

*MINISTERIO DE LA PRESIDENCIA*  
*Instituto Costarricense sobre Drogas*

*PLAN OPERATIVO*  
*INSTITUCIONAL*

*2017*

*Septiembre, 2016*

# TABLA DE CONTENIDO

## I. MARCO GENERAL

|   |    |
|---|----|
| 1.1 Nombre de la institución.....                               | 01 |
| 1.2 Base Legal de la entidad.....                               | 01 |
| 1.3 Estructura organizacional.....                              | 02 |
| 1.4 Diagnóstico institucional.....                              | 07 |
| 1.5 Principal producto institucional.....                       | 24 |
| 1.6 Funcionarios responsables del proceso de planificación..... | 24 |
| 1.7 Funcionarios responsables del proceso de presupuesto.....   | 24 |

## II. ASPECTOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES

|   |    |
|---|----|
| 2.1 Misión.....   | 25 |
| 2.2 Visión.....   | 25 |
| 2.3 Políticas institucionales.....  | 26 |
| 2.4 Principios y valores éticos institucionales .....   | 28 |
| 2.5 Factores clave de éxito.....  | 30 |
| 2.6 Cuadro N° 01 Programas presupuestarios.....   | 30 |
| 2.7 Indicadores a utilizar en el período.....   | 31 |
| 2.8 Cuadro N° 02 Detalle sobre indicadores de acuerdo a la MAPP y las respectivas Fichas Técnicas”..... | 31 |

## III. MATRIZ DE ARTICULACIÓN PLAN PRESUPUESTO

## IV. FICHAS TÉCNICAS

## VI. ANEXOS

## *I. Marco General*

## I. MARCO GENERAL

### 1.1 Nombre de la institución

Instituto Costarricense sobre Drogas

### 1.2 Base legal de la entidad

El Instituto Costarricense sobre Drogas (ICD) nace a la vida jurídica en nuestro Estado de Derecho con la promulgación de la “Ley Sobre Estupefacientes, Sustancias Psicotrópicas, Drogas De Uso No Autorizado, Legitimación de Capitales y Actividades Conexas”<sup>1</sup> (Ley N° 8204), del 11 de enero del 2002. Sin embargo, atendiendo el Transitorio IV de esta Ley especial “la creación y el funcionamiento del Instituto Costarricense sobre Drogas” entra en vigencia nueve meses después de la publicación de dicha norma.

Esta Ley dispone que el ICD sea un órgano de desconcentración máxima adscrito al Ministerio de la Presidencia, con personalidad jurídica instrumental para la realización de su actividad contractual, la administración de sus recursos y de su patrimonio<sup>2</sup>.

Lo anterior se logra, con la fusión del Centro Nacional de Prevención contra Drogas (CENADRO), el Centro de Inteligencia Conjunto Antidrogas (CICAD) y el Área de Precursores del Ministerio de Salud.

De conformidad con lo que establece el citado cuerpo normativo, el ICD inicia funciones nueve meses después de la publicación de dicha Ley, o sea, el 11 de octubre de 2002.

En acatamiento a la normativa vigente, el ICD asume la responsabilidad de coordinar<sup>3</sup>, diseñar e implantar las políticas, los planes y las estrategias para la prevención del consumo de drogas, el tratamiento, la rehabilitación y la reinserción de los farmacodependientes; así como, las políticas, los planes y las estrategias contra el tráfico ilícito de drogas, la legitimación de capitales provenientes del narcotráfico, actividades conexas y delitos graves.

---

<sup>1</sup> Con la aprobación de la Ley N°8719 “Fortalecimiento de la Legislación Contra el Terrorismo” se reforma el título de la Ley N° 8204. En el Artículo 2 de la Ley N° 8719 se dispone que la Ley N° 8204 se titule “Ley sobre estupefacientes, sustancias psicotrópicas, drogas de uso no autorizado, actividades conexas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo”

<sup>2</sup> Artículo 98 de la Ley N° 8204.

<sup>3</sup> Se comprenderá por coordinar, velar y dar seguimiento al cumplimiento de las políticas, programas, proyectos y acciones incorporadas en el Plan Nacional sobre Drogas, así como, apoyar la gestión realizada por los entes preventivos y represivos del país, según las necesidades y prioridades de cada uno de ellos.

Si bien es cierto la competencia del Instituto se encontraba claramente definida en el Artículo 99 de la Ley N° 8204, con la aprobación, el pasado 05 de febrero de 2009, de la Ley N° 8719 “Fortalecimiento de la Legislación Contra el Terrorismo” ésta es modificada y su ámbito de competencia es ampliado. Según reza este cuerpo normativo en su artículo 99, el Instituto Costarricense sobre Drogas:

*“...será el encargado de coordinar, diseñar e implementar las políticas, los planes y las estrategias para la prevención del consumo de drogas, el tratamiento, la rehabilitación y la reinserción de los farmacodependientes, 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.*

*Dicho Instituto, como órgano responsable del diseño y la coordinación en la ejecución de las políticas para el abordaje del fenómeno de las drogas, la legitimación de capitales y el financiamiento al terrorismo, coordinará con las instituciones ejecutoras de programas y proyectos afines a estas materias”.*

Asimismo, y según se indica en el Artículo 100, el ICD *“...diseñará el Plan nacional sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo, y coordinará las políticas de prevención del consumo de drogas, el tratamiento, la rehabilitación y la reinserción de los farmacodependientes, así como las políticas de prevención del delito: uso, tenencia, comercialización y tráfico ilícito de drogas, estupefacientes, psicotrópicos, sustancias inhalables, drogas y fármacos susceptibles de producir dependencia física o psíquica, precursores y sustancias químicas controladas, según las convenciones internacionales suscritas y ratificadas por Costa Rica y de acuerdo con cualquier otro instrumento jurídico que se apruebe sobre esta materia y las que se incluyan en los listados oficiales, publicados periódicamente en La Gaceta...”.*

Ahora bien, se informa que con la reciente aprobación de la Ley N° 8719 “Ley para el Fortalecimiento de la Legislación contra el Terrorismo” y la Ley N° 8754 “Ley Contra la Delincuencia Organizada”, el ámbito de competencia institucional se amplía a otros delitos graves entre los cuales destaca el financiamiento al terrorismo, aspecto que justifica la actualización de la visión y misión institucional, componentes de la plataforma filosófica del ICD que más adelante se detallan.

### **1.3 Estructura organizacional**

#### **1.3.1 Funciones**

Las funciones del Instituto Costarricense sobre Drogas se encuentran definidas en el Capítulo II, Secciones I – XIII, de la Ley N° 8204 “Ley sobre estupefacientes, sustancias psicotrópicas, drogas de uso no autorizado, legitimación de capitales y actividades conexas”.

Adoptando como referencia la citada Ley con su respectivo capítulo y sus secciones, a continuación se describen las funciones generales y sustantivas de cada una de las unidades productivas del Instituto.

### ❖ Consejo Directivo

Aprobación, modificación ó rechazo del presupuesto institucional y sus modificaciones, además de la resolución de los asuntos sometidos por el Presidente, el Director General o el Auditor. Asimismo, conocimiento en alzada 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

Fiscalización sobre los bienes y operaciones de todo tipo que realice el ICD, además del control y evaluación del sistema de control interno. Asimismo, cumplimiento de las normas emitidas por la Contraloría General de la República y realización de 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.

Vela por el cumplimiento de las leyes, los reglamentos y las decisiones del Consejo Directivo e informa a éste, asuntos de interés para el ICD; asimismo, nombra, remueve y aplica el régimen disciplinario a los servidores y, atiende las relaciones del ICD con los personeros de gobierno y sus dependencias.

### ❖ Asesoría Legal

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

Asimismo 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 traspasos de bienes, muebles e inmuebles en que intervenga el ICD.

### ❖ **Información y Estadística Nacional sobre Drogas**

Realiza un análisis sistemático, continuo y actualizado de la magnitud, tendencias y la evolución del fenómeno droga en el país. Además, desarrolla e implementa un Sistema Nacional que centralice los diferentes informes, estudios e investigaciones sobre la oferta y demanda del consumo de drogas a nivel 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 participar en el intercambio de información oficial sobre drogas a nivel nacional e internacional.

### ❖ **Informática**

Coordina, dirige, supervisa y ejecuta investigaciones para determinar la factibilidad, el diseño, desarrollo e implantación de sistemas de información. Así como el mantenimiento de redes y seguridad de la información. Asimismo, 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 los funcionarios del ICD.

### ❖ **Planificación Institucional**

Define, implementa 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, da seguimiento al cumplimiento de las políticas fundamentales que afecten la dinámica institucional, con el Plan Nacional de Desarrollo, el Plan Nacional sobre Drogas, el Plan Estratégico Institucional, el Plan Operativo Institucional y la Programación Operativa Sustantiva.

### ❖ **Unidad de Proyectos de Prevención**

Coordina con el IAFA la implementación de los programas de las entidades públicas y privadas con la finalidad de fomentar la educación y prevención del tráfico ilícito de drogas y delitos conexos; así como, propone medidas para la aplicación efectiva contenidas en el Plan Nacional sobre Drogas.

También formula recomendaciones en la educación y prevención del uso, la tenencia, la comercialización lícito e ilícito de las drogas con base en los programas de las entidades públicas y privadas proponen, 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 los funcionarios de aquellos entes vinculados a la represión del delito.

Desarrolla acciones dirigidas al diagnóstico, el tratamiento, la rehabilitación y la reinserción de los farmacodependientes a la sociedad. Asimismo, formula recomendaciones de políticas en materia de tratamiento, rehabilitación y reinserción para que sean incluidos en el Plan Nacional sobre Drogas.

#### ❖ **Unidad de Programas de Inteligencia**

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 de Control y Fiscalización de Precursores**

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.

Además, define los requisitos e inscripción y emite la licencia respectiva para los importadores, usuarios, exportadores y/o reexportación de precursores y químicos esenciales, 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 de Registro y Consultas**

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

Además recopila y accede a información confidencial de diferentes fuentes/instituciones públicas y privadas, ejerce control de calidad durante el proceso de recolección y procesamiento de información, con el fin de asegurar la confiabilidad de los datos, y atiende solicitudes de acuerdo con las normas establecidas.

#### ❖ **Unidad de Administración de Bienes Comisados y Decomisados**

Da seguimiento a los bienes de interés económico, comisados, provenientes de los delitos descritos en la Ley N° 8204, y vela por la correcta administración y utilización de los bienes decomisados.

Asegurar la conservación de los bienes de interés económico decomiso y comiso a cargo del ICD, mantiene un inventario de los bienes comisados y decomisados, solicita a los despachos judiciales información de los decomisos efectuados, y programa y ejecuta las subastas de los bienes comisados.



### ❖ **Unidad de Inteligencia Financiera**

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 o 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.

### ❖ **Unidad Administrativo Financiera**

Diseña y controla el funcionamiento del sistema de administración de los recursos financieros, así como, 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 estudiado 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 esto, administra los recursos 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 los mismos, diseña y controla el funcionamiento del sistema de administración de los recursos humanos, en acatamiento a la Ley y normas establecidas.

### **1.3.2 Organigrama institucional**

Aprobado por el Consejo Directivo del ICD, en Sesión Extraordinaria efectuada el pasado 25 de septiembre de 2007. (Ver Anexo N° 1)

**A solicitud de la Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria, se aclara que la estructura de referencia presenta un único cambio, La Unidad de Administración de Bienes Comisados y Decomisados a la fecha se denomina Unidad de Recuperación de Activos.**

## **1.4 Diagnóstico institucional**

A continuación, se presentan los resultados del diagnóstico institucional del ICD, mismo actualizado a la fecha.

### **1.4.1 ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO**

#### **1.4.1.1 OPORTUNIDADES**

##### **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 (trafico 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.

### 1.4.1.2 AMENAZAS

#### 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 Nº 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.

## **1.4.2 ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO**

### **1.4.2.1 FORTALEZAS**

#### **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 expertiz 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 interunidad 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.

### **1.4.2.2 DEBILIDADES**

#### **LIDERAZGO**

- ✚ Posibilidad de que eventualmente pueda existir 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 estas tomadas por el Consejo Directivo a partir de criterios políticos y no técnicos.
- ✚ Riesgo de establecimiento de alianzas entre Dirección General, Dirección General Adjunta y líderes formales de la entidad, que puedan perjudicar la gestión institucional.
- ✚ Percepción de posible imposición de líderes formales no aptos en ciertas áreas, lo que generaría mal ambiente laboral.

- ✚ La sustitución de jefes y miembros del Consejo Directivo cada cuatro años, entorpece el seguimiento de programas, proyectos, así como, los conocimientos que se obtienen y trasladan como resultado de la ejecución de éstos.
- ✚ Posibilidad de que eventualmente pueda existir falta de autoridad real a la hora de tomar decisiones por parte de los líderes formales del Instituto.
- ✚ Percepción de falta de aplicación de sanciones a funcionarios por incumplimiento de deberes asignados por parte de las jefaturas inmediatas.
- ✚ Riesgo de manejo inadecuado por parte de los jefes de las relaciones con otras entidades con las cuales se coordina, esto podría restringir la coordinación exitosa y el cumplimiento de objetivos compartidos e importantes para el país.
- ✚ Ausencia de un buen liderazgo que generaría problemas de coordinación entre Unidades del ICD, las cuales deben interactuar entre sí para concretar exitosamente ciertos programas, proyectos o acciones institucionales.
- ✚ Percepción de que 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 otras poseen equipo obsoleto.
- ✚ Falta de capacitación y acceso a estas tecnologías por parte de un sector del personal del Instituto.
- ✚ Inadecuado servicio 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 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 misma.
- ✚ Estructura desactualizada no acorde a las constantes reformas legales que se han incorporado 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 irrespeta las funciones que los puestos exigen que cumplan aquellos que los ocupan.
- ✚ Riesgo de que se lleve a nivel político la escogencia del Director General y Director General Adjunto, lo que daría pie a la ausencia de idoneidad de quienes llevan el peso de la gestión institucional, impidiendo así la adecuada continuidad de la misma.
- ✚ Riesgo de que se asignadas especialidades a ciertas Unidades que no las requieren sólo para acomodar a personas que las autoridades podrían tener 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.
- ✚ Percepción de 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, asistentes, planificadores, 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 que es posible que los nombramientos se pueden realizar a conveniencia, y que la subjetividad caracterice el proceso de reclutamiento y selección, efectuándose a conveniencia de intereses personales.
- ✚ Riesgo de que en ocasiones pueda existir 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 podrían alcanzar los requisitos que exige el puesto mismo de jefatura, 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 funcionarios.
- ✚ Riesgo de que exista mal manejo de algunos líderes formales en la asignación de puestos o recargo de funciones.

## **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.
- ✚ Entraba
- ✚ miento 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>4</sup>
- ✚ Riesgo de que el tamaño de la organización dificulte el manejo eficiente de tres programas presupuestarios.
- ✚ Riesgo de desvío de recursos presupuestados asignados a una Unidad para atender los requerimientos de otra, lo que debilitaría 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.
- ✚ Percepción de 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.
- ✚ Los constantes cambios en los procesos por la materia manejada por el Instituto, causa confusión respecto a la mejor manera de hacer las cosas.
- ✚ 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 tiempo no permite finalizarlos ni documentarlos.

---

<sup>4</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.*

- ✚ Inequidad en la asignación de procedimientos por parte de ciertas jefaturas.
- ✚ Los actuales problemas de comunicación y traslado de información del Instituto evitan que los procesos y procedimientos 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.
- ✚ Posibilidad de que eventualmente no exista apertura de los jefarcas 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 los 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 como a nivel externo.
- ✚ Posibilidad de 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.
- ✚ Riesgo de que en ocasiones no se baje la información que se debe socializar a funcionarios, sea desde la Dirección General, Dirección General Adjunta y jefaturas, al personal que integran las Unidades Sustantivas y de Soporte.
- ✚ Adopción de actitudes inadecuadas a la hora de comunicarse entre funcionarios, Unidades, entre entidades nacionales y organismos internacionales, provocando de esta manera que la información sea tergiversada, mal interpretada o rechazada por parte de los receptores.

- ✚ Percepción de que el 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.
- ✚ Existe confusión con el concepto de confidencialidad de la información.
- ✚ Falta 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.
- ✚ Posibilidad de uso inadecuado de cierta información sensible que es generada, tratada, trasladada por o desde la Institución.

### 1.5 Principal producto institucional

En acatamiento a la normativa que crea a la entidad, así como, en respuesta a los objetivos estratégicos de ésta, el principal producto de índole estratégica que beneficia u ofrece a **clientes internos, externos, nacionales e internacionales**, o sea, **unidades institucionales y demás órganos preventivos y represivos del país y del extranjero**, aquellos responsables de enfrentar el fenómeno de las drogas en cualquiera de sus manifestaciones y delitos conexos, es:

- ❖ *Coordinación de políticas, programas y proyectos.*

### 1.6 Funcionarios responsables del proceso de planificación

- ❖ **De la coordinación:** Jefe de la Unidad de la Planificación Institucional del ICD (Karen Segura Fernández).
- ❖ **De la ejecución:** Coordinadores de los Ejes Estratégicos del Plan Nacional sobre Drogas, Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo, entre otras jefaturas de Unidades del ICD.

### 1.7 Funcionarios responsables del proceso de presupuesto

- ❖ **De la coordinación:** Jefe de la Unidad Administrativo Financiero del ICD (Franklin Morales Hidalgo).
- ❖ **De la ejecución:** Coordinadores de los Ejes Estratégicos del Plan Nacional sobre Drogas, Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo, entre otras jefaturas de Unidades del ICD.

## ***II. Aspectos Estratégicos Institucionales***

## II. ASPECTOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES

### 2.1 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”*

### 2.2 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.

### **2.3 Políticas institucionales**

“Las políticas representan guías para los miembros del ente u órgano en el cumplimiento de su labor; en otras palabras, son pautas que establecen parámetros para tomar decisiones y son lineamientos generales para el comportamiento organizacional. En el nivel estratégico, las políticas generalmente establecen premisas amplias y restricciones dentro de las cuales tienen lugar las actividades posteriores a la planeación. (...) Las políticas son normas que condicionan la forma como tienen que lograrse los objetivos y desarrollarse las estrategias”<sup>5</sup>.

Adoptando como referencia lo señalado, las políticas del ICD son:

#### **2.3.1 Política de calidad**

- Crear e implantar proyectos y acciones estratégicas que aseguren la calidad de la gestión institucional y particularmente de sus servicios, aumentando la satisfacción de los clientes internos y externos que acceden a éstos.

#### **2.3.2 Política de higiene y seguridad ocupacional**

- Proporcionar a todos los colaboradores de la institución, condiciones de trabajo seguras y saludables, preservando de esta manera los recursos humanos organizacionales.

---

<sup>5</sup> Contraloría General de la República (2000); *Circular con algunas disposiciones legales y técnicas sobre el sistema planificación – presupuesto de los entes y órganos públicos, sujetos a la aprobación presupuestaria de la Contraloría General de la República*. División de fiscalización operativa y evaluativa. Circular No. 8270. San José, Costa Rica. Pp. 30.

### **2.3.3 Política para el desarrollo tecnológico de la información**

- Propiciar el desarrollo tecnológico de la información a fin de satisfacer los requerimientos del Instituto y de sus clientes internos y externos, aprovechando al máximo la tecnología disponible o emergente en los ámbitos nacional e internacional.

### **2.3.4 Política para la reducción de la demanda**

- Fortalecer la coordinación interinstitucional e intersectorial de las acciones preventivas dirigidas a evitar el cultivo, la producción, la tenencia, el tráfico y el uso indebido de drogas y otros productos referidos en la Ley N° 8204.

### **2.3.5 Política para el control de la oferta**

- Generar y proveer información confiable y fidedigna que sirva de insumo a organismos nacionales e internacionales, facilitándoles a éstos, la aplicación de las directrices jurídico penales existentes para el control de la oferta, la fiscalización del desvío de precursores, el tráfico de drogas, la legitimación de capitales y los delitos conexos.

### **2.3.6 Política para la gestión del riesgo institucional**

- Procurar de manera continua e integrada la gestión de riesgos en todos los procesos institucionales y la constitución de un marco de trabajo sistematizado y estandarizado, permanente, proactivo y sustentable, que establezca el contexto organizacional y facilite la identificación, el análisis, la evaluación, el tratamiento, la comunicación y el monitoreo en curso de los riesgos institucionales.

### **2.3.7 Política contra el acoso sexual y el hostigamiento laboral**

- Prevenir, evitar y erradicar las conductas de acoso sexual y hostigamiento laboral tendentes a presionar, amenazar, agredir, humillar, marginar colectiva y sistemáticamente a un trabajador, así como, aquellas que procuran responsabilizar al trabajador de problemas ajenos a él y vinculados a las relaciones humanas o la baja productividad institucional (entre otras debilidades organizacionales), con el propósito de que abandone la organización o sea despedido.

## 2.4 Principios y valores éticos institucionales

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>6</sup>

A continuación, se presentan los principios y 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 y trabajadoras, seres humanos y ciudadanos que estamos llamados a la plenitud y a la excelencia en los tres ámbitos.

### 2.4.1 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:

**Respeto,  
Compromiso,  
Transparencia y Confidencialidad  
Cultura de Servicio y Calidad**

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.

---

<sup>6</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.*



### **2.4.2 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:

**Esfuerzo  
Honestidad  
Responsabilidad  
Serenidad**

### **2.4.3 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:

**Transparencia**  
**Construcción del bien común**  
**Formación de conciencia: Sentido patrio**

### 2.5 Factores clave de éxito

- ❖ Manejo de información confiable y fidedigna de la realidad nacional e internacional del fenómeno de las drogas y actividades conexas, para la formulación de políticas públicas efectivas y el desarrollo de programas y proyectos de impacto nacional e internacional.
- ❖ Investigación y generación de información confiable y oportuna para el apoyo a la gestión interinstitucional, plataforma para el cumplimiento de las políticas y programas estratégicos incorporados en el Plan Nacional sobre Drogas.
- ❖ Coordinación y asesoría efectiva a nivel interinstitucional e intersectorial para la ejecución óptima de los programas contenidos en el Plan Nacional sobre Drogas.
- ❖ Monitoreo y evaluación sistemática de los programas a ejecutar interinstitucional e intersectorialmente, producto de la puesta en operación del Plan Nacional sobre Drogas.

### 2.6 Cuadro N° 01 “Programas presupuestarios”

| Nombre del programa                   | Monto presupuestario<br>(en colones corrientes) | Participación relativa de c/u |
|---------------------------------------|---|-------------------------------|
| <b>01:</b> Dirección y administración | 1.248.707.173                                   | 31%                           |
| <b>02:</b> Control de la oferta       | 1.674.510.600                                   | 42%                           |
| <b>03:</b> Reducción de la demanda    | 1.095.722.278                                   | 27%                           |
| <b>TOTAL</b>                          | <b>4.018.940.050</b>                            | <b>100%</b>                   |

**Notas:** *a) Se consideran todas las fuentes de financiamiento y b) Para ampliar información observar Anexo N° 2.*

## 2.7 Indicadores a utilizar en el período

Los indicadores planteados en la MAPP, que servirán para monitorear el nivel de avance y cumplimiento de los compromisos establecidos para el período son:

- ✚ Cantidad de Direcciones Regionales Educativas<sup>7</sup> incorporadas al programa.
- ✚ Cantidad de docentes capacitados.
- ✚ Cantidad de infractores de la ley penal juvenil dependientes de drogas remitidos.
- ✚ Cantidad de estudios realizados.
- ✚ Cantidad de efectivos policiales capacitados.

## 2.8 Cuadro N° 02 “Detalle sobre indicadores de acuerdo a la MAPP y respectivas Fichas Técnicas”

| Indicador   | Línea base a 2016 | Desempeño proyectado |      | Fuente de datos  | Supuestos, notas técnicas y observaciones |
|---|-------------------|----------------------|------|--|---|
|   |                   | 2017                 | 2018 |  |   |
| Cantidad de Direcciones Regionales Educativas incorporadas al programa.           | 6                 | 6                    | 5    | Informes (semestral y anual) suministrados por la Unidad de Proyectos de Prevención del ICD.   | N.A                                       |
| Cantidad de docentes capacitados.   | 500               | 500                  | 500  | Informes (semestral y anual) suministrados por la Unidad de Proyectos de Prevención del ICD.   | N.A                                       |
| Cantidad de infractores de la ley penal juvenil dependientes de drogas remitidos. | 10                | 10                   | 10   | Informes (semestral y anual) suministrados por la Unidad de Proyectos de Prevención del ICD.   | N.A                                       |
| Cantidad de estudios realizados.  | 2                 | 1                    | 1    | Informes (semestral y anual) suministrados por la Unidad de Programas de Inteligencia del ICD. | N.A                                       |
| Cantidad de efectivos policiales capacitados.                                     | 10                | 60                   | 60   | Informes (semestral y anual) suministrados por la Unidad de Proyectos de Prevención del ICD.   | N.A                                       |

<sup>7</sup> Direcciones Regionales Educativas según el Ministerio de Educación Pública: San José Norte, San José Central, San José Oeste, Desamparados, Heredia, Cartago, Alajuela, Occidente, San Carlos, San Carlos Norte, Santa Cruz, Liberia, Cañas, Nicoya, Los Santos, Pérez Zeledón, Grande de Térraba, Coto, Limón, Sulá, Aguirre, Puntarenas, Peninsular, Guápiles, Sarapiquí, Turrialba, Puriscal.

***III. Matriz de Articulación Plan  
Presupuesto***

PROGRAMACIÓN ESTRATÉGICA PRESUPUESTARIA

| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL PROGRAMA O PROYECTO DEL PND Y/O INSTITUCIONALES   | NOMBRE DEL PROGRAMA O PROYECTO INSTITUCIONAL  | CODIGO Y NOMBRE DEL PROGRAMA O SUBPROGRAMA PRESUPUESTARIO | PRODUCTO FINAL (BIENES/ SERVICIOS)               | UNIDAD DE MEDIDA DEL PRODUCTO  | POBLACIÓN META         |           |           | INDICADORES DE PRODUCTO   | LÍNEA BASE | METAS DEL INDICADOR |                      |     |     | ESTIMACIÓN ANUAL DE RECURSOS PRESUPUESTARIOS (en millones de colones) |   | SUPUESTOS, TÉCNICAS Y OBSERVACIONES   |     |
|--|---|---|--|--|------------------------|-----------|-----------|---|------------|---------------------|----------------------|-----|-----|---|---|---|-----|
|  |   |   |  |  | USUARIO (A)            | CANTIDAD  |           |   |            | t                   | DESEMPEÑO PROYECTADO |     |     | MONTO   | FUENTE DE FINANCIAMIENTO                            |   |     |
|  |   |   |  |  |                        | HOMBRES   | MUJERES   |   |            |                     | ANUAL                | t+1 | t+2 |   |   |   | t+3 |
|  |   |   |  |  |                        |           |           |   |            |                     |                      |     |     |   |   |   |     |
| 1.1.1. Ampliar la cobertura y el efecto de las acciones de prevención de las manifestaciones de la violencia, delincuencia y criminalidad  | 1.1. Prevención de las distintas manifestaciones de la violencia, delincuencia y criminalidad                               | 03 Reducción de la Demanda                                | Coordinación de políticas, programas y proyectos | Direcciones Regionales Educativas<br>2017: 6<br>2018: 5                            | Direcciones Regionales | N.A       | N.A       | Cantidad de Direcciones Regionales Educativas incorporadas al programas.          | 6          | 6                   | 5                    | ND  | ND  | 97,00   | Programa presupuestario 03: Reducción de la Demanda | La cifra de 97 aplica para el cumplimiento de las metas de ambos indicadores. |     |
|  |   |   |  | Docentes<br>2017: 500<br>2018: 500   | Docentes               | 200       | 300       | Cantidad de docentes capacitados  | 500        | 500                 | 500                  | ND  | ND  | 97,00   | Programa presupuestario 03: Reducción de la Demanda | La cifra de 97 aplica para el cumplimiento de las metas de ambos indicadores. |     |
| 1.1.1. Ampliar la cobertura y el efecto de las acciones de prevención de las manifestaciones de la violencia, delincuencia y criminalidad  | 1.1. Prevención de las distintas manifestaciones de la violencia, delincuencia y criminalidad                               | 03 Reducción de la Demanda                                | Coordinación de políticas, programas y proyectos | Infractores de la Ley Penal Juvenil dependientes de drogas<br>2017: 10<br>2018: 10 | Infractores            | 8         | 2         | Cantidad de infractores de la Ley Penal Juvenil dependientes de drogas remitidos. | 10         | 10                  | 10                   | ND  | ND  | 97,00   | Programa presupuestario 03: Reducción de la Demanda | La cifra de 97 aplica para el cumplimiento de las metas de ambos indicadores. |     |
| 1.4.1. Ampliar la cobertura y el efecto de las estrategias en la lucha contra el crimen organizado, transfronterizo y actividades conexas. | 1.4. Lucha contra el crimen organizado, transfronterizo y actividades conexas   | 02 Control de la Oferta                                   | Coordinación de políticas, programas y proyectos | Estudios<br>2017: 1<br>2018: 1   | Población nacional     | 2.106.063 | 2.195.649 | Cantidad de estudios realizados   | 2          | 1                   | 1                    | ND  | ND  | 110,90  | Programa presupuestario 02: Control de la Oferta    | Con este monto se espera cumplir las metas de este indicador.                 |     |
| 1.5.1. Profesionalizar los cuerpos policiales adscritos al Poder Ejecutivo   | 1.5. Profesionalización Policial y formación de capacidades en materia de Seguridad Ciudadana (Escuela Nacional de Policía) | 03 Reducción de la Demanda                                | Coordinación de políticas, programas y proyectos | Efectivos policiales<br>2017: 60<br>2018: 60                                       | Policías               | 45        | 15        | Cantidad de efectivos policiales capacitados.                                     | 10         | 60                  | 60                   | ND  | ND  | 97,00   | Programa presupuestario 03: Reducción de la Demanda | La cifra de 97 aplica para el cumplimiento de las metas de ambos indicadores. |     |

## *IV. Fichas Técnicas*

FICHA TÉCNICA

Institución: Instituto Costarricense sobre drogas  
 Programa Presupuestario 02: Control de la Oferta

| PRODUCTO   | INDICADORES DE PRODUCTO         | FÓRMULA                | FUENTE DE DATOS DEL INDICADOR  | CRONOGRAMA  |               |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | RESPONSABLES |                      |
|--|---------------------------------|------------------------|--|---|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--------------|----------------------|
|  |                                 |                        |  | ACTIVIDADES PARA ALCANZAR EL PRODUCTO   | MESES DEL AÑO |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |              |                      |
|  |                                 |                        |  |   | E             | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D |              |                      |
| Coordinación de políticas, programas y proyectos | Cantidad de estudios realizados | Sumatoria de estudios. | Informes (semestral y anual) suministrados por la Unidad de Programas de Inteligencia del ICD. | Diseñar instrumentos, levantar información en el campo, procesar, sistematizar y analizar información, así como, redactar el documento final. | X             | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X            | Licda. Marcela Ortiz |

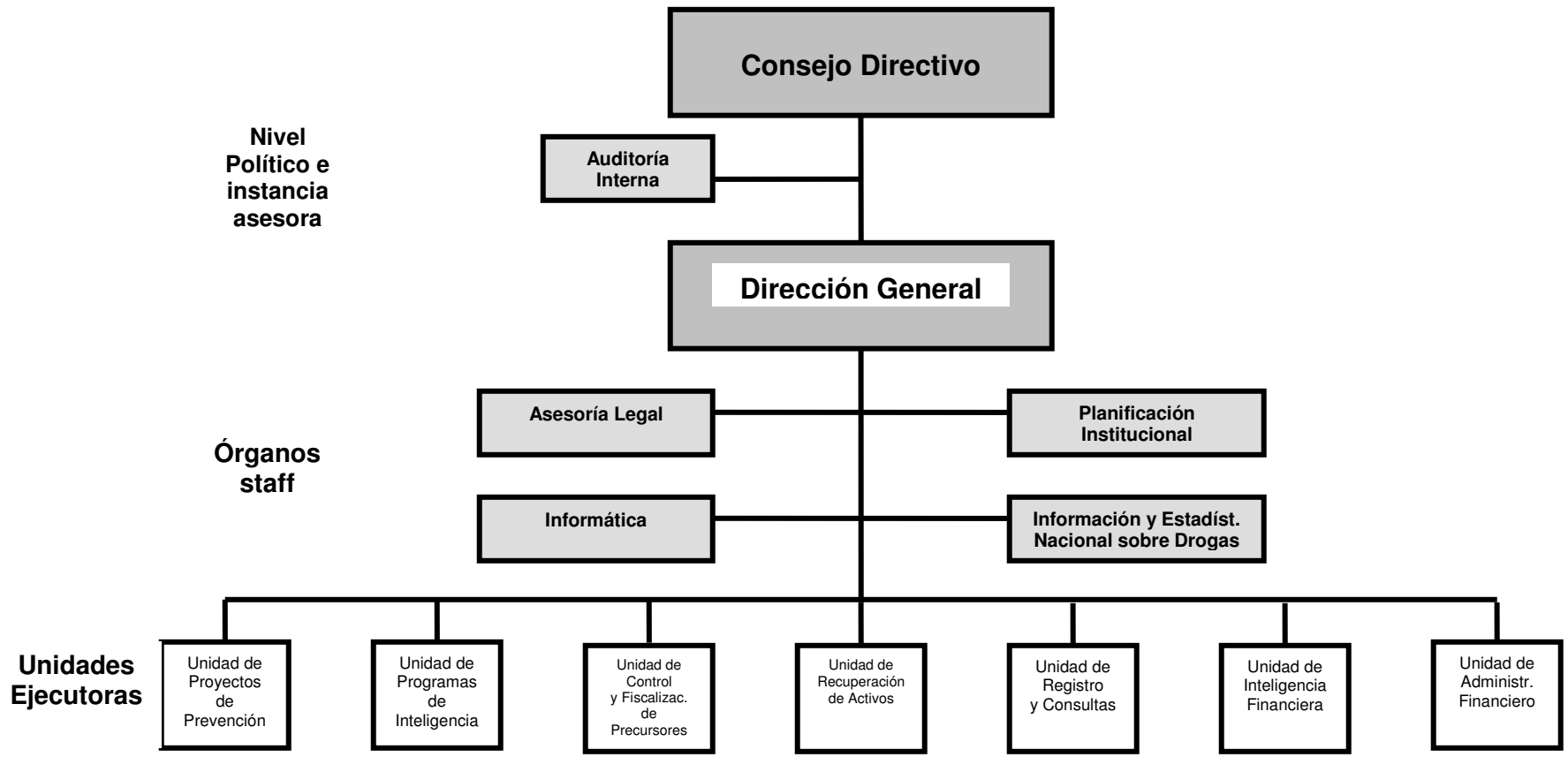
FICHA TÉCNICA

Institución: Instituto Costarricense sobre drogas  
Programa Presupuestario 03: Reducción de la Demanda

| PRODUCTO  | INDICADORES DE PRODUCTO   | FÓRMULA   | FUENTE DE DATOS DEL INDICADOR  | CRONOGRAMA  |               |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | RESPONSABLES |   |
|---|---|---|--|---|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--------------|---|
|   |   |   |  | ACTIVIDADES PARA ALCANZAR EL PRODUCTO   | MESES DEL AÑO |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |              |   |
|   |   |   |  |   | E             | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N |              | D   |
| <b>Coordinación de políticas, programas y proyectos</b> | Cantidad de Direcciones Regionales Educativas incorporadas al programa.           | Sumatoria de las Direcciones Regionales incorporadas. | Informes (semestral y anual) suministrados por la Unidad de Proyectos de Prevención del ICD. | Selección de Direcciones, coordinación de aspectos logísticos y técnicos, así como, ejecución del programa.   | X             | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X            | Máster Eugenia Mata Jefe de la Unidad Proyectos de Prevención |
|   | Cantidad de docentes capacitados.   | Sumatoria de los docentes capacitados.                | Informes (semestral y anual) suministrados por la Unidad de Proyectos de Prevención del ICD. | Diseño de malla curricular, selección de población objetivo, preparación de material didáctico, coordinación de aspectos logísticos y ejecución del programa formativo. | X             | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X            | Máster Eugenia Mata Jefe de la Unidad Proyectos de Prevención |
|   | Cantidad de infractores de la Ley Penal Juvenil dependientes de drogas remitidos. | Sumatoria de los infractores remitidos.               | Informes (semestral y anual) suministrados por la Unidad de Proyectos de Prevención del ICD. | Detección y remisión de población objetivo.   | X             | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X            | Máster Eugenia Mata Jefe de la Unidad Proyectos de Prevención |
|   | Cantidad de efectivos policiales capacitados.                                     | Sumatoria de efectivos policiales capacitados.        | Informes (semestral y anual) suministrados por la Unidad de Proyectos de Prevención del ICD. | Diseño de malla curricular, selección de población objetivo, preparación de material didáctico, coordinación de aspectos logísticos y ejecución del programa formativo. | X             | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X            | Máster Eugenia Mata Jefe de la Unidad Proyectos de Prevención |



***ANEXO 1***  
***Organigrama institucional***



***ANEXO 2***  
***Cronograma de ejecución física y  
financiera de los programas***

**CRONOGRAMA PARA LA EJECUCIÓN FÍSICA Y FINANCIERA  
DE LOS PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS  
PERÍODO 2017**

| Programas<br>Presupuestarios                     | I Trimestre                          |                                    | II Trimestre                         |                                    | III Trimestre                        |                                    | IV Trimestre                         |                                    |
|--|--------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|
|  | Monto -en<br>millones de<br>colones- | Total de<br>acciones a<br>ejecutar | Monto -en<br>millones de<br>colones- | Total de<br>acciones a<br>ejecutar | Monto -en<br>millones de<br>colones- | Total de<br>acciones a<br>ejecutar | Monto -en<br>millones de<br>colones- | Total de<br>acciones a<br>ejecutar |
| <b>Programa 01</b><br>Dirección y Administración | 249,7                                |                                    | 312,1                                |                                    | 312,1                                |                                    | 374,8                                |                                    |
| <b>Programa 02</b><br>Control de la Oferta       | 334,9                                |                                    | 418,6                                |                                    | 418,6                                |                                    | 502,4                                | 1                                  |
| <b>Programa 03</b><br>Reducción de la Demanda    | 252,7                                |                                    | 252,0                                |                                    | 274,0                                |                                    | 317,0                                | 4                                  |

**Nota 1:** Se consideran todas las fuentes de financiamiento.

**Nota 2:** Las acciones refieren a los compromisos adquiridos con el Sector de Seguridad Ciudadana y Justicia, formalizados en la Matriz Institucional de dicho Sector, en la Matriz de Articulación Plan Presupuesto y en las Fichas Técnicas.

***ANEXO 3***  
***Dictamen de vinculación POI PND***  
***emitido por el jerarca del Sector***



Formidez K.  
 23 MAYO 2016  
 DIRECCION GENERAL  
 REGISTRO  
 Hora: 11:50 am

INSTITUTO COSTARRICENSE  
 SOBRE DROGAS  
 Recibido  
 23 MAY 2016  
 a: 1:13

República de Costa Rica  
 Ministerio de Seguridad Pública  
 Despacho del Ministro

18 de mayo de 2016  
 DMGMV 1298-2016

Señor  
 Olger Bogantes Calvo  
 Director General Adjunto  
 Instituto Nacional sobre Drogas

Estimado señor:

En respuesta a oficio No. DG-102-2016, de fecha 12 de mayo del 2016, me permito informarle que una vez realizada la revisión técnica del Plan Operativo Institucional (MAPP y ficha técnica) del Instituto Nacional sobre Drogas, se verifica que éste se encuentra vinculado al Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018, por lo que se brinda el aval respectivo al POI 2017.

Aprovecho la oportunidad para reiterarle mis muestras de consideración y estima.

Cordialmente,

Gustavo Mata Vega  
 Ministro Rector  
 Sector Seguridad Ciudadana y Justicia



cc. Licda. María Elena Vásquez Rojas, Enlace Sectorial Seguridad Ciudadana y Justicia  
 Archivo/Consecutivo/GMV/cpr

*[Firma]*  
 VICEMINISTRA  
 ADMINISTRATIVA  
 Ministerio de Seguridad Pública  
 San José, Costa Rica

***ANEXO 4***  
***Acuerdo de Consejo Directivo del ICD***