



**INFORME ANUAL 2022  
DE AVANCE EN LA  
IMPLEMENTACIÓN DEL:**

**PLAN  
ESTRATÉGICO  
INSTITUCIONAL**

**(PEI) 2022-2026**

**INSTITUTO COSTARRICENSE SOBRE DROGAS  
UNIDAD “PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL”**

**ENERO, 2023**



## TABLA DE CONTENIDO

<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>3</b>
<b>AVANCE AL 31 DE DICIEMBRE-2022</b>	<b>4</b>
<b>ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO DE LAS LÍNEAS DE ACCIÓN EN IMPLEMENTACIÓN</b>	<b>13</b>

## PRESENTACIÓN

El presente informe resume los avances alcanzados con corte al 31 de diciembre de 2022 del estado y avance de los compromisos establecidos en el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2022-2026 del Instituto Costarricense sobre Drogas (ICD), lo anterior se presenta en un primer acápite.

En un segundo apartado se presenta una matriz de identificación y administración de los riesgos, como parte de las acciones de gestión del riesgo del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI).

Como el PEI se aprobó en febrero de 2022 y durante el primer semestre del año se trabajó en la priorización de sus líneas de acción y en el inicio en su operacionalización, no se elaboró un informe semestral al carecerse de información y avances, por lo que este se constituye en el primer reporte de seguimiento.

En espera de que la información consignada en el presente documento sea de utilidad y coadyuve al proceso de toma de decisiones a nivel técnico y político, a continuación, los resultados de la gestión institucional en la implementación del PEI.

## AVANCE AL 31 DE DICIEMBRE-2022

Tabla 1. Líneas de acción por eje estratégico

### EJE ESTRATÉGICO: POTENCIACIÓN DEL TALENTO HUMANO

**OBJETIVO ESTRATÉGICO:** Fomentar las condiciones para la mejora del desempeño laboral, contribuyendo a la consecución de las metas institucionales.

Línea de acción	Objetivo	Indicador y meta	Estado	Principales actividades desarrolladas
1) Empleo de la tecnología para la eficiencia del trabajo.	Impulsar el uso de herramientas tecnológicas que faciliten la labor de las personas funcionarias y la administración eficiente del tiempo.	Porcentaje de funcionarios que consideran que el uso de las herramientas tecnológicas institucionales hace más eficiente su labor: <b>Al menos, un 70%.</b> Percepción de que las herramientas tecnológicas facilitan la labor: <b>Al menos, un 70% de percepción positiva.</b>	En proceso	La UI elaboró el proyecto de inversión pública N°3184 denominado: "Mantenimiento del licenciamiento de seguridad informática y de los sistemas de información del Instituto Costarricense sobre Drogas, San Pedro, Montes de Oca" con el cual se hace provisionamiento de recursos de 2023 a 2027 para la adquisición y renovación de bienes y servicios en TI. Entre otros, incluye asistencia remota para continuar brindando un ambiente seguro de interconexiones y disponibilidad de los servicios y accesos autorizados. Asimismo, la renovación del licenciamiento Cisco WEBEX MEETINGS que permite proveer de una herramienta segura a los funcionarios para la realización de reuniones y videoconferencias institucionales y componentes WEB.

Instituto Costarricense Sobre Drogas | Unidad "Planificación Institucional"

Línea de acción	Objetivo	Indicador y meta	Estado	Principales actividades desarrolladas
2) Impulso del teletrabajo colaborativo.	Dotar de las condiciones y herramientas suficientes y necesarias, respondiendo así a las demandas de los procesos teletrabajables.	Accesibilidad a herramientas de teletrabajo: Porcentaje de funcionarios que cuentan con las herramientas necesarias para el teletrabajo: <b>100% para puestos teletrabajables.</b>	En proceso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los trabajadores con posibilidad de realizar teletrabajo cuentan con Office 365 que dispone de OneDrive como repositorio institucional en la nube disponible 24/7</li> <li>• La UI cuenta con herramientas remotas para la asistencia a usuarios en teletrabajo como: Microsoft Teams y AnyDesk.</li> <li>• Remotamente la UI realiza actualizaciones de software en cada computadora para mantenerla en óptimas condiciones de eficiencia y seguridad.</li> </ul>
3) Colaboración interunidad.	Fortalecer el trabajo colaborativo, alineado a una gestión por procesos, en procura de resultados con mayor valor agregado.	Índice de colaboración: Número de proyectos o iniciativas colaborativas implementadas en comparación con el total de proyectos: <b>Al menor, el 50% de los proyectos se realicen con enfoque colaborativo.</b>	Pendiente de iniciar, pues ante la capacidad instalada limitada, se priorizó el desarrollo de otras líneas de acción.	-
4) Fomento del sentido de pertenencia.	Sensibilizar al funcionariado para el reconocimiento y práctica cotidiana de los valores institucionales.	Participación en programas de sensibilización: Porcentaje de empleados que participan en actividades de formación sobre valores institucionales: <b>Al menos, un 70%.</b> Percepción del funcionario sobre valores institucionales: <b>Al</b>	En proceso	Aplicación de "Encuesta de opinión y percepción" por parte de la Comisión de Valores. Un integrante de la Comisión de Valores concluyó con éxito el taller del módulo 22: "Aplicación de la ética en la gestión y procesos organizacionales".

Instituto Costarricense Sobre Drogas | Unidad "Planificación Institucional"

Línea de acción	Objetivo	Indicador y meta	Estado	Principales actividades desarrolladas
		<p><b>menos un 70% de respuestas positivas</b> en resultados de entrevistas individuales o focus groups sobre la percepción de los valores institucionales (comprensión e importancia atribuida a los valores, etc.).</p>		<p>Integrante de la comisión fue capacitado mensualmente en temas varios: "Guía básica para ejercer con probidad la función pública", "La ética y el combate contra el fraude". Celebración de la semana nacional de la ética (lunes 03 al viernes 7 de octubre de 2022). Preparación para el arranque en la elaboración de un reglamento de funcionamiento de la comisión.</p>
5) Formación y actualización del capital humano.	Desarrollar acciones formativas que generen competencias indispensables para el desempeño del capital humano institucional.	Plan de transferencia de conocimientos e información implementado: <b>Al menos, un 70% del plan implementado.</b>	Pendiente de iniciar: programado para 2023.	Plan de transferencia de conocimientos e información: programado para 2023.
6) Distribución eficiente del trabajo.	Crear una nueva estructura ocupacional para la maximización de los recursos humanos y el cumplimiento de los compromisos institucionales.	<p>% de instancias, procesos o puestos analizados: <b>Al menos, 80%.</b></p> <p>% de instancias, procesos o puestos incluidos en el Manual de Cargos: <b>100%.</b></p>	En proceso.	Inicio en la recopilación de información, procesamiento de datos, asesoría con entidades rectoras (Servicio Civil) para la elaboración de manual de puestos.

**EJE ESTRATÉGICO:**

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

Línea de acción	Objetivo	Indicador y meta	Principales actividades desarrolladas	Principales actividades desarrolladas
7) Mejora en la administración de recursos presupuestarios.	Lograr una adecuada asignación presupuestaria que responda a los lineamientos técnicos y metodológicos pertinentes para el alcance de los objetivos institucionales.	Porcentaje del presupuesto asignado que cumple con los lineamientos técnicos establecidos: 95%. Evaluación de Desviaciones Presupuestarias: Número y magnitud de desviaciones entre el presupuesto asignado y el gasto real: <b>esta meta se actualizará cuando se tenga una línea base.</b> % de unidades con formación para la estimación de costos: <b>100%.</b>	Pendiente de iniciar, pues ante la capacidad instalada limitada, se priorizó el desarrollo de otras líneas de acción.	-
8) Alineación de la planificación y presupuestación por resultados.	Remozar el actual proceso de planificación presupuestaria para la maximización de los recursos institucionales.	% de avance en la implementación del enfoque de presupuesto orientado a resultados: <b>Al menos, 70%.</b> Capacitación del Personal: Número de funcionarios que han recibido capacitación específica para mejorar el proceso de planificación presupuestaria: <b>80% de personal involucrado directamente, capacitado.</b>	Pendiente de iniciar, pues ante la capacidad instalada limitada, se priorizó el desarrollo de otras líneas de acción.	-

**EJE ESTRATÉGICO: GESTIÓN INSTITUCIONAL POR PROCESOS Y PROYECTOS**

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

Línea de acción	Objetivo	Indicador y meta	Principales actividades desarrolladas	Principales actividades desarrolladas
9) Actuación institucional para responder a las necesidades ciudadanas y generar valor público.	Definir prioridades institucionales con base en evidencia científica para la atención de necesidades y la generación de valor público.	Porcentaje de decisiones estratégicas, compromisos y proyectos de la ENDDA y PNsD respaldados por evidencia científica: <b>100%</b> . % del Portafolio de proyectos alineado con el valor público del ICD: <b>100%</b> .	En proceso	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inicio en la sistematización de información y elaboración de un portafolio de proyectos del ICD.</li> </ul>
10) Gestión por proyectos.	Adoptar gradualmente la gestión por proyectos, para una mejor administración de los recursos organizacionales.	% de proyectos realizados bajo el modelo de gestión por proyectos: <b>100%</b> . % de instancias capacitadas en gestión por proyectos: <b>100%</b> . % de avance en la elaboración de instrumental para la implementación de la gestión por proyectos: <b>100%</b> .	En proceso	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inicio en la sistematización de información y elaboración de lineamientos internos en gestión de proyectos.</li> <li>Generación de instrumental y metodología.</li> <li>Asesoramiento y capacitación por parte del Mideplan.</li> </ul>

Instituto Costarricense Sobre Drogas | Unidad "Planificación Institucional"

Línea de acción	Objetivo	Indicador y meta	Principales actividades desarrolladas	Principales actividades desarrolladas
11) Gestión por procesos.	Dirigir a la institución hacia un modelo de gestión por procesos, en procura de una mayor eficiencia en la producción institucional.	<p>% de instancias institucionales capacitadas en gestión por procesos: <b>100%</b>.</p> <p>% de procesos identificados, documentados y actualizados en la institución: <b>100%</b>.</p> <p>% de procesos y procedimientos levantados y/o actualizados con la metodología ICD de levantamiento de procedimientos: <b>Al menos, 90%</b>.</p>	En proceso.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sesiones de inducción, presentando la guía para levantar y actualizar procedimientos.</li> <li>• Revisión de procedimientos de la Unidad "Informática".</li> <li>• Levantamiento de un procedimiento institucional referente a emisión de criterio vinculante sobre licencias de uso de cáñamo y cannabis.</li> </ul>

**EJE ESTRATÉGICO: MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN Y LA PRODUCCIÓN INSTITUCIONAL**

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

Línea de acción	Objetivo	Indicador y meta	Estado	Principales actividades desarrolladas
12) Priorización de las necesidades de las personas usuarias.	Mejorar la prestación de bienes y servicios para que respondan a las necesidades de las personas usuarias y la normativa vigente.	Nivel de satisfacción de las personas usuarias con los bienes y servicios prestados: <b>Promedio positivo en resultados de encuestas, entrevistas o grupos focales.</b> Cumplimiento Normativo en la Prestación de Servicios: Porcentaje de servicios que cumplen con la normativa vigente: <b>Este indicador será sometido a valoración.</b> % de avance en elaboración de catálogo de trámites institucional: <b>100%.</b>	Pendiente de iniciar, pues ante la capacidad instalada limitada, se priorizó el desarrollo de otras líneas de acción.	-
13) Reposicionamiento institucional.	Empoderar al instituto entre actores público-privados, facilitando el cumplimiento de los compromisos entre estos formalizados.	Cantidad de acuerdos formalizados entre el ICD y actores público-privados: <b>la meta se definirá cuando se tenga línea base.</b> Porcentaje de compromisos formalizados que se cumplen (evaluación de compromisos cumplidos): <b>Al menos, un 80%.</b>	Pendiente de iniciar, pues ante la capacidad instalada limitada, se priorizó el desarrollo de otras líneas de acción.	-

Instituto Costarricense Sobre Drogas | Unidad "Planificación Institucional"

Línea de acción	Objetivo	Indicador y meta	Estado	Principales actividades desarrolladas
		<p>% de avance en la evaluación de la imagen y reconocimiento del ICD entre actores público-privados: <b>100%</b>.</p> <p>Mejora de la percepción institucional según encuestas y evaluaciones: <b>la meta se definirá cuando se tenga línea base.</b></p>		
14) Actualización de la normativa técnica y administrativa.	Responder a las necesidades normativas de unidades y órganos staff para la mejora continua de su accionar.	<p>% de unidades e ICD en su integralidad con un diagnóstico de necesidades de actualización normativa: <b>100%</b>.</p> <p>% de necesidades de actualización válidas y viables concretadas en normativa técnica y administrativa: <b>Al menos, un 70%</b>.</p> <p>% de necesidades de actualización válidas y viables presentadas a instancias externas del ICD: Asamblea Legislativa, entre otros: <b>Al menos, un 70%</b>.</p>	En proceso.	<p>Si bien no se ha trabajado en el diagnóstico de necesidades, como punto de arranque, durante 2022 se crearon (o se apoyó la creación de) las siguientes normativas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reglamento y Resolución Conjunta a la Ley 9416 (RTBF).</li> <li>2. Reglamento al artículo 35 de la Ley N° 8204</li> <li>3. Reglamento al artículo 39 del Decreto Ejecutivo de la Ley 8204.</li> <li>4. Reglamentos a la Ley de Cannabis para uso Medicinal y Terapéutico/ el de Cáñamo para uso Alimentario e Industrial.</li> <li>5. Reglamento de Actas del Consejo Directivo del ICD,</li> <li>6. Reglamento al Procedimiento Sustitutivo de venta de Bienes de</li> </ol>

Instituto Costarricense Sobre Drogas | Unidad "Planificación Institucional"

Línea de acción	Objetivo	Indicador y meta	Estado	Principales actividades desarrolladas
				la Unidad de Recuperación de Activos del ICD. 7. Reglamento Interno de Organización de la Auditoría Interna. 8. Reglamento de destrucción de bienes de la Unidad de Recuperación de Activos.
15) Fomento de la toma de decisiones basada en evidencia.	Crear las condiciones institucionales necesarias para que las decisiones que tomen los actores facultados respondan a evidencia científica.	Capacitación del Personal en uso de métodos científicos de toma de decisiones: <b>capacitar, al menos al 50% del personal involucrado en toma de decisiones.</b> Implementación de prácticas basadas en evidencia: % de decisiones institucionales por instancia, basadas en evidencia científica: <b>la meta se definirá cuando se tenga línea base.</b>	Pendiente de iniciar, pues ante la capacidad instalada limitada, se priorizó el desarrollo de otras líneas de acción.	-
16) Modernización digital.	Impulsar las tecnologías de la información, continuando así con la modernización digital liderada desde la UI.	Avance en elaboración de diagnóstico de necesidades de modernización digital: <b>100%.</b> Porcentaje del personal que participa en capacitaciones en tecnologías de la información: <b>Al menos, 90% de los puestos que así lo requieren.</b>	En proceso. Está línea de acción será evaluada, para considerar si se fusiona con la línea 1, dada la semejanza de su naturaleza y fines.	La comisión de seguridad de la información trabajó en el desarrollo de un diagnóstico del estado de la información de cada unidad, así como en estructurar su organización interna.

## ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO DE LAS LÍNEAS DE ACCIÓN EN IMPLEMENTACIÓN

La gestión del riesgo del PEI durante 2022 se resume en el siguiente cuadro:

Línea de acción	Objetivo	Riesgo, causa y consecuencia	Probabilidad, impacto y % de exposición	Opción de tratamiento y Actividad de Respuesta al Riesgo	Estado	Justificación y medio de verificación
1. Empleo de la tecnología para la eficiencia del trabajo.	Impulsar el uso de herramientas tecnológicas que faciliten la labor de las personas funcionarias y la administración eficiente del tiempo.	Vulnerabilidad a ciberataques. Causas: débiles controles, desconocimiento/fallas de usuario, poca inversión en seguridad de TI. Consecuencias: afectación de sistemas, pérdida de información, afectación de la prestación de bienes y servicios, daño a la imagen institucional.	Moderado Muy Severo 60%	Mantener un control constante de las medidas de seguridad ante ciberataques. Educar a los usuarios contra ingeniería social. Sensibilizar a niveles decisores para la dotación de recursos.	En proceso.	La UI hace recordatorios periódicos sobre ejecutar actualizaciones de software, además realiza sesiones de sensibilización y educación a usuarios sobre evitar contraseñas poco seguras, no acceder a correos maliciosos, etc.
2. Impulso del teletrabajo colaborativo.	Dotar de las condiciones y herramientas suficientes y necesarias, respondiendo así a las demandas de los procesos teletrabajables.	Reducción de la eficiencia de las operaciones en modalidad teletrabajo. Causas: Falta de herramientas y	Esporádico Significativo 24%	Establecimiento en el contrato de teletrabajo de que el empleado cuente con los requisitos y condiciones	En implementación	Los contratos incluyen las especificaciones técnicas: velocidad de internet, por

Instituto Costarricense Sobre Drogas | Unidad "Planificación Institucional"

Línea de acción	Objetivo	Riesgo, causa y consecuencia	Probabilidad, impacto y % de exposición	Opción de tratamiento y Actividad de Respuesta al Riesgo	Estado	Justificación y medio de verificación
		condiciones necesarias. Consecuencias: Afectación del logro de los objetivos.		mínimas de salud ocupacional y de tecnología. Mantener en condiciones óptimas las computadoras institucionales.		ejemplo, y ergonómicas: luz, aire, silla de trabajo, etc. La UI realiza mantenimiento periódico tanto preventivo como correctivo.
4. Fomento del sentido de pertenencia.	Sensibilizar al funcionariado para el reconocimiento y práctica cotidiana de los valores institucionales.	Poco involucramiento del personal. Causas: Exceso de labores, poca motivación o interés, no obtención de permiso por parte de jefatura. Consecuencias: bajo clima organizacional, menor rendimiento.	Frecuente. Mayor Alto.	Incluir dentro de el plan de trabajo el componente de motivación, y obtener apoyo de la DG para que las jefaturas abran espacios en sus unidades.	Sin iniciar.	Está programado para cuando se desarrolle el plan de acción correspondiente.
6. Distribución eficiente del trabajo.	Crear una nueva estructura ocupacional para la maximización de los recursos humanos y el cumplimiento de los	Dificultad para adaptar la estructura ocupacional a la estructura organizativa, y límites de gasto.	Frecuente Mayor 64%	Incluir dentro del plan de trabajo un análisis o diagnóstico que permita conocer posibilidades de	Sin iniciar.	Está programado para cuando se desarrolle el plan de acción correspondiente.

Instituto Costarricense Sobre Drogas | Unidad "Planificación Institucional"

Línea de acción	Objetivo	Riesgo, causa y consecuencia	Probabilidad, impacto y % de exposición	Opción de tratamiento y Actividad de Respuesta al Riesgo	Estado	Justificación y medio de verificación
	compromisos institucional.	Causas: déficit fiscal, estructura organizativa está dada por ley, y cambiar la ley es muy difícil. Consecuencias: desfase, ineficiencia en operaciones.		adaptación y eficiencia, sin cambios drásticos.		
9. Actuación institucional para responder a las necesidades ciudadanas y generar valor público.	Definir prioridades institucionales con base en evidencia científica para la atención de necesidades y la generación de valor público.	Falta de compromisos de instancias decisoras superiores. Causas: que el componente político permee las decisiones. falta de sensibilización o desconocimiento. Consecuencias: no apoyo a la inclusión de la evidencia científica para la toma de decisiones. Decisiones que pueden adolecer de un mejor abordaje, ineficacia o ineficiencia.	Moderada Mayor 48%	Obtener compromiso político mediante un documento que lo formalice y lo instaure: política, directriz, disposición, o similar.	Sin iniciar.	Se programará su abordaje el próximo año.

Instituto Costarricense Sobre Drogas | Unidad "Planificación Institucional"

Línea de acción	Objetivo	Riesgo, causa y consecuencia	Probabilidad, impacto y % de exposición	Opción de tratamiento y Actividad de Respuesta al Riesgo	Estado	Justificación y medio de verificación
10. Gestión por proyectos.	Adoptar gradualmente la gestión por proyectos, para una mejor administración de los recursos organizacionales.	Desestimulo a la elaboración de proyectos. Causas: metodología de Mideplan engorrosa, desconocimiento en gestión de proyectos. Consecuencias: menor inversión pública, acciones desarrolladas de forma aislada y no como proyectos.	Moderada Mayor 48%	Dar acompañamiento especial a cada proyecto, para asistir a los responsables que no conocen de gestión de proyectos.	En proceso.	La UPLA, si bien es una instancia asesora que da seguimiento, como tal no se encarga de elaborar los estudios de pre-inversión, pero ha estado acompañando continuamente la elaboración de estos, de manera tal que avance y concluya su formulación.
11. Gestión por procesos.	Dirigir a la institución hacia un modelo de gestión por procesos, en procura de una mayor eficiencia en la producción institucional.	Lento avance en el levantamiento de procedimientos. Causas: Desconocimiento de la metodología, poco dominio de esta,	Frecuente Significativo 48%	Revisión minuciosa de cada procedimiento entregado, para identificar errores comunes, y trasladarle	En implementación	La UPLA ha estado revisando a detalle cada procedimiento, no solo indicando lo que debe de corregirse, sino

Instituto Costarricense Sobre Drogas | Unidad "Planificación Institucional"

Línea de acción	Objetivo	Riesgo, causa y consecuencia	Probabilidad, impacto y % de exposición	Opción de tratamiento y Actividad de Respuesta al Riesgo	Estado	Justificación y medio de verificación
		sobrecarga de funciones. Consecuencias: flujos de trabajo sin procedimientos documentados y actualizados.		realimentación al usuario.		explicando el por qué, con la finalidad de reducir la incidencia de errores repetitivos.
14. Actualización de la normativa técnica y administrativa.	Responder a las necesidades normativas de unidades y órganos staff para la mejora continua de su accionar.	Procesos lentos, cargos de pasos extra, lenta resolución de trámites. Causas: sobrecarga de funcionarios de AL que imposibilita atender todos los requerimientos Consecuencias:	Siempre Significativo 60%	Determinar en los flujos de trabajo pequeñas mejoras que puedan optimizarse, en espera de posibilidad de actualización normativa.	Sin iniciar.	Está programado para cuando se desarrolle el plan de acción correspondiente.
16. Modernización digital.	Impulsar las tecnologías de la información, continuando así con la modernización digital liderada desde la UI.	Vulnerabilidad a ciberataques. Causas: débiles controles, desconocimiento/fallas de usuario, poca inversión en seguridad de TI.	Moderado Muy Severo 60%	Mantener un control constante de las medidas de seguridad ante ciberataques. Educar a los usuarios contra ingeniería social.	En proceso.	La UI hace recordatorios periódicos sobre ejecutar actualizaciones de software, además realiza sesiones de sensibilización y

Instituto Costarricense Sobre Drogas | Unidad "Planificación Institucional"

Línea de acción	Objetivo	Riesgo, causa y consecuencia	Probabilidad, impacto y % de exposición	Opción de tratamiento y Actividad de Respuesta al Riesgo	Estado	Justificación y medio de verificación
		Consecuencias: afectación de sistemas, pérdida de información, afectación de la prestación de bienes y servicios, daño a la imagen institucional.		Sensibilizar a niveles decisores para la dotación de recursos.		educación a usuarios sobre evitar contraseñas poco seguras, no acceder a correos maliciosos, etc.

Fuente: ICD, 2023.