucionales (organizativa, ocupacional y presupuestaria).
- ✓ Ausencia de planes de desarrollo real sostenibles en el largo plazo.
- ✓ Reducción de la brecha entre ricos y pobres, y consecuentemente, aumento del número de familias que no perciben ingresos que les permitan cubrir sus necesidades básicas.
- ✓ Desigualdad económica en crecimiento que ejerce presión sobre las acciones dirigidas al control de la oferta y la reducción de la demanda de drogas.
- ✓ Incremento de actividades delictivas relacionadas con la legitimación de capitales.

✓ Organizaciones criminales con mayor poder económico que el Estado costarricense.

✓ Disminución del Producto Interno Bruto (PIB) que incrementa el desempleo, afecta negativamente la calidad de vida de la población costarricense, reduce la inversión y restringe la posibilidad de desarrollo en áreas como infraestructura, capital humano y tecnologías de información.

✓ Aumento del número de personas que por ausencia de recursos económicos optan a la comisión de actividades delictivas

✓ Deficiente administración y fiscalización del presupuesto público, que dificulta la obtención de recursos para mejorar la operatividad de la entidad.

### Entorno socio cultural

✓ Pérdida de valores, consumismo, ambición y búsqueda de dinero fácil permean la cultura nacional y afectan negativamente a la familia costarricense.

✓ Desintegración familiar, factor que impulsa a jóvenes a caer en actividades delictivas o vicios.

✓ Alto porcentaje de personas que delinquen que se encuentran dentro de la línea de pobreza, desempleadas, provienen de ambientes familiares disfuncionales, carecen de valores y priorizan el consumismo como estilo de vida.

✓ Percepción de jóvenes influenciada por el excesivo lujo de personas dedicadas a actividades delictivas.

✓ Existencia de territorios geográficos caracterizados por el poco desarrollo social y la ineficiencia estatal para resolver los problemas que aquejan a sus comunidades, tomados por organizaciones criminales.

✓ Existencia de políticas, programas y proyectos en marcha que no se ajustan ni responden a las necesidades de la población nacional.

✓ Aumento del índice de criminalidad del país.

## Entorno tecnológico

- ✓ Existencia de entidades públicas que aún no se han modernizado tecnológicamente, lo que impide el desarrollo y el adecuado funcionamiento en este campo del engranaje estatal.
- ✓ Rápido avance tecnológico que no permite a las Instituciones estar a un mismo nivel que a algunas de sus homólogas en el mundo.
- ✓ Falta de capacitación evita la maximización de los recursos tecnológicos institucionales.
- ✓ Recursos tecnológicos de la criminalidad organizada son ilimitados.
- ✓ Accesibilidad a fórmulas y métodos de producción de drogas sintéticas por medio de Sitios WEB.
- ✓ Alta capacidad de la delincuencia organizada para contratar a los mejores especialistas en el campo, logrando con ello evitar ser detectados y vulnerar los sistemas de información, entre otros, de las autoridades nacionales dedicadas al control y a la represión de narcotráfico y actividades conexas.

### 2.2 Análisis del ambiente interno

Para incursionar en el ambiente interno de la entidad y para facilitar el análisis de éste, se identificaron un conjunto de variables que permitieron ahondar en aspectos sustantivos que afectan la dinámica institucional. Las variables seleccionadas para efectuar el análisis de referencia son: a) el liderazgo; b) las tecnologías de información; c) el capital humano; d) la estructura organizativa; e) la estructura ocupacional; f) la estructura presupuestaria; g) los procesos y procedimientos existentes; y h) los canales comunicación e información institucional.

### 2.2.1 Fortalezas

Las fortalezas que como organización se deben potenciar son:

#### Liderazgo

- ✓ La experiencia, la responsabilidad y la antigüedad de algunos funcionarios facilitan el liderazgo democrático.
- ✓ Percepción de existencia de liderazgo informal positivo ejercido por algunos funcionarios.
- ✓ Disposición de los directivos de la institución, la cual permite la exposición de inquietudes y sugerencias vinculantes al quehacer organizacional.
- ✓ Las Unidades Sustantivas de la entidad están muy bien posicionadas en el ámbito internacional, ante ciertos países de la región y organismos internacionales, lo que facilita liderar foros, escenarios y eventos internacionales.

#### Tecnologías de información

- ✓ Se cuenta con personal altamente calificado, capaz de desarrollar e implementar soluciones tecnológicas a partir de las necesidades institucionales.
- ✓ La idoneidad del personal especializado en esta área, permite suplir la demanda interna y de servicios de la organización.
- ✓ Se cuenta con especialistas que dan soporte en el campo de la tecnología de la información, no sólo a la entidad sino a muchas otras organizaciones en los ámbitos nacional e internacional, aspecto que ha ido posicionando la entidad ante esos actores institucionales.
- ✓ El empleo de estas herramientas en la gestión administrativa y técnica facilita la labor de los colaboradores de la entidad.
- ✓ Creación de herramientas informáticas innovadoras que facilitan el accionar institucional (SIGMA, SIREH, otras).

## Capital humano

- ✓ Se posee recurso humano altamente capacitado y con alto perfil académico y profesional.
- ✓ La estabilidad laboral de la que gozan los funcionarios del Instituto por formar parte del Régimen del Servicio Civil, propicia la experiencia que se traduce en la experticia del funcionario en sus labores.
- ✓ Un gran porcentaje de la población laboral está comprometida con la institución.
- ✓ Los logros institucionales en el ámbito nacional e internacional, son un reflejo del profesionalismo de su personal.

## Estructura organizativa

- ✓ Al no ser una estructura organizativa tan piramidal, los niveles de coordinación y cadenas de mando existentes facilitan en teoría la gestión organizacional.

## Estructura ocupacional

- ✓ El amparo del Régimen de Servicio Civil y el aval de la Dirección General de Servicio Civil, proporciona a los colaboradores del Instituto estabilidad laboral, además de permitirles gozar de todas las garantías que dicho Régimen otorga a quienes cobija.
- ✓ Existencia de un Manual de Clases Ocupacionales que define el perfil de los puestos, las funciones que se deben ejercer desde los mismos, así como los requisitos que éstos exigen.
- ✓ Las Unidades Sustantivas y de Apoyo cuentan con personal profesional, cuyo dominio técnico y experiencia facilitan el cumplimiento de las funciones que demandan los distintos puestos del Instituto.
- ✓ Existencia de una delimitación legal de las funciones para cada una de los puestos de esta estructura.

## Estructura presupuestaria

- ✓ Se cuenta con tres programas presupuestarios.
- ✓ Existencia de profesionales capaces de administrar equitativamente los recursos presupuestarios otorgados por el Estado y aquellos provenientes del narcotráfico, delitos conexos, entre otras formas de criminalidad organizada.
- ✓ Se posee presupuesto propio.
- ✓ Los recursos provenientes del narcotráfico, delitos conexos, entre otras formas de criminalidad organizada, pueden ser utilizados para financiar diversas iniciativas (programas y proyectos) desarrollados tanto por el ICD como por otras instancias con las cuales coordina la entidad.
- ✓ Apoyo a la gestión que realizan las Unidades Sustantivas y de Soporte del Instituto con recursos provenientes del presupuesto nacional, de cooperantes internacionales y de los dineros incautados al narcotráfico y criminalidad organizada.
- ✓ Existencia de diversos instrumentos de control que garantizan la administración adecuada de los recursos públicos que entran y salen de la entidad.

## Procesos y procedimientos

- ✓ Se cuenta con Manuales de Procesos y Procedimientos que orientan la gestión de las Unidades Sustantivas y de Soporte de la entidad.
- ✓ Existencia de Manuales de Procesos y Procedimientos que permiten orientar a los nuevos funcionarios en el ejercicio de las nuevas funciones que desempeñarán.
- ✓ La sistematización de la gestión institucional posibilita la actualización permanente del quehacer mismo de la organización.
- ✓ Se cuenta con procesos y procedimientos adecuados para el eficaz funcionamiento del Instituto.

- ✓ Los procesos y procedimientos vigentes procuran el mayor aprovechamiento del recurso humano institucional.
- ✓ Los procedimientos existentes facilitan el seguimiento y la evaluación del desempeño de los colaboradores del Instituto, así como de la gestión institucional.
- ✓ Se cuenta con personal calificado y con capacidad para crear nuevos procesos y procedimientos.
- ✓ Formalización de los actuales procesos y procedimientos institucionales, producto de la aprobación de éstos por parte del Consejo Directivo del ICD.
- ✓ Estandarización del accionar institucional como resultado de la identificación de procesos y procedimientos.

### **Información y comunicación**

- ✓ Se cuenta con suficientes medios de comunicación, a saber: correo electrónico, teléfonos, foro institucional, boletines informativos, oficios, otros.
- ✓ Organización y realización de talleres interdisciplinarios e inter unidad que posibilitan: a) la interacción de los funcionarios de las distintas unidades; b) el planteamiento de mejoras para la Institución; y c) el remozamiento del compromiso de los funcionarios con la actividad misma de la organización.

#### **2.2.2 Debilidades**

Las debilidades en las cuales se debe trabajar con el propósito de fortalecerlas son:

### **Liderazgo**

- ✓ Ausencia de liderazgo a nivel de Dirección General, Dirección General Adjunta y de Unidades tanto de Apoyo como Sustantivas.



- ✓ Se le resta autonomía a la Dirección General y Dirección General Adjunta para tomar algunas decisiones importantes de carácter estratégico y técnico operativo, siendo éstas tomadas por el Consejo Directivo a partir de criterios políticos y no técnicos.
- ✓ Establecimiento de alianzas entre Dirección General, Dirección General Adjunta y líderes formales de la entidad, que perjudican la gestión institucional.
- ✓ Imposición de líderes formales no aptos en ciertas áreas, lo que generaría mal ambiente laboral.
- ✓ La sustitución de jefarcas y miembros del Consejo Directivo cada cuatro años, entorpece el seguimiento de programas, proyectos, así como, el conocimiento que se obtiene y traslada como resultado de la ejecución de éstos.
- ✓ Falta de autoridad real a la hora de tomar decisiones por parte de los líderes formales del Instituto.
- ✓ Falta de aplicación de sanciones a funcionarios por incumplimiento de deberes asignados por parte de las jefaturas inmediatas.
- ✓ Manejo inadecuado por parte de los jefarcas, de las relaciones con otras entidades con las cuales se coordina, lo que entorpece la coordinación exitosa y el cumplimiento de objetivos compartidos e importantes para el país.
- ✓ Ausencia de liderazgo que genera problemas de coordinación entre Unidades del ICD, las cuales deben interactuar entre sí para concretar exitosamente ciertos programas, proyectos o acciones institucionales.
- ✓ Algunos de los líderes formales carecen de constancia, compromiso y tienden a la subjetividad.
- ✓ Existencia de egocentrismo, acaparamiento de recursos, viajes y capacitaciones por parte de algunos líderes formales de la entidad.

## Tecnologías de información

- ✓ Uso inadecuado de las herramientas disponibles, lo que va en detrimento del servicio que se presta.
- ✓ Disparidad en el equipamiento de las distintas Unidades del ICD (algunas cuentan con lo último en tecnología, mientras que otras, poseen equipo obsoleto).
- ✓ Falta de capacitación y acceso a estas tecnologías por parte de un sector del personal del Instituto.
- ✓ Servicio inadecuado para desarrollar en forma satisfactoria el teletrabajo. Se requiere mayor inversión en infraestructura tecnológica.
- ✓ Elevado costo de las licencias de software.
- ✓ El proceso para la adquisición de hardware y software es burocrático y lento, no acorde a las necesidades institucionales.

## Capital humano

- ✓ Personal desmotivado por causa del mal ambiente laboral, producto de las malas relaciones entre un sector del personal.
- ✓ Falta de integración entre colaboradores de diferentes Unidades del ICD.
- ✓ Escases de recurso humano para realizar una adecuada labor en algunas Unidades.
- ✓ Inadecuado reparto de cargas laborales. A los funcionarios eficientes se les premia con más trabajo, a los funcionarios ineficientes se les exonera de las funciones que el puesto que ocupan les exigen, todo con la excusa de agilizar el trabajo.
- ✓ La injerencia del Consejo Directivo en decisiones administrativas, propias de la Dirección del Instituto.

✓ Posibilidad de que se tomen decisiones institucionales que se ven afectadas por criterios políticos emanados por miembros del Consejo Directivo, obviando así las posturas técnicas.

### **Estructura organizativa**

✓ Desconocimiento de los colaboradores de la entidad sobre la estructura organizativa del ICD vigente a la fecha y su funcionamiento.

✓ Excesiva cantidad de Unidades de Apoyo y Sustantivas que entran en la gestión institucional. El número de Unidades existentes no está acorde a la cantidad de funcionarios del Instituto, ni a la verticalidad de la estructura en sí misma.

✓ Estructura desactualizada no acorde a las reformas legales incorporadas a la Ley N° 8204.

### **Estructura ocupacional**

✓ Inexistencia de puestos de sub jefaturas, lo cual entraba las labores y limita las posibilidades de ascenso para los funcionarios.

✓ Imposibilidad de ascenso para los colaboradores, limitando así su crecimiento en lo que respecta a carrera administrativa.

✓ Desigualdad en la distribución de las cargas de trabajo que irrespetan las funciones que los puestos exigen que cumplan aquellos que los ocupan.

✓ 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, impidiendo así la adecuada continuidad de la misma.

✓ Asignación de especialidades a ciertas Unidades que no las requieren, sólo para acomodar a personas que las autoridades podrían tener pre seleccionadas.

- ✓ Algunas personas ejecutan funciones y tienen a cargo tareas que corresponden a puestos profesionales más altos, sin ser reasignados en la plaza que por justicia corresponde.
- ✓ Existencia de personal no idóneo para el puesto que ostenta y desinterés por parte de los responsables de corregir esta situación.
- ✓ Inexistencia de plazas para cubrir labores especializadas, propias y necesarias en algunas Unidades (secretarias, abogados, analista de sistemas, entre otros).
- ✓ Las funciones administrativas, asistenciales y secretariales están recargadas en profesionales, por ausencia de dichos puestos en la estructura ocupacional vigente.
- ✓ Reubicación de personal que ha generado problemas en alguna Unidad, en otra en la cual no se necesita, sólo para no asumir la responsabilidad que implica tomar la acción legal correspondiente.
- ✓ Percepción de que la actual estructura ocupacional fomenta la desmotivación del personal.
- ✓ Desconocimiento generalizado de las labores que llevan a cabo los funcionarios, de acuerdo con el cargo que ocupan.
- ✓ Percepción de nombramientos efectuados por conveniencia, imperando así, la subjetividad en el proceso de reclutamiento y selección, todo a conveniencia de intereses personales.
- ✓ Riesgo institucional por ausencia de controles estrictos en el proceso de reclutamiento y selección, ya que algunos violentan la normativa existente en torno a éste.
- ✓ Existencia de puestos de jefatura sin subordinados.

✓ Posibilidad de que existan profesionales con recargo de jefaturas que no poseen los requisitos exigidos para asumir tal responsabilidad. Dichas personas a través del recargo de funciones, con el tiempo alcanzan todos los requisitos que exige el puesto de jefatura (ejemplo: manejo de personal), acción irregular y violatoria a la normativa vigente

✓ Percepción de ausencia de transparencia en el proceso de selección de recurso humano.

✓ Falta de criterio técnico de parte de algunos líderes formales para definir funciones a colaboradores.

✓ Asignación de puestos o recargo de funciones al personal mal manejado por parte de algunos líderes formales del ICD.

### **Estructura presupuestaria**

✓ Ausencia de parámetros objetivos que les permita a los tomadores de decisión distribuir los recursos de manera equitativa.

✓ Falta de autonomía para distribuir el presupuesto.

✓ Carencia de recursos para satisfacer necesidades fundamentales de las operaciones y actividades propias de las Unidades, así como, para capacitación del personal de éstas.

✓ Suspensión de programas y proyectos por ausencia de recursos económicos.

✓ Desconocimiento por parte de los funcionarios del Instituto de los Programas Presupuestarios que posee el ICD y del presupuesto con el cual cuentan para el desempeño año con año de sus funciones.

✓ Insuficientes recursos económicos percibidos del comiso y decomiso, lo que impide financiar prioridades institucionales. Lo señalado, se traduce en una inadecuada distribución de los dineros generados por las leyes que nos rigen.<sup>2</sup>

✓ El tamaño de la organización dificulta el manejo eficiente de tres programas presupuestarios.

✓ Desvío de recursos presupuestados asignados a una Unidad para atender los requerimientos de otra, lo que debilita la gestión de la primera y fomenta un mal clima laboral.

✓ Falta de planificación en el gasto. El límite de gasto no permite realizar acciones necesarias, restringiendo así la dinámica institucional.

✓ Gasto excesivo en el pago de alquiler del edificio.

### Procesos y procedimientos

✓ Falta de interés de jefaturas y funcionarios, en conocer y cumplir los procesos y procedimientos definidos y formalizados institucionalmente.

✓ Falta de supervisión para que se apliquen y no se mantengan las prácticas anteriores.

✓ Confusión sobre la mejor manera de hacer las cosas por los constantes cambios en los procesos que maneja el Instituto.

✓ Los Manuales de Procesos y Procedimientos en algunos casos no se ajustan a la realidad institucional.

✓ Los procesos y procedimientos no se ejecutan a cabalidad, ya que la falta de personal y de tiempo dificulta finalizarlos y documentarlos.

✓ Inequidad en la asignación de procedimientos por parte de ciertas jefaturas.

---

<sup>2</sup> Mientras se mantenga la repartición de dineros establecidos en la Ley N° 8204, los porcentajes referidos a proyectos preventivos y represivos deberían destinarse exclusivamente al financiamiento de programas y proyectos del Plan Nacional sobre Drogas, Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo.

- ✓ Los actuales problemas de comunicación institucional dificultan que los procesos y los procedimientos institucionales vigentes sean aplicados por los funcionarios tal y como están definidos.
- ✓ Ausencia de mecanismos de monitoreo y evaluación que eviten la duplicidad de funciones entre Unidades en el marco de los procesos definidos.
- ✓ Poca apertura de los jefes del ICD para mejorar o modificar los procesos establecidos.
- ✓ Los procesos y procedimientos podrían no ser considerados en las reasignaciones de personal.
- ✓ Aplicación desigual de procesos y procedimientos entre Unidades que se correlacionan.

## Información y comunicación

- ✓ Ausencia de instrumentos de gestión que definan cómo manejar de manera adecuada la información, sea a nivel interno o externo.
- ✓ Desconocimiento general de los funcionarios sobre el rumbo institucional, así como, sobre las políticas internas que rigen el accionar organizacional y las funciones de las Unidades Sustantivas y de Apoyo del ICD.
- ✓ Los canales de comunicación formal no son suficientes, ni claros, ni expeditos.
- ✓ Uso inadecuado y desaprovechamiento de los pocos canales de comunicación con que se cuentan.
- ✓ En ocasiones información básica e importante para la dinámica institucional, no es socializada a funcionarios, sea desde la Dirección General, Dirección General Adjunta y jefaturas, al personal que integran las Unidades Sustantivas, de Apoyo u Órganos Staff.
- ✓ Adopción de actitudes inadecuadas a la hora de comunicarse entre funcionarios, entre Unidades, entre entidades nacionales y con organismos internacionales, provocando de esta manera que la información sea tergiversada, mal interpretada o rechazada por parte de los receptores.
- ✓ Canal informal de comunicación se ha fortalecido enormemente con los años (chismes).
- ✓ No todos los funcionarios de la entidad tienen acceso a los canales de comunicación formal creados y utilizados por el ICD.
- ✓ Confusión con el concepto de confidencialidad de la información.
- ✓ Ausencia de una Oficina de que se responsabilice del manejo adecuado de la información, que se encargue de administrar eficientemente los canales actuales y futuros de comunicación.
- ✓ Uso inadecuado de cierta información sensible que es generada, tratada, trasladada por o desde la Institución.



### 3. Construyendo una nueva plataforma filosófica para el ICD

En esta fase se declara la misión de la entidad, además de formularse la visión de ésta. También permite descubrir los valores que comparten los colaboradores del Instituto, así como las políticas, los objetivos estratégicos de la organización y las condiciones indispensables para el éxito del PEI.

Seguidamente, la nueva plataforma filosófica del ICD, el futuro deseado, hacia dónde vamos.

#### 3.1 Misión

En respuesta a su competencia y mandato legal, como misión institucional se define:

“El ICD es la entidad responsable de coordinar interinstitucional e intersectorialmente, el diseño de la Estrategia Nacional sobre Drogas, Actividades Conexas y Delitos Graves Vinculantes, así como de los planes, los programas y los proyectos que la operacionalizan; asimismo, es el encargado de monitorear y evaluar el nivel de avance y cumplimiento de aquellos esfuerzos emprendidos a favor de la salud, la seguridad, la integridad y la estabilidad económica del pueblo costarricense, todo en aras de un mañana mejor”

### 3.2 Visión

Dado que la visión expresa cómo se piensa que ha de ser a futuro una organización, para el año 2020, la sociedad costarricense encontrará en el Instituto Costarricense sobre Drogas una entidad:

- ✓ líder en los ámbitos nacional e internacional en temas relacionados con el consumo de drogas, la atención a personas consumidoras de sustancias lícitas e ilícitas, el control y la fiscalización de sustancias precursoras y demás químicos esenciales para la producción de drogas ilegales, la prevención y la represión del tráfico ilícito de drogas, la legitimación de capitales, el financiamiento al terrorismo, entre otras formas de criminalidad organizada, que respeta las competencias de los actores institucionales con los cuales coordina;
- ✓ con imagen pública fuerte, respetada y bien posicionada en los ámbitos nacional e internacional;
- ✓ con una gestión administrativa fortalecida, ágil, con elevados estándares de calidad y adaptable a los cambios que exige el entorno;
- ✓ actualizada, en constante superación y con recursos humanos, tecnológicos, técnicos, materiales y financieros que le permiten cumplir con su competencia legal y responsabilidad social;
- ✓ que responde oportunamente a las necesidades de la sociedad costarricense y de la comunidad internacional;
- ✓ confiable para los usuarios nacionales e internacionales, altamente competitiva, productiva, ética, proactiva, en constante renovación y transparente en su accionar;
- ✓ asesora y fiscalizadora en los temas que le competen;
- ✓ con personal idóneo, de elevado rendimiento, libre de corrupción, comprometido, especializado y altamente capacitado, cuya calidad humana se destaca en el quehacer cotidiano y estratégico;

- ✓ cuya cultura y clima organizacional construye, incentiva y promueve el cambio y la superación permanente; e
- ✓ independiente que lucha contra la injerencia y la arbitrariedad política.

### 3.3 Valores compartidos

Los valores son cualidades que hacen apreciada una cosa, persona o sus actos, porque encarnan algún bien. Corresponden a ideas consideradas por la sociedad como deseables para ser vividas, por la convicción de que posibilitan la felicidad y el bienestar personal y social.

La práctica de los valores en las organizaciones, sostiene el proceso de toma de decisiones, es el cauce estratégico hacia el futuro porque alinean a las personas y las comprometen a trabajar juntas, para alcanzar metas comunes en procura de la realización de los objetivos de la institución.<sup>3</sup>

A continuación, se presentan los valores éticos del ICD, agrupados en tres grandes ámbitos de la personalidad humana: **plenitud laboral, plenitud ciudadana y plenitud humana**, considerando que los funcionarios somos, aparte de trabajadores, seres humanos y ciudadanos que estamos llamados a la plenitud y a la excelencia en los tres ámbitos.

---

<sup>3</sup> Elaboración de la Comisión de Valores con base en el material para el curso virtual: "Ética, fundamentos y Aplicaciones" (2012) Comisión Nacional de Rescate de Valores, UNED.

A continuación, los valores por ámbito definido:

### **Plenitud laboral**

Dentro de este ámbito, los principios y valores institucionales que orientarán el accionar del ICD y de la conducta de quienes en ella laboramos, porque los consideramos de suprema importancia e indispensables para el logro de los objetivos y cometidos institucionales, así como en la tarea de lograr funcionarios excelentes y plenos son:



Estos valores nacen de nuestra propia convivencia como trabajadores y trabajadoras, ciudadanos y ciudadanas y seres humanos.

En la elección y definición de estos valores, participaron compañeras y compañeros representantes de todos los ámbitos de la institución, con el objetivo de que estos reflejen nuestra realidad, lo que pensamos y acordamos.

Son estos los valores que necesitamos para realizarnos como seres humanos dignos, y en nuestro trabajo, como servidores públicos.

### **Plenitud Humana**

Las personas cuentan y son valiosas, no por producir o consumir, ser eficientes o no. Las personas cuentan por el solo hecho de ser humanos. Somos sujetos racionales y autónomos, dotados de razón, capaces de pensar y llegar a aceptar todas las cosas que consideramos correctas. Todo ser humano es “otro como yo”, esto quiere decir que, todo lo que quiero o no para mí, debo de aplicarlo para los demás en el trato cotidiano.

A partir del marco general anterior, afirmamos que todas las personas que laboramos en el Instituto Costarricense sobre Drogas, somos seres racionales y autónomos, tenemos valor y dignidad y debemos tratar a los demás, teniendo como criterio fundamental que toda aquella persona que se me aproxima es “otra como yo”. Por tanto, debo evitar hacerle lo que a mí me molesta y a la vez, procurar ayudarle en su bienestar, es decir, lo que me gustaría que hicieran conmigo.

En este empeño de forjar la plenitud humana, los valores humanos que, desde nuestra institución, consideramos de suprema importancia en la tarea de lograr hombres y mujeres plenos, y que sean el suelo firme sobre el cual construir después, ciudadanos y servidores públicos excelentes, son los siguientes:



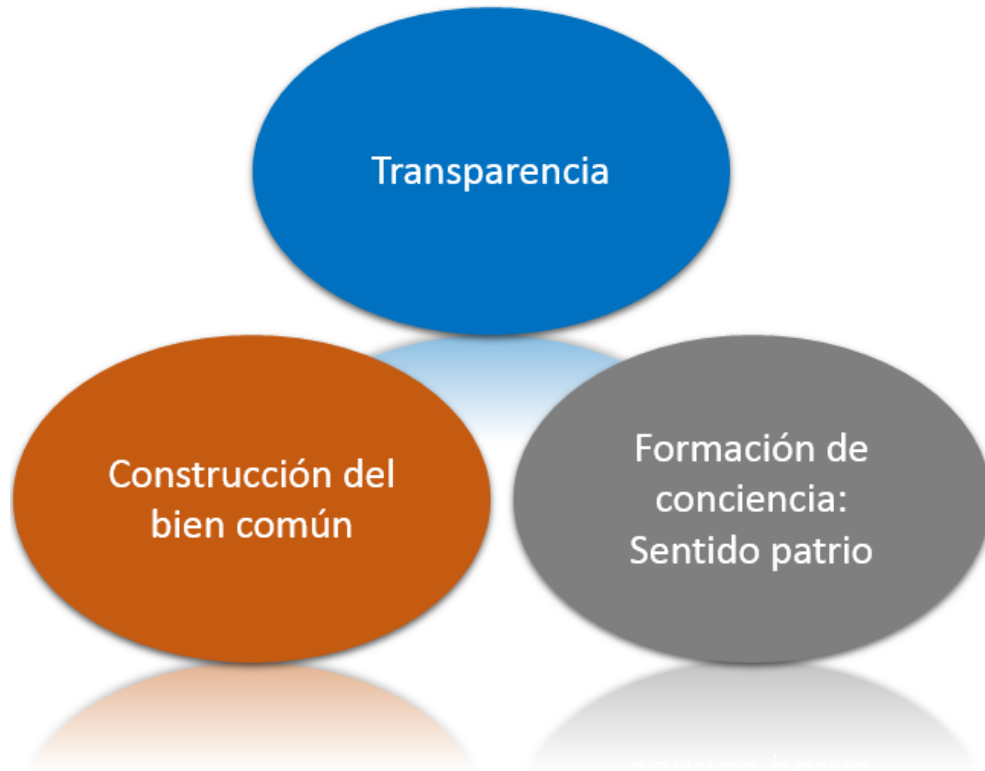
### **Plenitud Ciudadana**

El ámbito de “Plenitud Ciudadana”, concentra los valores que se practican en el país y que nos convierte en ciudadanos, con derechos y deberes derivados de las leyes que nos rigen.

Al percibir la ética tal y como se ha venido planteando, es fácil deducir que, como seres humanos integrales llamados a la excelencia en todas las áreas de nuestra vida, nos enfrentamos a una serie de obligaciones que nos llevan a alcanzar las buenas prácticas y tener en esta área de la vida comportamientos éticos.

Las personas que laboramos en el ICD debemos tener clara conciencia de que poseemos lazos de pertenencia con esta patria y que su bienestar es también el de todos.

Los valores compartidos en esta dimensión, son:



### 3.4 Políticas institucionales

Como prioridades de la actual Administración, mismas que se traducen en políticas internas a consumir en el período 2017 – 2021, mediante el cumplimiento de los objetivos específicos que justifican su creación, destacan las siguientes:

#### 3.4.1 Política cero papel

Impulso de acciones encaminadas a fomentar entre los colaboradores del ICD el sentido de responsabilidad con el ambiente y con el desarrollo sostenible del país, para lograr el compromiso de éstos con la eficiencia administrativa, la reducción del consumo de papel, así como, con la sustitución de procedimientos y trámites basados en papel, por trámites y procedimientos electrónicos.

#### **Objetivos que permitirán operacionalizar el citado enunciado:**

- ✓ Reducir de manera ordenada el uso de papel mediante la sustitución de los documentos en físicos por soportes y medios electrónicos, para una gestión administrativa más eficiente.
- ✓ Ejecutar las acciones necesarias para que la totalidad de colaboradores del Instituto cuenten con su respectiva firma digital.
- ✓ Crear, gestionar y almacenar documentos de archivo en soportes electrónicos, haciendo uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones del ICD, a fin de impulsar buenas prácticas para reducción del consumo de papel.
- ✓ Diseñar e implementar un conjunto de aplicaciones de gestión de documentos electrónicos de archivo y gestión de contenido, con el propósito de garantizar la correcta administración de documentos electrónicos, así como, la adecuada aplicación de medidas de seguridad.
- ✓ Diseñar e implementar herramientas de seguridad informática con el fin de facilitar la adecuada gestión de documentos electrónicos, de archivo y de contenido.



### 3.4.2 Política contra cualquier forma de discriminación

Promoción de un ambiente laboral libre de discriminación hacia funcionarios y usuarios, por razón de su raza, sexo, credo, orientación sexual, nacionalidad, condición social, física, mental o cualquier otra característica personal, que pueda atentar contra la dignidad de éstos.

#### **Objetivos que permitirán operacionalizar el citado enunciado:**

- ✓ Fomentar valores como el respeto y la tolerancia entre los funcionarios del ICD, para la protección de los derechos humanos y las libertades fundamentales de las personas.
- ✓ Diseñar e implementar los instrumentos de gestión necesarios a fin de garantizar la igualdad de oportunidades para los y las funcionarias del Instituto, así como para los y las usuarias que acceden a los distintos servicios que éste ofrece.
- ✓ Desarrollar actividades de sensibilización dirigidas a las y los funcionarios de la institución, para fomentar una cultura organizacional inclusiva.
- ✓ Establecer en la normativa institucional las medidas disciplinarias correspondientes, para sancionar cualquier forma de discriminación que se presente en el ICD.

### 3.4.3 Política contra el acoso sexual y el hostigamiento laboral

Prohibición de toda expresión de acoso sexual y hostigamiento laboral que vaya en detrimento de la dignidad física y estabilidad emocional de las y los funcionarios del ICD, así como, de toda manifestación que altere la armonía del ambiente laboral en que éstos se desempeñan.

#### **Objetivos que permitirán operacionalizar el citado enunciado:**

- ✓ Fomentar valores como el respeto entre los funcionarios del ICD, para prevenir las manifestaciones de hostigamiento sexual y acoso laboral.

- ✓ Desarrollar campañas informativas sobre las manifestaciones y las consecuencias del hostigamiento sexual y el acoso laboral, con el fin de desalentar la existencia de estas prácticas.
- ✓ Diseñar e implementar un código de conducta, para evitar prácticas que conlleven al hostigamiento sexual y acoso laboral.
- ✓ Atender y tramitar de forma expedita las denuncias presentadas por concepto de hostigamiento sexual y acoso laboral, para asegurar la atención oportuna de éstas, así como, resguardar la integridad de las personas involucradas.

#### 3.4.4 Política de empleabilidad para personas con capacidades distintas

Fomento de la inclusión laboral de personas con capacidades distintas en cumplimiento de la Ley N°8862 y su reglamento y generación de las condiciones óptimas para su adecuado desempeño laboral.

##### **Objetivos que permitirán operacionalizar el citado enunciado:**

- ✓ Reservar al menos el 5% de las plazas vacantes para ser ocupadas por personas con capacidades distintas.
- ✓ Realizar un estudio de las plazas que queden vacantes, en el que se determine la posibilidad de ser ocupadas por una persona con discapacidad, así como el tipo de discapacidad que se ajuste a las tareas del puesto y las condiciones de trabajo.
- ✓ Utilizar los medios de divulgación idóneos para los concursos de estas plazas, de manera que sean accesibles y fáciles de entender y utilizar por todos los oferentes interesados, donde se garantice la accesibilidad a las personas con capacidades distintas.
- ✓ Utilizar el registro de elegibles paralelo de la Dirección General de Servicio Civil para conformar la nómina final del concurso de las plazas definidas para ser ocupadas por personas con capacidades distintas.

- ✓ Adecuar los diferentes predictores de selección que se definan para los concursos de estas plazas, realizando los ajustes necesarios tanto en pruebas como en espacio físico, de conformidad con las particularidades de cada oferente, de tal manera que se garantice la igualdad de condiciones para todos.
- ✓ Brindar un proceso de orientación y seguimiento dirigido a facilitar una apropiada inclusión de la persona con capacidades distintas en su ambiente de trabajo.
- ✓ Presupuestar los recursos económicos necesarios para que los funcionarios con capacidades distintas puedan ejercer adecuadamente su trabajo, todo de conformidad con las posibilidades de la Administración.
- ✓ Ajustar las comunicaciones, tecnologías, normas y procedimientos, para que sean accesibles e inclusivos para todos los funcionarios del Instituto Costarricense sobre Drogas.
- ✓ Capacitar a todo el personal del Instituto Costarricense sobre Drogas en materia de discapacidad, en pro de minimizar las barreras existentes en torno a la incorporación y/o permanencia de las personas con capacidades distintas. en la institución.

#### 3.4.5 Política de seguridad y salud ocupacional

Provisión de todas aquellas condiciones seguras y saludables que requieran las y los colaboradores del ICD para su adecuado desempeño.

#### **Objetivos que permitirán operacionalizar el citado enunciado:**

- ✓ Mantener en óptimas condiciones las áreas de trabajo donde se desempeñan las y los colaboradores del Instituto, para preservar la integridad del personal durante el desarrollo de sus operaciones.
- ✓ Capacitar a todo el personal del ICD sobre el tema de salud y seguridad ocupacional, con el propósito de fomentar una cultura de prevención de riesgos.

- ✓ Evaluar periódicamente las condiciones de los centros de trabajo e infraestructura institucional, para cumplir con las normas y las regulaciones en materia de salud y seguridad ocupacional a la fecha vigentes.
- ✓ Dotar de los equipos y demás recursos necesarios a las y los colaboradores del ICD, para el óptimo ejercicio de las funciones, previniendo con ello accidentes y enfermedades laborales.
- ✓ Velar por la manipulación adecuada de los equipos y recursos utilizados en el ejercicio de funciones, para prevenir accidentes y enfermedades laborales.
- ✓ Informar a las y los funcionarios del ICD y usuarios externos, sobre las zonas de riesgo y equipos de ayuda existentes en la entidad, con el propósito de que en caso de alguna emergencia éstos sean utilizados.

#### 3.4.6 Política para el desarrollo tecnológico de la información

Desarrollo y modernización de la plataforma tecnológica institucional, con el fin de satisfacer los requerimientos de la gestión informática, así como, optimizar y racionalizar los recursos disponibles.

#### **Objetivos que permitirán operacionalizar el citado enunciado:**

- ✓ Implementar y propiciar la sistematización de los procesos de información y de telecomunicaciones, mediante el diseño y puesta en operación de proyectos y demás acciones tecnológicas e innovadoras, para una mayor eficiencia de la gestión institucional.
- ✓ Fomentar el acceso a tecnología de punta, sistemas de información y telecomunicaciones ágiles y eficientes, mediante propuestas tecnológicas innovadoras, con el fin de propiciar el mejoramiento continuo de la infraestructura tecnológica institucional.
- ✓ Implementar mejores prácticas en la gestión de tecnologías de información (TI), con el propósito de cumplir con la normativa vigente y demás condiciones regulatorias vigentes en el ámbito nacional.

- ✓ Dar a conocer los servicios de TI disponibles a los usuarios internos y externos de la institución, para promover el uso adecuado de éstos.

#### 3.4.7 Política para el fortalecimiento de los valores institucionales

Conducción técnica de la gestión ética del Instituto Costarricense sobre Drogas, con liderazgo y responsabilidad de los jefes y de los colaboradores, y con la participación activa de la Administración.

#### **Objetivos que permitirán operacionalizar el citado enunciado:**

- ✓ Apoyar la labor de asesoría, acompañamiento y seguimiento técnico que ejerce la Comisión Institucional de Valores, para la realización de la gestión ética institucional.
- ✓ Promover actividades educativas, particularmente, procesos de capacitación y formación en valores, a fin de que los funcionarios del Instituto tengan las herramientas cognitivas necesarias para actuar éticamente.
- ✓ Fomentar el modelo de Buen Gobierno Corporativo basado en valores, con el propósito de fortalecer el control interno institucional.
- ✓ Elaborar y ejecutar anualmente el Plan para la Gestión Ética Institucional, con el propósito de tener claridad de los objetivos y metas a cumplir en cada período, asegurándonos así la ejecución, el seguimiento y la evaluación de las acciones emprendidas en este campo, así como, su incorporación en los compromisos operativos sustantivos de las Unidades que componen el Instituto.
- ✓ Realizar diagnósticos de ética a través de métodos de investigación social, con el propósito de reconocer nuestras fortalezas, debilidades, amenazas y riesgos en el tema de valores institucionales.
- ✓ Coordinar con las diferentes instancias institucionales, la ejecución de estrategias y diversas actividades, para el mantenimiento y mejora continua de la gestión ética institucional.

- ✓ Apoyar y guiar al jerarca y titulares subordinados en materia ética, con el fin de fortalecer el compromiso jerárquico e individual de los funcionarios del Instituto.

#### 3.4.8 Política para la gestión del riesgo institucional

Diseño y puesta en operación de un enfoque de gestión digitalizado, estandarizado y sostenible dirigido a administrar proactivamente los riesgos institucionales, afectando con ello, los procesos y los procedimientos institucionales, a partir de la identificación, el análisis, la evaluación, el tratamiento, la comunicación y el monitoreo oportuno de los mismos.

##### **Objetivos que permitirán operacionalizar el citado enunciado:**

- ✓ Cumplir con las “Normas de Control Interno en el Sector Público (N-2-2009-CO- DFOE)” que la Contraloría General de la República (CGR) dispone en relación con el Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI), a fin de cumplir con el respectivo mandato legal.

- ✓ Realizar las acciones necesarias a fin de que el SEVRI-ICD se constituya en un instrumento de control y planificación para los altos mando de la organización.

- ✓ Gestionar los recursos financieros, materiales, físicos y técnicos, necesarios para la adecuada implementación del SEVRI-ICD.

- ✓ Impulsar al interior institucional un conjunto de acciones encaminadas a crear una cultura enfocada a la administración y gestión óptima de los riesgos institucionales.

- ✓ Valorar, al menos dos veces al año, los riesgos institucionales, para la identificación de aquellos no aceptables y la aplicación de medidas administrativas que eviten su materialización.

✓ Informar a los tomadores de decisión institucional sobre los resultados de las acciones emprendidas para la administración de los riesgos institucionales, fomentando así la toma de decisiones vinculantes, en tiempo y forma.

### 3.5 Objetivos estratégicos institucionales

Seguidamente, las prioridades institucionales para el próximo quinquenio:

✓ Crear los instrumentos técnicos y jurídicos necesarios para distribuir de manera más objetiva, responsable, eficiente y transparente los recursos financieros del ICD, garantizando así la maximización de éstos a favor de la gestión que realizan las Unidades de la entidad, así como, las instancias preventivas y represivas responsables de enfrentar el fenómeno de las drogas en cada una de sus manifestaciones.

✓ Mejorar las condiciones en las cuales laboran los colaboradores del Instituto, con el fin de aumentar la motivación y el desempeño de éstos en su jornada laboral.

✓ Propiciar los cambios necesarios para mejorar la calidad de los servicios que ofrece la entidad a sus clientes externos, públicos o privados, físicos o jurídicos, para mejorar la percepción de éstos respecto a gestión que ejecuta la entidad.

✓ Analizar los actuales procesos de trabajo que se ejecutan en la organización, con el fin de crear o actualizar los mismos, según corresponda, de acuerdo a la capacidad instalada de la entidad, las competencias de su capital humano, las exigencias de la normativa vigente, los requerimientos del entorno y las necesidades de sus clientes internos y externos.

✓ Adecuar las estructuras institucionales (organizativa, ocupacional y presupuestaria), en busca de mayor eficiencia en la gestión organizacional.

- ✓ Remozar la plataforma tecnológica de la organización, con el fin de satisfacer los requerimientos de la gestión informática, así como, optimizar y racionalizar los recursos existentes.
- ✓ Identificar canales idóneos de comunicación entre actores internos y externos al ICD, con el propósito de evitar ruido que vaya en detrimento de una sana gestión.
- ✓ Sensibilizar y dotar de herramientas cognitivas a las jefaturas del ICD, con el propósito de mejorar el ejercicio de su liderazgo, incrementar la motivación de sus colaboradores inmediatos y fomentar el trabajo en equipo.
- ✓ Diseñar las acciones que se requieran para mejorar el actual clima de la organización, todo a favor de la productividad individual y colectiva.



### 3.6 Condicionantes para el éxito

Para alcanzar el futuro deseado a 2021, el ICD deberá:

- ✓ asumir de manera más completa la rectoría en los temas relacionados a su competencia legal y administrativa;
- ✓ ser más eficaz en la coordinación interinstitucional e intersectorial que demanda el abordaje integral, equilibrado y sistémico de las políticas nacionales de drogas, actividades conexas y delitos graves relacionados, así como, en la maximización de los recursos que se administran para el alcance de los objetivos trazados por la organización;
- ✓ ganar legitimidad a lo interno y externo de la entidad, potenciando así el desarrollo permanente de la institución;
- ✓ optimizar la contribución institucional, en los ámbitos nacional e institucional, a partir de la experiencia y el dominio técnico de su capital humano, esfuerzo que deberá estar alineado a la actualización permanente de éste a través de procesos formativos, así como, al remozamiento indeleble de las funciones, los procesos y los procedimientos de la entidad; y
- ✓ reforzar permanentemente los valores y principios éticos, cívicos y morales del capital humano de la entidad, a favor de una gestión más productiva, efectiva y de calidad.

#### 4. Iniciativas estratégicas para la consecución del futuro deseado

A continuación, se enuncian aquellas iniciativas consideradas como prioritarias por los colaboradores del Instituto, mismas que permitirán avanzar en la consecución de la misión, la visión y los objetivos estratégicos institucionales.

Dichas iniciativas se clasifican por su impacto de acuerdo a cuatro perspectivas, a saber: a) la financiera; b) la de los usuarios; c) la de los procesos; y d) la de aprendizaje.

Seguidamente, las iniciativas en cuestión:

##### 4.1 Perspectiva: Financiera

- ✓ Transferencias de dineros comisados a entidades represivas: en busca de mayor eficiencia.
- ✓ Asignación objetiva de recursos para proyectos prioritarios para el país.
- ✓ Distribución eficiente de los recursos públicos.

##### 4.2 Perspectiva: Usuarios

- ✓ Por una mejor atención de la logística administrativa institucional.
- ✓ Fortaleciendo los canales de comunicación institucionales.

##### 4.3 Perspectiva: Procesos

- ✓ Creación de una Unidad para el control y la fiscalización de proyectos preventivos y represivos
- ✓ Reforma a los artículos N° 85 y N° 87 de la Ley N° 8204 y estandarización y revisión de los manuales de procesos y procedimientos
- ✓ Adecuar las estructuras institucionales (organizativa, ocupacional y presupuestaria) a fin de generar las condiciones que requieren los colaboradores para hacer carrera administrativa.

✓ Reestructuración organizacional y ocupacional del ICD:  
Respondiendo mejor a los nuevos retos.

✓ Reestructuración institucional.

✓ Distribución de cargas de trabajo.

✓ En busca de mayor eficiencia institucional: La reestructuración, una medida urgente.

✓ Reforma de los instrumentos jurídicos correspondiente al ámbito de competencia del Consejo Directivo del ICD

✓ Reforzamiento de la política institucional -Cero papel-.

✓ La eficiencia en la gestión institucional: Una opción tecnológica.

✓ Fortalecimiento de la plataforma tecnológica del ICD.

✓ Creación de un proceso de comunicación interna de la gestión del recurso humano en el ICD.

#### 4.4 Perspectiva: Aprendizaje

✓ Fomentando la pertenencia y el compromiso institucional del nuevo funcionario.

✓ Líderes que inspiren: una necesidad institucional.

✓ Fomentando el liderazgo positivo.

✓ Sensibilizando y formando a los líderes institucionales.

✓ Plan institucional de capacitación: Mejorando la experiencia institucional

✓ Por un Clima organizacional óptimo

✓ Fomentando el trabajo en equipo institucional.

Se subraya que cada una de las iniciativas de referencia, se convierten en anteproyectos compilados en el Portafolio correspondiente, documento que complementa el contenido del presente PEI. Asimismo, se recuerda que las mismas utilizaron como formato para su formulación, el especificado en el Cuadro N° 6.

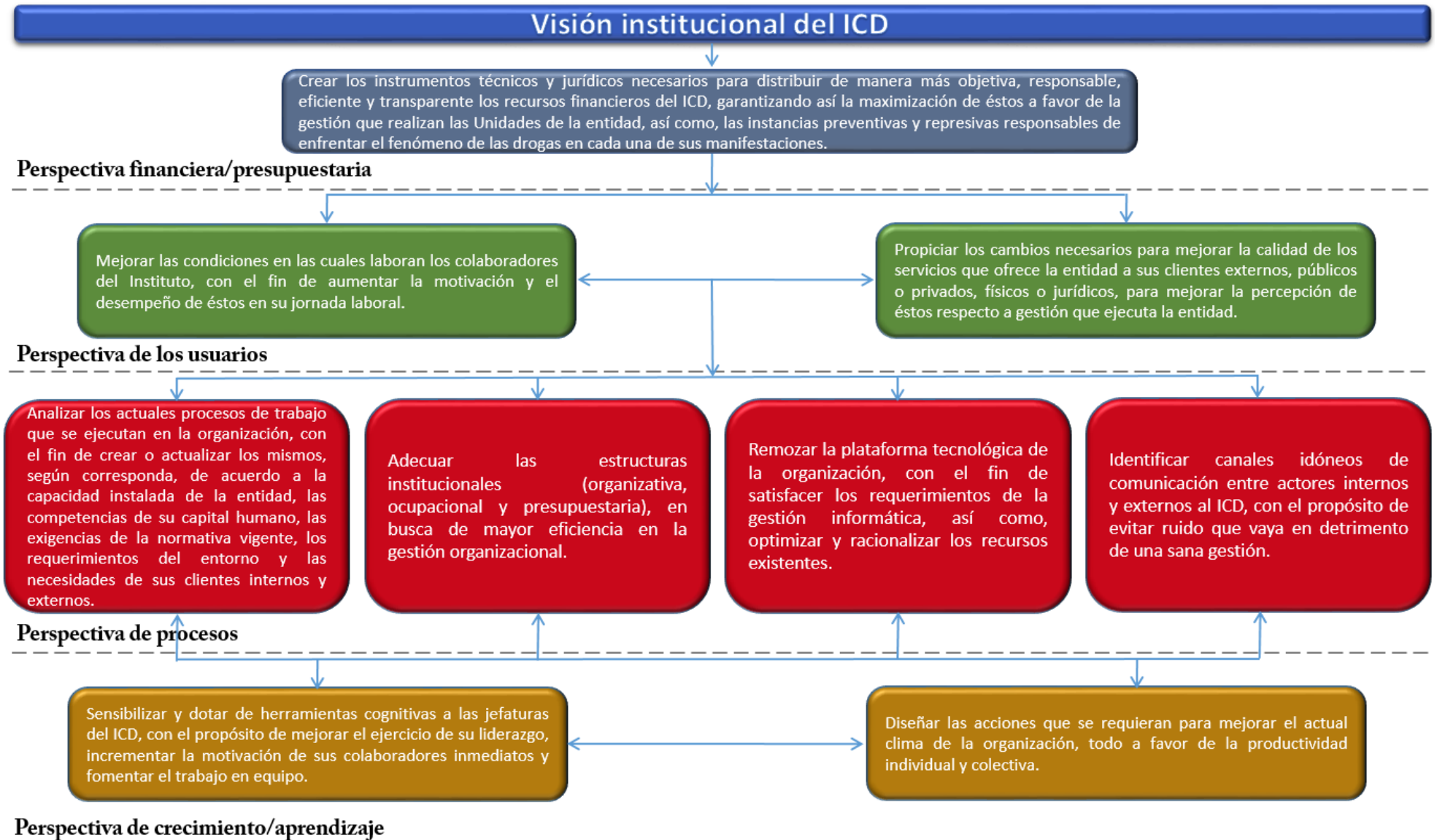
## 5. Productos de gestión estratégica

En esta penúltima fase, y gracias a los insumos obtenidos en las etapas anteriores, a continuación, se presentan dos productos como son el Mapa estratégico del ICD y el Cuadro de mando integral de la entidad, ambos, instrumentos de gestión indispensables para los altos mandos del ICD.

Se recuerda que ambas herramientas, permiten a los actores decisores políticos del Instituto, monitorear el nivel de avance y de cumplimiento del PEI. La primera de ellas evidencia por perspectiva (la financiera, la de usuarios, la de procesos y la de aprendizaje) los objetivos estratégicos institucionales, marco de este Plan estratégico; la segunda, detalla por objetivo, las iniciativas estratégicas, los indicadores, las metas, entre otros aspectos, que favorecerán su consecución. Este último Instrumento, cuenta con un semáforo que evidenciará en el tiempo, el porcentaje de avance y cumplimiento por proyecto en un período determinado, facilitando de esta manera su lectura e interpretación.

A continuación, los productos señalados:

Figura 1: Mapa estratégico del ICD, 2016.



Fuente: Segura Fernández, Karen 2016.

Figura 2: Cuadro de mando integral del ICD, 2016.

Perspectiva	Objetivo	Iniciativas estratégicas	Indicador	Meta	Frecuencia medición	Estado		Unidad (es) responsable (s)
						Cumplido	No cumplido	
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear los instrumentos técnicos y jurídicos necesarios para distribuir de manera más objetiva, responsable, eficiente y transparente los recursos financieros del ICD, garantizando así la maximización de éstos a favor de la gestión que realizan las Unidades de la entidad, así como, las instancias preventivas y represivas responsables de enfrentar el fenómeno de las drogas en cada una de sus manifestaciones.</li> </ul>	Transferencia de dineros comisados a entidades represivas: en busca de mayor eficiencia.	Proceso: Plazo		Semestral			DG, UAFI
		Asignación objetiva de recursos para proyectos prioritarios para el país.	Proceso: Plazo		Semestral			DG, UAFI, UPP
		Distribución eficiente de los recursos públicos.	Proceso: Plazo		Semestral			DG, UAFI
Usuarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar las condiciones en las cuales laboran los colaboradores del Instituto, con el fin de aumentar la motivación y el desempeño de éstos en su jornada laboral.</li> <li>Propiciar los cambios necesarios para mejorar la calidad de los servicios que ofrece la entidad a sus clientes externos, públicos o privados, físicos o jurídicos, para mejorar la percepción de éstos respecto a gestión que ejecuta la entidad.</li> </ul>	Por una mejor atención de la logística administrativa institucional.	Proceso: Plazo		Semestral			DG, UAFI
		Fortaleciendo los canales de comunicación institucionales.	Proceso: Plazo		Semestral			DG, UAFI
Procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analizar los actuales procesos de trabajo que se ejecutan en la organización, con el fin de crear o actualizar los mismos, según corresponda, de acuerdo a la capacidad instalada de la entidad, las competencias de su capital humano, las exigencias de la normativa vigente, los requerimientos del entorno y las necesidades de sus clientes internos y externos.</li> <li>Adecuar las estructuras institucionales (organizativa, ocupacional y presupuestaria), en busca de mayor eficiencia en la gestión organizacional.</li> </ul>	Creación de una Unidad para el control y la fiscalización de proyectos preventivos y represivos.	Proceso: Plazo		Semestral			DG, UAFI
		Reforma a los artículos N° 85 y N° 87 de la Ley N° 8204 y estandarización y revisión de los manuales de procesos y procedimientos.	Proceso: Plazo		Semestral			DG, UAL, UPI, URC, AI, UIE, UPP, UPLA, UI, UAFI, UCFCPC, URA, AL
		Adecuar las estructuras institucionales (organizativa, ocupacional y presupuestarias) a fin de generar las condiciones que requieren los colaboradores para hacer carrera administrativa.	Proceso: Plazo		Semestral			DG, UAFI, UPLA
		Reestructuración organizacional y ocupacional del ICD: Respondiendo mejor a los nuevos retos.	Proceso: Plazo		Semestral			DG, UAFI, UPLA

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL, 2017-2021

Perspectiva	Objetivo	Iniciativas estratégicas	Indicador	Meta	Frecuencia Medición	Estado		Responsable
						Cumplido	No cumplido	
Procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Remozar la plataforma tecnológica de la organización, con el fin de satisfacer los requerimientos de la gestión informática, así como, optimizar y racionalizar los recursos existentes.</li> <li>Identificar canales idóneos de comunicación entre actores internos y externos al ICD, con el propósito de evitar ruido que vaya en detrimento de una sana gestión.</li> </ul>	Reestructuración institucional.	Proceso: Plazo		Semestral			DG, UAFI, UPLA
		Distribución de cargas de trabajo.	Proceso: Plazo		Semestral			DG, UAL, UPI, URC, AI, UIE, UPP, UPLA, UI, UAFI, UCFC, URA, AL
		En busca de mayor eficiencia institucional: La reestructuración, una medida urgente.	Proceso: Plazo		Semestral			DG, UAFI, UPLA
		Reforma de los instrumentos jurídicos correspondiente al ámbito de competencia del Consejo Directivo del ICD.	Proceso: Plazo		Semestral			DG, AL
		Reforzamiento de la política institucional – Cero papel-.	Proceso: Plazo		Semestral			DG, UAL, UPI, URC, AI, UIE, UPP, UPLA, UI, UAFI, UCFC, URA, AL
		La eficiencia en la gestión institucional: Una opción tecnológica.	Proceso: Plazo		Semestral			DG, UI
		Fortalecimiento de la plataforma tecnológica del ICD.	Proceso: Plazo		Semestral			DG, UI
		Creación de un proceso de comunicación interna de la gestión del recurso humano en el ICD.	Proceso: Plazo		Semestral			DG, UAFI
Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sensibilizar y dotar de herramientas cognitivas a las jefaturas del ICD, con el propósito de mejorar el ejercicio de su liderazgo, incrementar la motivación de sus colaboradores inmediatos y fomentar el trabajo en equipo.</li> <li>Diseñar las acciones que se requieran para mejorar el actual clima de la organización, todo a favor de la productividad individual y colectiva.</li> </ul>	Fomentando la pertenencia y el compromiso institucional del nuevo funcionario.	Proceso: Plazo		Semestral			DG, UAFI
		Líderes que inspiren: una necesidad institucional.	Proceso: Plazo		Semestral			DG, UAFI
		Fomentando el liderazgo positivo.	Proceso: Plazo		Semestral			DG, UAFI
		Sensibilizando y formando a los líderes institucionales.	Proceso: Plazo		Semestral			DG, UAFI
		Plan institucional de capacitación: Mejorando la experiencia institucional.	Proceso: Plazo		Semestral			DG, UAFI
		Por un clima organizacional óptimo.	Proceso: Plazo		Semestral			DG, UAFI
		Fomentando el trabajo en equipo institucional.	Proceso: Plazo		Semestral			DG, UAFI

Fuente: Segura Fernández, Karen 2016.



## 6. Monitoreo, evaluación y actualización

En esta última fase, y haciendo uso del Sistema de Gestión y Monitoreo de Actividades (SIGMA), la Unidad de Planificación institucional del ICD será la responsable de dar seguimiento y de evaluar la adecuada implementación tanto del PEI, como el Portafolio que lo complementa.

En el primer trimestre de 2017, la Dirección general del ICD priorizará los anteproyectos que serán formulados, mismos que forman parte del Portafolio con el mismo nombre. Esas iniciativas serán desarrolladas en el segundo trimestre de ese mismo año por un equipo inter unidad, con conocimiento y vasta experiencia en formulación y gestión de proyectos, nombrado por la Dirección general especialmente para esa labor.

Haciendo uso de una metodología estándar, técnicamente rigurosa, el equipo de referencia será el responsable de darle cuerpo a cada iniciativa estratégica. Con los proyectos formulados, la persona responsable de la Unidad de Planificación institucional del ICD, ingresará la información de éstos al SIGMA, con la asesoría y el respaldo técnico de los expertos en tecnologías de información de la Unidad de Informática de la entidad.

Los proyectos que serán ingresados al SIGMA serán implementados en el segundo semestre de 2017. Posteriormente, cada seis meses, al menos, y haciendo uso de la herramienta SIGMA, la Unidad de Planificación institucional evaluará el nivel de avance y de cumplimiento de cada iniciativa, rindiendo cuentas respecto a éste a la Dirección general y al Consejo directivo del ICD.

Gracias al monitoreo y a la evaluación que se realice, se podrán redireccionar esfuerzos, maximizar recursos, adoptar medidas correctivas en tiempo y forma, observar el rumbo institucional en la consecución del futuro deseado, así como, actualizar la herramienta cada vez que se requiera, a partir de la realidad institucional y las necesidades de los usuarios internos y externos de la entidad.

## Documentación citada y consultada

- ✓ Instituto Costarricense sobre Drogas. (2007). “Plan Nacional sobre Drogas, 2008 – 2012”. Pág. 112 – 114. Costa Rica.
- ✓ Mendiánero Burga, Daniel. (S.F). “Metodología de planeamiento estratégico en el sector público: Conceptos esenciales”. Moneda 129. S.P. Dirección electrónica:  
<http://fedomu.org.do/Publicaciones/Manuales/Metodologia-de-planeamiento-estrategico-en-el-sector-publico.pdf>
- ✓ Oficina de Planeamiento y Presupuesto. (2005). “Guía Metodológica de Planificación Estratégica”. Presidencia de la República Oriental del Uruguay. Uruguay. Dirección electrónica:  
<http://www.bcu.gub.uy/Acerca-de-BCU/Concursos/Gu%C3%ADa%20metodol%C3%B3gica%20Planificaci%C3%B3n%20Estrat%C3%A9gica.pdf>
- ✓ S.A. (S.F). “Estructura del Plan Estratégico Institucional” y “Operatividad del Plan Estratégico Institucional”. S.P. Dirección electrónica:  
[http://www.usfx.info/edif/orgmet/PEI2008-2011\\_2.pdf](http://www.usfx.info/edif/orgmet/PEI2008-2011_2.pdf)
- ✓ S.A. (S.F). “La Elaboración del Plan Estratégico”. Economía 3. ALTAIR. S.P. Dirección electrónica:  
[http://www.altair-consultores.com/images/stories/publicaciones/LIBRO\\_PLAN ESTRATEGICO.pdf](http://www.altair-consultores.com/images/stories/publicaciones/LIBRO_PLAN ESTRATEGICO.pdf)