

Facultad de Ciencias Sociales  
Escuela de Planificación y Promoción Social  
Maestría en Planificación



*La incidencia de los procesos y procedimientos del  
Instituto Costarricense Sobre Drogas en el  
cumplimiento de sus funciones sustantivas y la  
estrategia institucional para la generación de valor  
público, en el periodo 2023.*

Trabajo Final de Graduación

Licda. Catalina Gutiérrez Berrocal

Licda. Valeria Soto Ramírez

Heredia, Costa Rica.

2024



Facultad de Ciencias Sociales  
Escuela de Planificación y Promoción Social  
Maestría en Planificación



*La incidencia de los procesos y procedimientos del  
Instituto Costarricense Sobre Drogas en el  
cumplimiento de sus funciones sustantivas y la  
estrategia institucional para la generación de valor  
público, en el periodo 2023.*

Trabajo Final de Graduación

Licda. Catalina Gutiérrez Berrocal

Licda. Valeria Soto Ramírez

Heredia, Costa Rica.

2024

Este Trabajo de Investigación aplicada fue aceptado por el Programa de Estudios de Posgrado en Planificación de la Escuela de Planificación Económica y Promoción Social, de la Universidad Nacional de Costa Rica; como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Planificación con énfasis en Planificación Estratégica.

### Tribunal Examinador

CARLOS ADRIAN ULATE AZOFEIFA (FIRMA)  
Firmado digitalmente por CARLOS ADRIAN ULATE AZOFEIFA (FIRMA)  
Fecha: 2024.07.31 13:57:50 -06'00'

MSc. Carlos Adrián Ulate Azofeifa  
Coordinador Posgrado

JOSE ANGEL CASTRO GRANADOS (FIRMA)  
Firmado digitalmente por JOSE ANGEL CASTRO GRANADOS (FIRMA)  
Fecha: 2024.07.29 11:41:26 -06'00'

MSc. José Ángel Castro Granados  
Tutor Trabajo Final Graduación

MONICA JARA GONZALEZ (FIRMA)  
PERSONA FISICA, CPF-01-0914-0945.  
Fecha declarada: 30/07/2024 11:31:54 AM  
Esta es una representación gráfica únicamente, verifique la validez de la firma.

MSc. Mónica Jara González  
Asesora

Dr. Juan Carlos Mora Montero  
Asesor

ANA CATALINA GUTIERREZ BERROCAL (FIRMA)  
Firmado digitalmente por ANA CATALINA GUTIERREZ BERROCAL (FIRMA)

Catalina Gutiérrez Berrocal  
Sustentante

VALERIA SOTO RAMIREZ (FIRMA)  
Firmado digitalmente por VALERIA SOTO RAMIREZ (FIRMA)  
Fecha: 2024.07.25 09:29:42 -06'00'

Valeria Soto Ramírez  
Sustentante

## **Agradecimientos**

*A nuestras familias, por la paciencia y apoyo en el logro de esta investigación, pero, principalmente, a nuestros hijos, Daniel y Saúl, que son nuestro motor para ser mejores cada día.*

*A nuestros amigos y amigas, que nos dieron la fortaleza para seguir adelante.*

*A nuestros profesores José Ángel y Juan Carlos, por acompañarnos en este proceso de investigación, y motivarnos a salir adelante.*

**Catalina Gutiérrez Berrocal**

**Valeria Soto Ramírez**

# Índice de contenidos

Agradecimientos .....	iii
Índice de contenidos .....	iv
Índice de Figuras .....	vi
Índice de Abreviaciones .....	vii
Resumen Ejecutivo .....	ix
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 ANTECEDENTES .....	1
1.1.1 Antecedentes de investigación .....	1
1.2 PROBLEMÁTICA .....	13
1.2.1 Definición de la situación problemática.....	13
1.2.2 Delimitación del problema.....	15
1.2.3 Descripción del problema.....	16
1.2.4 Preguntas de Investigación.....	21
1.2.5 Pregunta general de la investigación .....	21
1.3 JUSTIFICACIÓN .....	21
1.4 OBJETIVOS DEL ESTUDIO .....	24
1.4.1 Objetivo General .....	24
1.4.2 Objetivos Específicos.....	24
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	25
2.1 MARCO INSTITUCIONAL .....	25
2.2 BASES TEÓRICAS .....	27
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....	40

3.1 ACTORES PARTICIPANTES.....	40
3.2 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN .....	40
3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	41
3.4 DESCRIPCIÓN DE LOS MÉTODOS Y TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN .....	41
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN .....	42
3.6 MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE OBJETIVOS.....	43
CAPÍTULO IV: RESULTADOS .....	46
4.1 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.....	46
4.2 PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS ALINEADOS A FUNCIONES SUSTANTIVAS Y MARCO ESTRATÉGICO .....	75
4.3 MAPA DE PROCESOS .....	83
CONCLUSIONES.....	86
RECOMENDACIONES .....	87
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	89

## Índice de Figuras

Ilustración 1. Organigrama Instituto Costarricense sobre Drogas Fuente: ICD (2014) .....	26
Ilustración 2. Mapa de procesos actual del ICD.....	83
Ilustración 3. Propuesta de mapeo de procesos.....	85

# Índice de Abreviaciones

**APT:** Administración Pública Tradicional

**CICAD:** Comisión Internacional Contra el Abuso de Drogas

**DE:** Decreto Ejecutivo

**ENDDA:** Estrategia Nacional sobre Drogas y Delitos Asociados

**GpRD:** Gestión para Resultados en el Desarrollo

**ICAP:** Instituto Centroamericano de Administración Pública

**IAFA:** Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia

**ICD:** Instituto Costarricense sobre Drogas

**ISO:** Organización Internacional de Normalización

**JIFE:** Junta Internacional de Fiscalización de Estupefacientes

**MIDEPLAN:** Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica

**MINAGRI:** Ministerio de Agricultura y Riego

**MOPT:** Ministerio de Obras Públicas y Transportes

**NGP:** Nueva Gerencia Pública

**ONG:** Organizaciones no Gubernamentales

**PE:** Planificación Estratégica

**PEI:** Planes Estratégicos Institucionales

**PESEM:** Plan Estratégico Sectorial Multianual

**PNUFID:** Programa de las Naciones Unidas para la Fiscalización Internacional de Drogas

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

**POI:** Planes Operativos Institucionales

**RAE:** Real Academia Española

**SNP:** Sistema Nacional de Planificación

**SPA:** Sustancias Psicoactivas

**SUGEF:** Superintendencia General de Entidades Financieras

**SUGESE:** Superintendencia General de Seguro

**SUPEN:** Superintendencia de Pensiones

**SUGEVAL:** Superintendencia General de Valores

**UAEDUI:** Unidad Administrativa Especial de Desarrollo Urbano e Infraestructura

**UID:** Unidad de Información y Estadística sobre Drogas

**UIF:** Unidad de Inteligencia Financiera

**UPI:** Unidad de Planificación Institucional

**UPI:** Unidad de Programas de Inteligencia

**URA:** Unidad de Recuperación de Activos

**UPLA:** Unidad de Planificación Institucional

## **Resumen Ejecutivo**

Se identifica como resultado de los antecedentes, que no existen investigaciones que pretendan el desarrollo de un estudio sobre los procesos y procedimientos, a la luz del valor público como tal. Por lo tanto, se considera que la investigación facilita los insumos para concebir un mapeo de procesos y procedimientos, que esté en constante evaluación, retroalimentación y seguimiento.

La investigación se realizó en el Instituto Costarricense sobre Drogas, ubicado en Barrio Dent, pues se diagnostica en el año 2021, que el mapeo de procesos era inexistente, siendo que el primer mapeo de procesos se identifica para el PE1 2022-2026. Para la realización de la misma, se realizó una revisión bibliográfica de diversos documentos.

Como objetivo de la investigación se estableció, analizar la incidencia de los procesos y procedimientos del Instituto Costarricense Sobre Drogas en el cumplimiento sus funciones sustantivas y la estrategia institucional para la generación valor público, en el periodo 2023, que permita establecer una propuesta para el futuro mapa de procesos institucional. Siendo así, se establecen como objetivos específicos la caracterización de los procesos y procedimientos, la determinación de si esos procesos y procedimientos están alineados a las funciones sustantivas y a su marco estratégico, y por último, ofrecer una propuesta para el mejoramiento del mapa de procesos de la institución.

La investigación concluye, que los procesos de la institución están establecidos por unidades, y no exactamente considerando a la institución como un todo. Asimismo, se identifica que la Unidad de Administración Financiera, a pesar de que es considerada como sustantiva, realmente tiene funciones de órgano staff, mientras que la Unidad de Información y Estadística, a pesar de que es considerada como una unidad de apoyo, realmente tiene funciones sustantivas.

# CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

## *1.1 ANTECEDENTES*

### **1.1.1 Antecedentes de investigación**

En este apartado se exponen una serie de investigaciones, ponencias, artículos, libros, entre otros, que de una u otra forma han abordado la temática de investigación.

La revisión de investigaciones recientes se presenta por temáticas, a fin de que sea posible vislumbrar los aspectos que se han desarrollado en el universo de estudio del tema de investigación propuesto, desde los aspectos más generales a los más específicos para lograr comprender la complejidad de la investigación y brindar una propuesta integral al análisis desarrollado, esto a partir de las tendencias investigativas identificadas, las cuales, posicionan los vacíos teóricos en torno a la materia.

Se parte de la Planificación Estratégica como herramienta fundamental de la Planificación Institucional, de aquí que, las instituciones del Estado en acatamiento a Decreto Ejecutivo (DE) 37735, que indica que, las mismas: “(...) deberán incluir dentro de su estructura organizacional una UPI.” (Art., 26), es decir, que cuenten con una Unidad de Planificación Institucional (UPI), con la función de: “(...) dirigir los procesos de planificación institucional dentro de los lineamientos, metodologías y procedimientos establecidos (...), y proponer los diseños de los procesos de organización institucional.” (Art., 28), velando por el orden en la gestión de la totalidad de la institución desde cada una de sus Áreas, Unidades, Departamentos u Oficinas desde diversos instrumentos de planificación como son: Planes Estratégicos Institucionales (PEI), Planes Operativos Institucionales (POI), programas, políticas, entre otros, en busca de la consecución de los objetivos y metas propuestos en las organizaciones.

Dentro de las investigaciones atinentes identificadas, que permiten analizar la planificación estratégica en el sector público, se encuentra el estudio llamado: “Relevancia de la planificación estratégica en la gestión pública”, realizada en Cuba, En esta, se analiza: “(...) el papel que cumple la planificación estratégica en la gestión de organizaciones públicas, como vía para formalizar elementos claves a considerar en la concepción de un modelo para conducir el control de gestión en instituciones de este sector.” (Da-Fonseca,

Hernández, Medina y Nogueira, 2014, p. 105), dicho análisis, permitió identificar que: “(...) la planificación estratégica constituye una herramienta básica para los modelos de gestión consultados y que, para su desarrollo se pueden inferir pasos comunes e igualmente útiles en el entorno público” (Da-Fonseca, et al., 2014, p. 105).

Los autores mencionan la importancia de que las instituciones públicas deban innovar y orientarse a los resultados, clarificar medidas operacionales, la gestión y una mayor flexibilidad en la planificación estratégica, dando énfasis en la importancia de que abandonen su tradición de ineficacia e ineficiencia y no atención de las demandas sociales. Sánchez (1997) citado por Da-Fonseca, et al., (2014), considera que, entre las causas de esta actuación: “(...) destacan: una fuerte centralización de la toma de decisiones y una concepción burocrática de la actuación pública; y la inexistencia de una definición clara de la misión, la visión y las estrategias” (p. 106).

En dicha investigación se estudian propuestas metodológicas de gestión pública y planificación estratégica para finalmente concluir que: “(...) la alineación de las estrategias en el establecimiento de políticas públicas y métodos de gestión pública reduce los desajustes producidos en la cadena de valor.” (Da-Fonseca, et al., 2014, p. 105).

Esta conclusión del estudio permite abordar la temática en general a trabajar en la presente investigación desde diferentes aristas. Según lo comentado en el estudio, la planificación estratégica debe posicionarse como una guía en la gestión, asimismo, los procesos y procedimientos deben corresponder a esta perspectiva, alinearse a ella. Por lo tanto, comprender el alcance de los procesos y procedimientos es fundamental para dar énfasis al logro de los resultados, pero, principalmente, al valor público que la sociedad le ha asignado a la institución. Esto siempre dejando clara la conexión de esta cadena de valor entre la planeación estratégica y la táctica y operativa, en donde, los procesos y procedimientos brindan una secuencia a seguir para lograr los objetivos propuestos.

La sociedad actual demanda una mejora en la calidad de los bienes y servicios que reciben por parte del Estado, la mala atención que se recibe del mismo y la burocracia han generado una pérdida de legitimidad en el quehacer del Estado como tal, si ésta no es atendida a tiempo puede desembocar en una crisis mayor que sería aún más difícil de resolver. Costa Rica no escapa de la corrupción y los escándalos en los que, no solo se ven inmersos los gobernantes, sino ministros (as) y funcionarios (as) de las diversas carteras del país. Es en

este tipo de situaciones es donde se posiciona que la planificación estratégica brinda un rumbo claro en la actuación pública en todos los niveles, principalmente, en las instituciones públicas.

Seguidamente, el estudio titulado: “Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad”, de García, Durán, Cardeño, Prieto, García y Paz, (2017), que, si bien fue realizado en organizaciones privadas, es de interés para la presente investigación. En este, García et al., (2017) establecen desde un inicio que es: “(...) un requisito organizacional la implementación de herramientas y estrategias para alcanzar adecuadamente los objetivos trazados, dentro de su proceso de planeación estratégica” (p. 17). Además, definen las estrategias como: “(...) las acciones estudiadas para alcanzar unos fines, teniendo en cuenta la posición competitiva de la empresa y las hipótesis o escenarios sobre la evolución futura” (García, et al., 2017, p. 17).

De tal forma, se percibe la universalidad de la planificación estratégica, ya que, es aplicable en muchas dinámicas, en este caso, tanto en organizaciones públicas como privadas, en donde se brinda un rumbo a seguir y se acompaña de los pasos definidos en los procesos a ejecutar. Esto sin olvidar la asignación de los recursos necesarios para dichos fines, para lo que se deben diseñar planes, programas, proyectos, intervenciones, procesos y procedimientos como parte de la planificación. En ese sentido, según David (2013) citado por García, et al., (2017): “(...) se puede entender que gestión estratégica es el proceso por el cual los miembros guías de una organización, prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo” (p. 5).

García (2013) citado por García, et al., (2017) deduce que, la planificación estratégica es: “(...) una práctica empresarial que subraya la importancia de la relación entre los procesos.” (p. 3), lo que refuerza la importancia de la articulación que, con esta investigación, se quiere evidenciar entre la planificación estratégica y el desarrollo de los procesos y procedimientos institucionales.

Dentro de las conclusiones del estudio se indica que: “(...) se ha planteado que hoy día, los insumos, los recursos y procesos para la elaboración de productos, en este caso los textiles, se deben gestionar más adecuadamente” (García, et al., 2017, p. 19). Por lo tanto, si se realizan grandes planeaciones estratégicas, pero, no se articulan con el quehacer de la institución estos esfuerzos se pierden en el transcurso de la implementación.

En el caso de la Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD), esta se posiciona como un enfoque que orienta la planificación y tiene como objetivo que la institucionalidad del Estado favorezca el desarrollo del país en el corto y largo plazo, comprendiendo éste como un enfoque integral. Este enfoque fue incorporado en la Planificación Estratégica Institucional 2021-2025 del ICD, de ahí la necesidad de realizar un estudio que permitiera la identificación de los procesos y procedimientos existentes, a fin de evidenciar si estos eran suficientes y correspondientes con la actividad de la institución, la normativa, el valor público asignado, entre otros elementos. En ese sentido, se estableció la propuesta de un mapeo de procesos y procedimientos que respondan a la función de la institución bajo el enfoque de valor público y de gestión para resultados que se incorporó en el PEI 2022-2026.

Sumado a lo anterior, el estudio de Figueroa (2012), titulado: “Innovación en la toma de decisiones: La gestión por resultados como herramienta de apoyo a los directivos públicos”, menciona que, en la actualidad, la administración pública se encuentra atravesando una profunda transformación, en un esfuerzo por responder a las crecientes demandas de una ciudadanía informada, que exige la provisión de bienes públicos, que respondan a criterios de calidad, eficiencia y eficacia, además, de mayores niveles de transparencia y equidad en el ejercicio de la función pública.

La autora refiere como sus principales resultados, el hecho de que, la innovación en la gestión pública es un imperativo en el mundo actual, donde se requiere una actuación que sea no sólo flexible, sino inmediata en la resolución de problemas públicos. Por lo tanto, se debe traducir la visión y los grandes objetivos que definen las políticas públicas y transformarlas en resultados a corto y mediano plazo, para así, contribuir al logro de los impactos a largo plazo esperados desde los altos niveles de Gobierno.

Como lo evidencia Figueroa (2012), la innovación en la gestión pública debe ser un aspecto que se posicione como un elemento central, en tanto, facilita el poder responder a las diversas manifestaciones que se presentan en la sociedad, además, de las diversas necesidades que son posicionadas por la población.

Seguidamente, Kaufmann, Sanginés y García (2015), en el texto llamado: “Construyendo gobiernos efectivos. Logros y retos de la gestión pública para resultados en América Latina y el Caribe”, refieren a los avances y la situación actual en la administración

central de 24 países de América Latina y el Caribe, esto mediante la comparación de los datos obtenidos en el período 2007-2013.

En su estudio, los autores, muestran una evolución positiva en las capacidades institucionales para implementar la Gestión para Resultados en el Desarrollo. Además, evidencian que todos los países analizados incrementaron sus índices, aunque, en diferente magnitud. Asimismo, observan que, aquellos que en 2007 obtuvieron los puntajes más bajos en el índice de Gestión para Resultados de Desarrollo, están dando pasos significativos para mejorar sus sistemas nacionales de gestión pública. También, logran identificar de una mejor forma los resultados que se pretenden alcanzar con los recursos necesarios para ello, aun desconociendo lo efectivas que podrían ser las estrategias implementadas.

Sumado a lo anterior, Kaufmann, et al., (2015), logran evidenciar los logros y retos de los cinco pilares del ciclo de gestión de las políticas públicas, comprendiendo que, este ciclo incorpora un conjunto de pasos y elementos que abarcan desde el diagnóstico de la situación social, que será objeto de la intervención pública, hasta la rendición de cuentas, sobre la base de pruebas de los cambios producidos.

Por lo tanto, se posiciona que, la Gestión para Resultados en el Desarrollo favorece el mejoramiento de las condiciones de la sociedad, en tanto, se permea en los diversos sistemas nacionales que componen la gestión pública. Asimismo, se favorecen aspectos clave en torno a la forma en la cual se debe planificar, lo que incide en el logro de los resultados, así como, en la forma en la cual se desarrollan aspectos presupuestarios.

Resulta importante indicar que, un tema trascendental para la planificación estratégica en las instituciones públicas es la generación de valor público. Al respecto, en la investigación llamada: “Valor público, gobernanza y Tercera Vía” de Santillán (2018), se discute como términos contradictorios y excluyentes: “(...) los modelos de desarrollo cimentados en el Estado benefactor (*Welfare State*) y en el Estado neoliberal. A ellos corresponden, respectivamente, los modelos de administración pública conocidos como la Administración Pública Tradicional (APT) y la Nueva Gerencia Pública (NGP). (p. 175).

Ante esto, destaca que: “(...) esa dualidad no es insustituible: hay una Tercera Vía como modelo de desarrollo económico que tiene como su correspondiente modelo administrativo la Gobernanza mediante Redes Comunitarias” (Santillán, 2018, p. 1), esta Tercera vía expone que, es falso que solo existan o la APT ligada al modelo de desarrollo

benefactor o la NGP ligada al neoliberal y que esta propone un nuevo modelo de desarrollo con su correspondiente modelo de administración pública.

Dada la crisis de ambos modelos, este tercero, intenta generar un equilibrio entre los dos anteriores, entre lo social y el individualismo, el estatismo y neoliberalismo, la APT y la NGP, lo económico y lo social, lo que se relaciona con la gobernanza y la ciudadanía como su principal intención. Para lograrlo, el autor introduce el concepto de valor público que:

(...) desde el principio, rechazó la idea de que el gobierno y la sociedad fuesen enemigos; desechó la mentalidad de que lo que uno gana el otro lo pierde, y viceversa. Todo lo contrario, la teoría del valor público resalta la idea de que ambos sectores pueden ser aliados” (Moore, 1995, citado en Santillán, 2018, p. 8)

A partir de lo anterior, indica que, el Gobierno es el creador de valor público, en busca de satisfacer a la ciudadanía con bienes y servicios de calidad.

En ese sentido, se intuye la relación entre la intención de la planificación estratégica con la creación de valor de las instituciones. La razón de ser de las instituciones, finalmente, es brindar bienes y servicios de calidad, por lo que, no se pueden desligar. La gestión de toda la organización debe ir encaminada a la creación de valor público, en donde confluyen diversos actores como el Gobierno, las instituciones, sus funcionarios (as) y la sociedad.

En la investigación titulada: “Co-creando valor público. Desafíos pendientes para América Latina” de Zurbriggen y González (2015), estos indican que:

(...) la innovación pública entendida como un proceso de creación de nuevas ideas y su transformación en valor para la sociedad, debe superar viejas estructuras que corresponden al paradigma tecno-economicista basado en valores económicos para incorporar valores sociales como el bienestar y la sustentabilidad.” (p. 162)

Esto, refuerza lo anotado anteriormente, vislumbrando un cambio de paradigma en la manera de hacer las cosas desde lo público, de forma innovadora, creando valor público a la ciudadanía en presencia de diversos actores. En ese sentido, el desafío radica en ese:

(...) proceso de aprendizaje abierto e interactivo entre investigadores, consultores, funcionarios de gobierno y ciudadanos, basado en la colaboración y la cooperación, y en vincular y compartir ideas, conocimientos

y experiencias. Esto implica nuevas formas de generar el conocimiento, integrando investigación y acción (conocimiento científico y social, codificado y tácito), a través de la co-creación, la exploración, la experimentación y el testeado de ideas innovadoras relacionadas con la vida real. Al mismo tiempo nace una nueva configuración espacial que apunta a superar los límites tradicionales de la organización jerárquica-lineal, articulando conocimiento interno–conocimiento externo y apelando a la inteligencia colectiva. (Zurbriggen y González, 2015, p. 163)

Estas reflexiones van encadenando cómo, desde la planificación estratégica, se debe tener claro que, el fin de la institución es la generación de valor público a través de sus bienes y servicios y que, debe ir alineada a esta nueva manera de hacer las cosas en las organizaciones. Además, la razón de ser de las mismas debe, forzosamente, articularse al quehacer diario de la organización, por lo que, sus procesos y procedimientos deben guiar al funcionariado en este camino.

Diversas investigaciones, desarrollan el tema de diseño de procesos y procedimientos en instituciones y organizaciones, posicionando la importancia que estos correspondan a las características de las entidades a las cuales responden. Al respecto, la investigación titulada: "Diseño de un Manual de Procedimientos para el Departamento de Operaciones y Logística en la Compañía Circolo S.A. y su incidencia en el año 2011" de Zambrano (2011), posiciona que la investigación pretende la elaboración de un Manual de Procedimientos que permita establecer los lineamientos para el adecuado desempeño de los colaboradores de un departamento en específico.

Zambrano (2011), menciona que, el elaborar un Manual de Procedimientos favorecerá el fortalecimiento de la estructura organizacional que define la esencia de las actividades y directrices básicas para el funcionamiento de este departamento. Asimismo, establece que, la elaboración del manual permite mantener un registro actualizado de los procedimientos en esta área.

Por ende, concluye que, un adecuado establecimiento de procedimientos fortalece las organizaciones, y favorece, no sólo el seguimiento de las acciones que realiza cada uno de los colaboradores, sino, en general, las acciones que se desarrollan en unidades o departamentos en específico.

En el texto llamado: "Procedimiento para enfrentar tareas de diseño de procesos de la industria azucarera y sus derivados" de Pérez, Cervantes, Julián, González, Gómez, Oquendo, Galindo y Ramos (2012), expone que la investigación se centra en describir los pasos que conforman un procedimiento secuencial para el diseño de procesos químicos.

Los autores consideran aspectos que se relacionan con el análisis complejo de procesos, el contexto, la viabilidad técnica, la factibilidad económica y la compatibilidad medioambiental. En ese sentido, concluyen que, el procedimiento secuencial permite la selección de alternativas tecnológicas óptimas relacionadas con los derivados de la industria azucarera.

Asimismo, Pérez et al., (2012), evidencia que, el análisis de los diversos componentes de las organizaciones e instituciones son clave para el establecimiento de procedimientos que, verdaderamente, sean capaces no sólo de responder a las necesidades y características de las organizaciones, sino que, sean posibles de ejecutar en estas entidades.

La investigación titulada: "Diseño de procesos y procedimientos de un proyecto inmobiliario" de Pérez (2013), propone gestionar y diseñar todos los procesos de la organización para que puedan ser analizados y mejorados a través de diversos indicadores. Este es un sistema interrelacionado de procesos que contribuye a incrementar la satisfacción del cliente por medio del diseño, ejecución y cambios a nuevos y mejores productos.

Por lo tanto, Pérez (2013), pretendió dar a conocer los cambios y beneficios que podría obtener la empresa si se implementa y aplica la gestión de procesos, lo que tiene como finalidad interrelacionar, controlar y mejorar las actividades realizadas en las diferentes áreas de la organización.

Tal y como lo refiere el autor, el diseño de procesos y procedimientos es una oportunidad para mejorar las diversas áreas de la organización, a la vez, permite un trabajo en conjunto, mejorando no sólo la operatividad, sino, la relación que se tiene entre unidades.

Seguidamente, Jaramillo (2016), en su trabajo final llamado: "Diseño de procesos y procedimientos para la concertación, firma y desarrollo de convenios del Programa Modalidad Virtual de la Universidad de Nariño", propone el desarrollo de un mapa de procesos y procedimientos para la firma de los convenios realizados entre la Universidad de Nariño Modalidad Virtual y los entes académicos, productivos y gubernamentales del Departamento, debido a que, dicha modalidad, no contaba con los mapas mencionados.

Por lo tanto, Jaramillo (2016) consideró necesaria la realización de estos mapas, para que quedara claro los principales procesos del programa y cómo llevar a cabo dichas actividades. En ese sentido, sostiene que, la herramienta permitirá a los (as) colaboradores (as), tanto nuevos como antiguos, guiarse para el desarrollo de sus actividades con mayor eficiencia, además, de facilitar la apropiación a las tareas que son inherentes a cada cargo, para una mejora en la calidad del servicio prestado.

En general, la herramienta pretende fomentar una constante retroalimentación en todos los sentidos, el compromiso, la responsabilidad y la calidad de la prestación del servicio, para así lograr un crecimiento general y, finalmente, mejorar la imagen que la población estudiantil tiene con respecto a la Modalidad Virtual.

Sumado a lo anterior, Jaramillo (2016), evidencia cómo el establecimiento de procesos y procedimientos que son concordantes con las características y necesidades de las organizaciones pueden facilitar el fortalecimiento de las mismas. Además, menciona la constante retroalimentación como un aspecto indispensable para mejorar no sólo los servicios que prestan las entidades, sino, los aspectos que refieren a la esencia de la organización, de ahí, la importancia de la vinculación entre la planificación estratégica, táctica y operativa en las organizaciones.

Seguidamente, Alvarado (2019), en la investigación titulada: "Diseño de procesos y procedimientos para las dependencias de desarrollo sustentable y UAEDUI (Unidad Administrativa Especial de Desarrollo Urbano e Infraestructura) en la Alcaldía de la Villa de San Diego de Ubaté, Cundinamarca en Cumplimiento a la Resolución Administrativa 870 del 2016", establece como el objetivo del proyecto, permitir que la alcaldía busque soluciones a la estandarización de sus procesos internos de trabajo y poder dar lineamiento al desarrollo de cada una de sus actividades y de esta forma generar una estructura organizada y poder ofrecer solución a los requerimientos, tanto de los clientes internos como externos, para el mejoramiento del desempeño y que pueda ser reconocido como una entidad que está encaminada a la gestión de la calidad.

El autor refiere que se logró la definición de 11 procedimientos, sus respectivos indicadores y la caracterización de cada uno de los procesos, así como, las herramientas y documentos que brinda a la organización una estructura que define sus operaciones de una manera clara y limitada, lo que permite dar un seguimiento, una mejora continua y el control

de los mismos. Lo anterior, con el propósito de impactar de manera positiva al desarrollo de las labores de los trabajadores, facilitando que el servicio prestado a la comunidad cumpla su enfoque basado en un sistema de gestión de la calidad.

Como lo refiere Alvarado (2019), el establecimiento de procesos y procedimientos facilita no sólo el mejoramiento de la cotidianidad de las organizaciones, en tanto, se logran mejorar las actividades desarrolladas por las personas que laboran para la organización, sino que, facilita brindar un mejor servicio a los grupos a los cuales se dirige la entidad.

Al comprender la importancia del establecimiento de procesos y procedimientos, se concibe la gestión por procesos, la cual, se ha venido implementando en los últimos años en las instituciones públicas, pues, ha evidenciado un gran éxito en el sector privado. De ahí que, se hayan realizado diversas adaptaciones, a fin de lograr su implementación en el sector público.

Aunado a lo anterior, Moreno (2015), en el texto llamado: “La gestión por procesos como elemento esencial en la gestión de la calidad en la administración pública colombiana”, menciona que, tanto en el sector público como en el privado, la gestión por procesos se ha constituido como una herramienta gerencial por excelencia que soporta los sistemas de gestión de cualquier organización. Asimismo, que las organizaciones gestionadas bajo en este enfoque han sido retadas a tener que encontrar su valor agregado y pensar en un modelo de operación desde grandes ejes de acción, que, no sólo responda a su misión, sino que, involucre todo el accionar que rodea el quehacer institucional.

El autor concluye que, a pesar de identificarse debilidades y aspectos sobre lo que es indispensable trabajar, ya se cuenta con un recorrido y hay claridad en el alto gobierno de que la gestión por procesos, la calidad de estos y el control y medición es el modelo de gestión más adecuado a las necesidades de la administración y de los ciudadanos (as). Por lo tanto, se debe mejorar cada vez más, hasta contar con mapas de procesos que reflejen las necesidades y expectativas reales de los ciudadanos.

Como lo evidencia el estudio, el reconocimiento de los elementos de la institución permite una adecuada implementación de la gestión de procesos, en tanto, se conocen los múltiples aspectos que deben ser modificados, a la luz de una gestión que sea más correspondiente a las necesidades de la población usuaria, principalmente.

Seguidamente, Carpio (2017), en su tesis titulada: “Implementación de la gestión por procesos para la mejora de la eficiencia y eficacia de la Unidad Gerencial de Emprendimiento Juvenil del programa Jóvenes Productivos”, señala que, la aplicación de la Gestión por Procesos permitiría cambiar el modelo tradicional de organización funcional y migrar hacia una organización orientada a resultados, que crea y genera valor para los jóvenes beneficiarios. A la vez, contribuye a alcanzar los resultados planificados en el Plan Operativo Institucional (POI), el Plan Estratégico Institucional (PEI) y el Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

El autor concluye que, la Implementación de la Gestión de Procesos permite la mejora de la eficacia y eficiencia de la Unidad Gerencial de Emprendimiento Juvenil del Programa Jóvenes Productivos, asimismo, que el mapa de procesos permitió estandarizar los procesos y procedimientos desarrollados por la Unidad Gerencial de Emprendimiento Juvenil. Además, que los indicadores de procedimientos permiten la realización de un seguimiento exhaustivo y una medición de tiempos. Por lo tanto, el Mapa de Procesos y Procedimientos, sirve como insumo para la revisión y actualización de los instrumentos de gestión, facilitando el tener un programa orientado a resultados, que cree y agregue valor a los ciudadanos (as).

Aranda, Ordoñez y Peralta (2018), en su trabajo final de graduación, titulado: “La gestión por procesos como medio para mejorar la eficacia en el cumplimiento de objetivos institucionales del MINAGRI (Ministerio de Agricultura y Riego)”, para optar por el grado académico de Máster en Gestión Pública, refieren que es a través de la identificación del mapa de procesos y sus procesos nivel 0, como apoyo al cumplimiento de los objetivos institucionales, que se logra la implementación de la gestión por procesos que coadyuvará al incremento del cumplimiento de las metas físicas programadas, permitiendo mejorar la entrega de bienes y servicios al público objetivo.

Las autoras consideran que, la institución debe implementar la gestión por procesos de manera progresiva, utilizando un plan de cambio cuyo contenido o estructura mínima se desarrolló en la investigación, priorizando los procesos que se indican.

Seguidamente, en el estudio llamado: “La incidencia de la gestión por procesos en los organismos gubernamentales” de Salazar, Garro, Aliaga, Prado, Díaz, Uribe (2019), refieren que, el reto de toda organización es cumplir eficientemente las operaciones del rubro que desarrollan. Además, que ante las circunstancias actuales, la administración pública tiende a

modernizar sus procesos de manera que sea competitiva, y la gestión por procesos viene teniendo éxitos en muchos organismos, superando la insatisfacción en relación a la administración pública. Por lo tanto, indican que, la implementación con una orientación de calidad y mejora continua implica que las organizaciones continuamente mejoren su eficiencia y eficacia, donde interrelacionan sus procesos clave, para obtener resultados que repercuten en el cliente final.

Los autores concluyen que, en los organismos públicos, la debilidad más notoria es la carencia de competencias duras y gerenciales en los funcionarios encargados de dirigir a las organizaciones, de allí, la baja percepción sobre la gestión. Del mismo modo, que la incidencia de la gestión por procesos en los organismos gubernamentales viene a generar valor, dotándolos de resultados positivos. Además, que la implementación de la gestión por procesos conlleva un impulso hacia la transformación de la entidad, interrelacionando sus procesos asintiendo desarrollar los productos y/o servicios con la eficiencia hacia los grupos de interés.

Tras analizar los antecedentes anteriores, se concluye que, no existen investigaciones que pretendan el desarrollo de un estudio sobre procesos y procedimientos a la luz del valor público como tal. Por lo tanto, el análisis de procesos y procedimientos, desde este enfoque, facilita contar con insumos que permitan no sólo la incorporación de una propuesta de mapeo de procesos y procedimientos, sino, el concebir la constante evaluación, retroalimentación y seguimiento, como aspectos que deben ser clave para el logro de una mejora continua y para el cumplimiento del valor público que se ha asignado a la institución, en correspondencia, con el plan estratégico institucional.

Sin embargo, a lo largo de las investigaciones revisadas, sí se percibe la importancia de la calidad de los bienes o servicios que brinde una organización, por tanto, la claridad del valor público que ofrece y cómo lo hace para lograr este fin, debe vincular la planificación estratégica con la táctica y operativa, y como centro de estos, la eficaz y eficiente definición de procesos y procedimientos.

## ***1.2 PROBLEMÁTICA***

### **1.2.1 Definición de la situación problemática**

Previo a delimitar y describir el problema específico a investigar, para su mejor comprensión resulta necesario contextualizar la problemática en materia de planificación en la institución, lo que facilita posicionar de manera más efectiva en el problema de investigación.

En principio, se plantea el desarrollo de la planificación en la institución desde la capacidad instalada para abordarla, ya que: “Las o los jerarcas institucionales deberán dotar a las UPI de los recursos humanos competentes y de los demás servicios y bienes que sean necesarios para garantizar su óptimo funcionamiento” (DE 37735, Art., 26). AL respecto, el Instituto Costarricense sobre Drogas (ICD) cuenta con una Unidad de Planificación (UPLA) conformada por 2 personas, lo que, a grandes rasgos, permite considerar que es una capacidad limitada para tan gran e importante labor colocada en el ICD a nivel nacional, posicionando algunos retos con respecto a la posibilidad del accionar y de realizar las diversas etapas del proceso de planificación, desde la planificación estratégica, recorriendo los procesos y procedimientos de la institución, entre otros. Lo anterior, permitió, finalmente, vincular la labor de toda la organización en la búsqueda de sus objetivos y del valor público anhelado de la institución por parte de la ciudadanía.

Seguidamente, se indagó en relación con la existencia de diversos planes vinculantes a nivel nacional e institucional para brindar una idea de lo realizado hasta el momento en materia de planificación. Al respecto, fue posible vislumbrar diversas estrategias y planes nacionales con respecto al tema de drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo, como por ejemplo: Estrategia Nacional sobre Drogas y Delitos Asociados (ENDDA), 2020-2030; Plan Nacional sobre Drogas, Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo (PNsD), 2020-2024; Estrategia país para el fortalecimiento institucional en la interdicción de drogas y precursores químicos; Plan Nacional sobre Drogas, Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo 2013 a 2017 (Decreto N° 38001-MP, Coordinación y Ejecución del PND 2013 - 2017); Plan Nacional sobre Drogas 2008 a 2012; y Plan Nacional sobre Drogas 2005 a 2007.

Sumado a lo anterior, se identificó en la página web de la institución, que esta cuenta con un Plan Estratégico Institucional (PEI) 2017-2021; sin embargo, no se encuentran

disponibles documentos previos de seguimiento y evaluación de dichas estrategias o planes estratégicos institucionales, que: “(...) sirvan para analizar los efectos de las estrategias y de las políticas que han sido implementadas e impulsar medidas de mejoramiento continuo de la planificación institucional” (DE 37735, Art., 26, inciso j).

En ese sentido, por un lado, el seguimiento es entendido como un proceso: “(...) puntual y continuo de captación de información, según indicadores predefinidos, para determinar el estado actual de la situación de políticas, planes, programas y proyectos” (DE 37735, Art., 25), lo que permite medir el pulso de las intervenciones para realizar los ajustes necesarios a tiempo. Por otro lado, la evaluación es: “(...) un proceso limitado en tiempo y alcance con el que se valoran de manera sistemática políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo en ejecución o concluidos y en aplicación de criterios preestablecidos” (DE 37735, Art., 21).

Por lo tanto, tanto el seguimiento como la evaluación, son herramientas de planificación que permiten controlar y mejorar de manera continua el quehacer de la organización durante y finalizadas las intervenciones, especialmente, de las principales intervenciones estratégicas. Sin embargo, este tipo de herramientas de planificación no son identificadas en el ICD, a pesar de ser una labor que debe cumplir la UPLA, según el DE 37735, Art. 28, inciso d, que indica que, dicha instancia debe: “(...) dirigir y coordinar los procesos de seguimiento y evaluación del cumplimiento institucional de las políticas y metas establecidas (...) y en los instrumentos de planificación institucional (...)”.

No obstante, es importante resaltar que sí existen programaciones operativas institucionales en la página web de la institución, como por ejemplo: las del año 2020, 2019, 2018, 2017, 2016, 2015, 2014, 2012. Cabe mencionar que, el del 2021 no se encuentra en la página web, a lo que se refiere que: “(...) amparados en la Ley No.8204 y sus reformas, el Instituto Costarricense sobre Drogas (ICD), por cuestiones de confidencialidad y seguridad, no publica el Plan Operativo Institucional del presente periodo por contemplar, de alguna manera, información sensible que no debe ser difundida entre el público en general, sea nacional o internacional” (2014).

Seguidamente, en materia de Gestión por Procesos, no se encuentra en la institución documentación que permita vislumbrar que la entidad ha trabajado bajo ese enfoque, lo que, permitió ahondar en la temática a través del problema de investigación y, así, poder generar

una propuesta al respecto, razón por la que, se tuvo que realizar un esfuerzo de operacionalizar las estrategias seleccionadas en acciones concretas que permitieran el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Como insumo para la investigación se revisó si los diversos instrumentos de planificación con los que ha contado la institución han sido desarrollados bajo los enfoques de Valor Público y Gestión para Resultados en el Desarrollo con la finalidad de determinar la relación de la entidad con estos conceptos, mismos que se vincularon e introdujeron en la presente la investigación, ya que el Plan Estratégico Institucional 2022-2026 se cimentó bajo esos dos enfoques.

Finalmente, para el cumplimiento de la planificación, entendida como:

(...) un proceso de definición de objetivos y metas de desarrollo en un tiempo y espacio determinados para la elaboración, ejecución y evaluación de los planes, programas y proyectos con miras al logro de esos objetivos y metas, utilizando racionalmente los recursos disponibles y potenciales.” (DE 37735, Art. 32)

De acuerdo con lo anterior y enfatizando la importancia del uso racional de los recursos para la planificación, es claro que, procesos y procedimientos adecuadamente definidos para la institución, son de vital beneficio. En ese sentido, se consideró que, el ICD debe estructurar su accionar de una manera que atienda las necesidades que se le demandan.

### **1.2.2 Delimitación del problema**

El problema de investigación se situó en el Instituto Costarricense sobre Drogas (ICD), donde se analizaron los procesos y procedimientos en el período 2023, con la intención de afianzar la Gestión por Procesos de la Institución con miras al logro de los objetivos y metas institucionales propuestos. En ese sentido, para efectos del presente estudio, se planteó como problema de investigación:

**“Análisis de los procesos y procedimientos del Instituto Costarricense sobre Drogas, considerando la normativa, la cotidianidad institucional y otros insumos de relevancia”.**

### 1.2.3 Descripción del problema

Tras profundizar en la contextualización de la evolución del ICD y entender la situación problemática general en materia de planificación, en este apartado se precisa el problema de investigación delimitado anteriormente.

La planificación estratégica y su correspondencia con el establecimiento de procesos y procedimientos no debe ser un ejercicio por el mero cumplimiento de lo señalado en la normativa en materia de planificación. Por el contrario, esta debe convertirse en una herramienta básica y fundamental para el cumplimiento de la visión, misión y objetivos de la institución, principalmente, para cumplir con la razón de ser que la sociedad le ha asignado a la institución y su valor público, a saber:

**Visión:**

Institución líder en el ámbito nacional, reconocida internacionalmente por su capacidad política, gerencial, técnica y de gestión especializada en la reducción de la demanda y el control de la oferta de drogas, la prevención y la represión de la legitimación de capitales, el financiamiento del terrorismo, actividades conexas, entre otros delitos; caracterizada por su sensibilidad y respuestas asertivas (ICD, 2019, párr.4).

**Misión:**

Ente encargado de coordinar, diseñar, implementar y fiscalizar las políticas, los planes y las estrategias dirigidas a la reducción de la demanda y al control de la oferta, legitimación de capitales, el financiamiento al terrorismo, actividades conexas y otros delitos graves, en coordinación con las instancias competentes, nacionales e internacionales; asimismo, brinda apoyo sustantivo y logístico a la gestión efectuada por aquellas instituciones de los ámbitos nacional e internacional responsables de enfrentar el fenómeno de las drogas en sus diversas manifestaciones, entre otros delitos; todo esto en procura del desarrollo humano sostenible de la sociedad costarricense (ICD, 2019, párr.5).

De acuerdo con lo anterior, se considera que, el cumplimiento de la visión y misión del ICD, la capacidad política, gerencial, técnica y de gestión institucional, así como, el manejo en materia de planificación, como son: la coordinación, diseño, implementación,

entre otras, de políticas, planes y estrategias, deben ser el pilar para el cumplimiento de la razón de ser de la institución y su valor público. Esto bajo el principio de efectividad que indica que: “(...) los procesos de planificación, ejecución y evaluación deberán desarrollarse con la mayor eficacia y eficiencia posibles, promoviendo su valor público.” (DE 37735: Reglamento general del Sistema Nacional de Planificación, Art., 5).

Por lo tanto, la labor del ICD en torno a la dinámica que le corresponde es de suma relevancia para el país, por lo que, su capacidad de planificación debe ser excepcional. Además, el ICD debe tener claros sus objetivos y gestionar sus procesos y procedimientos, para un adecuado uso de los recursos que le permita guiar el accionar de la institución y de cada una de las unidades, orientados por la normativa, el PEI, su misión y visión, así como, por los planes y estrategias.

Cabe mencionar que es tarea de la UPLA: “(...) dirigir los procesos de planificación institucional dentro de los lineamientos, metodologías y procedimientos establecidos (...), y proponer los diseños de los procesos de organización institucional” (DE 37735 Art., 28). Resulta importante mencionar que, al momento del planteamiento del diseño de investigación, el ICD se encontraba construyendo el PEI 2022-2026 con un enfoque de valor público y GpRD, sin embargo, no se localizaron procesos o procedimientos en el sitio web institucional que sirvan de guía para el accionar de la institución.

En ese sentido, el ICD debe revisar, periódicamente, su planificación con miras a un mejoramiento continuo y en cumplimiento de la normativa. Según la Ley de Planificación Nacional, Ley 5525, en su Artículo 16:

Los ministerios e instituciones autónomas y semiautónomas llevarán a cabo una labor sistemática de modernización de su organización y procedimientos, a fin de aumentar la eficiencia y productividad de sus actividades y con el propósito de lograr el mejor cumplimiento de los objetivos que persigue el Sistema Nacional de Planificación. (Ley de Planificación Nacional, Ley 5525, art., 16).

Por lo tanto, la institución debe responder a una planificación estratégica robusta, congruente con la planificación sustantiva, operativa y de gestión, ya que, los procesos y procedimientos se vuelven la base de esta cadena de construcción del quehacer de la organización. En ese sentido, resultan indispensables, debido a que, son los instrumentos por

medio de los cuales los insumos se convierten en los productos de la organización. En otras palabras, si estos no están bien contruidos o no responden al nuevo PEI-2022-2026, la Ley 8204, Ley 8719, Ley 8754, y con base en la realidad cotidiana institucional, la totalidad de la institución se encontraría en peligro de cumplimiento de los objetivos o, peor aún, del cumplimiento de las necesidades de la población, de ahí la urgencia de un análisis de los procesos y procedimientos del ICD, considerando la normativa, la cotidianidad institucional y otros insumos de relevancia, donde se consideren todos los niveles de planificación.

Las UPI, en esta caso la UPLA: “(...) en la realización de sus funciones, establecerán los procesos ordinarios y especiales correspondientes y para ello integrarán equipos de trabajo especializados conforme sea necesario, de acuerdo con la complejidad de la organización institucional y la diversidad de las competencias institucionales” (DE 37735, Art., 27). Asimismo, debe: “(...) proponer los diseños de los procesos de organización institucional y dar seguimiento a las reorganizaciones aprobadas por MIDEPLAN, informando oportunamente a la o el jerarca institucional y a MIDEPLAN” (DE 37735, Art., 28, inciso l).

La UPLA, además, debe velar por el cumplimiento de la planificación operativa, esta labor la realiza a través del: “(...) proceso de formulación de los planes anuales que definen las tareas de las diferentes partes de la organización conforme los recursos disponibles, acordes con los instrumentos de planificación de niveles superiores” (DE 37735, Art. 33). Lo anterior, plantea que, no solamente la planificación estratégica es importante, sino que, esta debe de ser acoplada con procesos y procedimientos firmes que permitan el cumplimiento, no solo de la normativa, sino, del valor público de la institución. En ese sentido, estos aspectos permiten visualizar el valor de la GpRD, ya que, facilitan la articulación entre la planificación estratégica y operativa, permitiendo cumplir a cabalidad los objetivos y maximizando el uso de los recursos.

La planificación debe ser vista de manera integral, como un sistema articulado de instrumentos para la consecución de objetivos comunes. El ICD está organizado en unidades sustantivas y unidades de apoyo, estas deben responder a las diversas funciones establecidas por ley, principalmente, en la Ley 8204 (Ley sobre estupefacientes, sustancias psicotrópicas, drogas de uso no autorizado, actividades conexas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo), misma que da creación a la institución y define de manera clara las funciones

que le corresponden a cada una de las unidades que responden a los objetivos, misión y visión de la institución como tal y a los PEI, de aquí que los planes operativos anuales deban desarrollarse en: “(...) congruencia con los instrumentos de mayor rango. Los PEI deben reflejarse en los POI, así como, en los presupuestos institucionales que se emitan durante su vigencia” (DE 37735, Art., 13).

El Sistema Nacional de Planificación (SNP) vela por: “(...) elaborar propuestas para mejorar la efectividad de la gestión pública y generar su valor público” (DE 37735, Art., 7, inciso h). El Subsistema de Gestión Pública se crea con la intención de: “(...) posibilitar mecanismos para una eficaz atención de las demandas de las y los habitantes relativas a los servicios institucionales” (DE 37735, Art., 38, inciso b) con el fin de coadyuvar a las instituciones en sus capacidades para el alcance de sus metas, incluso, “(...) fomenta la revisión periódica de los procesos organizacionales dirigidos a mejorar su capacidad en la producción de bienes y servicios útiles para las y los habitantes.” (DE 37735, Art. 38, inciso f).

La Gestión Pública a través del Subsistema de Gestión Pública tiene la finalidad de: “(...) fortalecer las capacidades de las instituciones del SNP para hacer efectivos los procesos de gestión pública, con el propósito de lograr el mejor cumplimiento de los objetivos del SNP.” (DE 37735, Art., 36). La UPLA debe velar por cumplir las propuestas de la gestión pública para la generación de valor público en el ICD como órgano del Subsistema, considerando que, dentro de sus responsabilidades está brindar acciones de mejora de la gestión institucional.

Para ello, MIDEPLAN, como ente rector del SNP y del Subsistema de Gestión Pública creó la Guía para el Levantamiento de Procesos, con la intención de: “(...) fortalecer la capacidad de gestión en las instituciones públicas costarricenses y consecuentemente, contribuir a que estas brinden más y mejores bienes y servicios a los habitantes de la sociedad costarricense” (2009, p.3).

Dicho insumo, va dirigido a las:

(...) Unidades de Planificación Institucional de las entidades públicas, con el expreso interés de que sean estas; como integrantes del Sistema Nacional de Planificación, las encargadas de divulgar estos conocimientos, informaciones

y buenas prácticas de gestión, en los diferentes niveles de la estructura jerárquica de las instituciones. (MIDEPLAN, 2009, p. 3).

Además:

(...) se constituye en un valioso insumo para las instituciones públicas que deseen adoptar el esquema de organización por procesos. Esta forma de sistematizar el trabajo facilita además implantar una cultura de servicio en las instituciones, puesto que al diseñar los procesos se pueden focalizar las acciones institucionales hacia las necesidades y expectativas de los usuarios. (MIDEPLAN, 2009, p. 3).

Una vez más, la UPLA es la responsable de velar por la mejora en la gestión de la institución, donde los procesos y procedimientos son clave para el desarrollo eficaz y eficiente del ICD. No obstante, al saber que la institución no cuenta con procesos y procedimientos justificó la importancia de la desarrollar la presente investigación.

La existencia de un sistema de control interno con una ley que la rige, Ley 8292, exigen que la institución mantenga un ambiente de control: “(...) para permitir el desarrollo de una actitud positiva y de apoyo para el control interno y para una administración escrupulosa.” (Ley 8292, Art., 2, inciso e), en aras de: “(...) mejorar o agilizar la gestión sustantiva en el Sector Público” (Ley 8292, Art., 5), y: “(...) garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones” (Ley 8292, Art. 8, inciso c).

En ese sentido, las auditorías internas son importantes en este proceso y una institución sin procesos ni procedimientos es difícil de controlar, lo que se sumó a la importancia de la generación de procesos y procedimientos que faciliten comprobar que la institución realiza lo que debe hacer encaminada a lo que se espera realmente de ella.

El ICD debe velar por el cumplimiento de los fines institucionales para los que fue creada, para ello, el recién publicado PEI 2022-2026, guía las metas esenciales de la institución, sin embargo, las labores que se realicen a diario por todas las personas funcionarias de la institución deben encontrarse encaminadas hacia estos objetivos. Los procesos y procedimientos son una manera eficaz de conducir hacia el cumplimiento de estas metas y, además, son una herramienta para el control interno, ya que, permiten la verificación del desarrollo adecuado del quehacer de la institución y de ser necesario tomar las medidas necesarias a tiempo.

### **1.2.4 Preguntas de Investigación**

1. ¿Cuentan las Unidades Sustantivas y Órganos Staff del ICD con procesos y procedimientos definidos?
2. ¿Cuál es la importancia que las Unidades Sustantivas y Órganos Staff le dan a los procesos y procedimientos establecidos?
3. ¿De qué manera los procesos y procedimientos con los que cuentan las Unidades Sustantivas y Órganos Staff responden a sus funciones y a lo establecido en la Ley 8204?

### **1.2.5 Pregunta general de la investigación**

¿Cómo inciden los procesos y procedimientos del Instituto Costarricense Sobre Drogas en el cumplimiento de sus funciones sustantivas y la estrategia institucional para la generación valor público, en el periodo 2023?

## **1.3 JUSTIFICACIÓN**

La descripción del problema comentado anteriormente dejó clara la existencia de normativa nacional que exige a la institucionalidad pública y, en este caso, al ICD, no solo la responsabilidad de contar con mecanismos de planificación adecuados y contar con una Unidad de Planificación que dirija su accionar, sino que, estos responden al compromiso de brindar bienes y servicios de calidad.

El ICD, se posiciona como una institución rectora en materia de política pública, además, por la forma en la cual fue consolidada, realiza actividades no sólo de definición de política, sino, de ejecución de la misma. Por lo tanto, la institución debe contar con una planificación estratégica, una estructura organizativa, y procesos y procedimientos fortalecidos, que le permitan un adecuado cumplimiento de las funciones que le fueron asignadas, a la vez, que logre orientar a las organizaciones, entidades e instituciones involucradas en la materia.

Debido a lo anterior, se consideró indispensable la comprensión de la necesidad de realizar un análisis en el ICD, que permitiera en un primer momento, la identificación de los procesos y procedimientos existentes, para evaluar si respondían o no a las funciones establecidas por ley, así como, al quehacer diario de las unidades sustantivas y de apoyo.

Además, de identificar si los procesos y procedimientos existentes responden o no al PEI 2022-2026, por tanto, al Valor Público esperado del instituto. De ahí, la importancia de afianzar la Gestión por Procesos, bajo el enfoque de la Gestión para Resultados, en una época en la que, se debe buscar la legitimidad de los Estados, Gobiernos e institucionalidad pública de las naciones, con miras a fortalecer la Democracia y el Estado de Derecho.

Para ello, la presente investigación, pretendió analizar los procesos y procedimientos existentes en el ICD, si estos son o no congruentes con el mandato de la creación de la institución y su normativa, si son suficientes para cada unidad y si están vinculados con el PEI 2022-2026. En el entendido que, estos aspectos facilitan una mejora continua en la institución, facilitando el cumplimiento de los objetivos de la misma y el valor público que la sociedad le ha establecido a la entidad.

A raíz del análisis de las variables mencionadas se pudo determinar ¿de qué manera los procesos y procedimientos de las Unidades Sustantivas y Órganos Staff pueden garantizar el cumplimiento de la normativa y el valor público de la institución?, lo que, facilitó ofrecer una herramienta de diseño de procesos y procedimientos en concordancia con el PEI, recientemente publicado, bajo un enfoque de valor público y gestión para resultados, pero, principalmente, a la luz de la normativa y el valor público que se le ha asignado a la institución. Esto considerando que la ciudadanía se ha vuelto más exigente dada la desconfianza en la gestión pública, a través de los años. De aquí surgió la necesidad de que el ICD construyera un PEI bajo este enfoque; además, que permitiera concientizar y sensibilizar a las jefaturas y colaboradores de cada una de las unidades sobre la importancia de procesos y procedimientos que respondan a sus funciones, enmarcados en la gestión de calidad.

Vale recalcar que, en un contexto como el actual, no sólo es necesario posicionar el valor público de las instituciones públicas, sino que, para ello es necesario comprender la necesidad del seguimiento y evaluación constante, lo que es realmente posible si se cuenta con procesos y procedimientos que, realmente, se puedan monitorear y que permitan un mejoramiento continuo, que faciliten una adaptación a las necesidades y características del entorno de la sociedad costarricense a tiempo. Esto en el entendido que las instituciones públicas no son un fin en sí mismo, sino que, su objetivo principal es lograr un cambio positivo en la sociedad, que beneficie a las personas que habitan el país.

Sin embargo, si la institución no articula su planificación estratégica, por ende, su visión, misión, objetivos estratégicos, entre otros, con el quehacer integral de la totalidad de la institución en todos sus niveles (planificación táctica y operativa), lo que realiza diariamente la entidad, no respondería a la visión trazada para la organización, por lo que el logro de los objetivos quedaría desatendido.

Al respecto, cabe indicar que, es común que las instituciones cometan el error de omitir en su programación y planeamiento a corto y mediano plazo, la visión planteada a largo plazo. Es aquí donde el análisis de los procesos y procedimientos del ICD resultó indispensable, en la medida en que estos se articulen en cadena de manera integral con la planificación de corto, mediano y largo plazo, lo que favorecerá el cumplimiento de los objetivos de la institución y, por ende, de las necesidades de la población.

Por lo tanto, el concebir los procesos y procedimientos como un tema central en el ICD, facilita que esta cumpla los aspectos que se le han asignado como institución rectora en política pública con respecto a la temática de las drogas, considerando que la constante evaluación es un aspecto indispensable para lograr la mejora continua.

En ese sentido, la temática de estudio fue de sumo valor en el marco de la Maestría en Planificación Estratégica, puesto que, considera que para el logro de una adecuada planificación que corresponda a un enfoque estratégico, se debe velar por un adecuado desarrollo de aspectos tácticos y operativos, y, por lo tanto, los procesos y procedimientos deben estar adecuadamente planteados, además, de ser evaluados y retroalimentados constantemente.

Por lo tanto, un adecuado conocimiento y aplicación de los procesos y procedimientos de la institución, planteados a la luz de las necesidades, características y funciones establecidas por ley de las diversas unidades que constituyen el ICD facilitará el cumplimiento de los aspectos considerados en la Planificación Estratégica Institucional, favoreciendo a la vez, el cumplimiento del valor público que se establece para la institución, lo que favorece el posicionamiento del ICD en la sociedad y su legitimidad.

## **1.4 OBJETIVOS DEL ESTUDIO**

### **1.4.1 Objetivo General**

Analizar la incidencia de los procesos y procedimientos del Instituto Costarricense Sobre Drogas en el cumplimiento sus funciones sustantivas y la estrategia institucional para la generación valor público, en el periodo 2023, que permita establecer una propuesta para el futuro mapa de procesos institucional.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

1. Caracterizar los procesos y procedimientos con los que cuenta el Instituto Costarricense sobre Drogas.
2. Determinar si los procesos y procedimientos del ICD están alineados a sus funciones sustantivas y a su marco estratégico.
3. Ofrecer una propuesta para el mejoramiento del mapa de procesos de la institución a partir de los resultados de la investigación, que responda a sus funciones sustantivas y la generación de valor público.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 MARCO INSTITUCIONAL

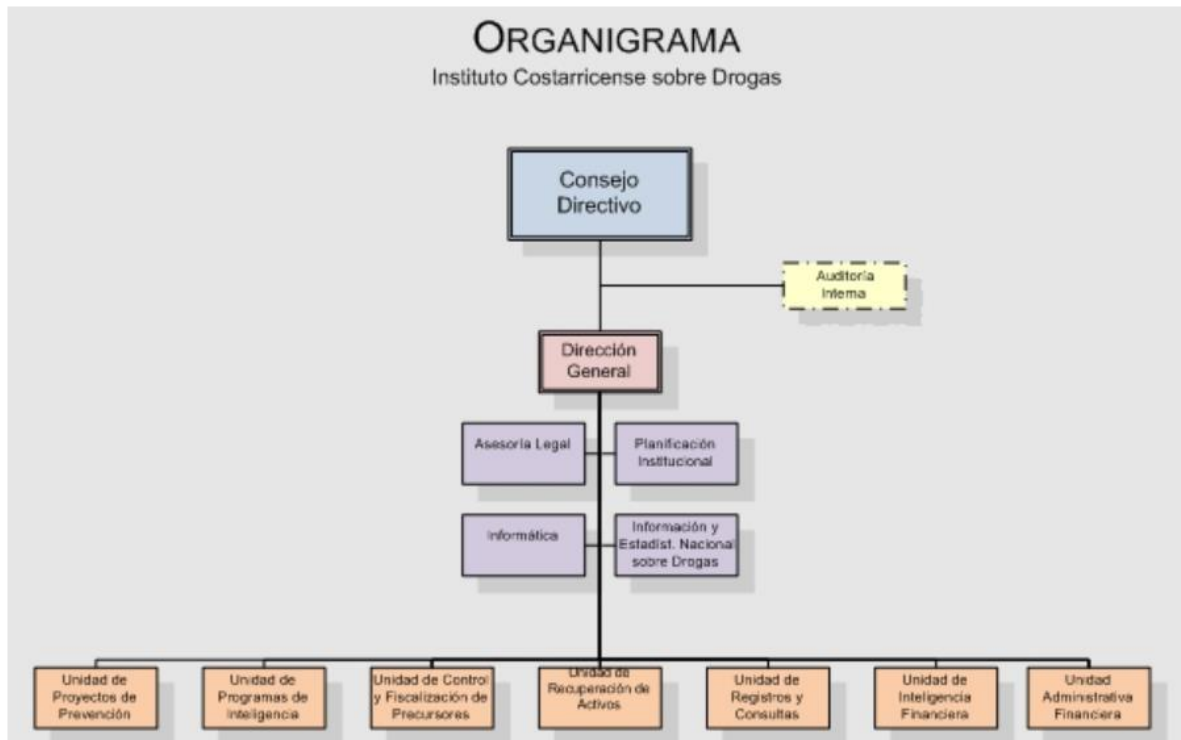
El estudio se contextualizado en el Instituto Costarricense sobre Drogas (ICD), este es un órgano de desconcentración máxima adscrito al Ministerio de la Presidencia (MP), fue fundado en el año 2001 (ICD, 2018), para dar respuesta al mandato de la Ley 8204, “Ley sobre estupefacientes, sustancias psicotrópicas, drogas de uso no autorizado, actividades conexas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo”, lo anterior, con miras a enfrentar el fenómeno de las drogas, desde su parte preventiva, hasta el aspecto represivo, considerando aspectos de delitos asociados al narcotráfico.

El deber ser de la institución se encuentra definido en la Ley 8204, así como, en la “Ley de Fortalecimiento de la Legislación contra el Terrorismo” (Ley 8719) y la “Ley de Delincuencia Organizada” (Ley 8754). Al respecto, se estableció que, para el cumplimiento de las funciones que estas tres leyes asignan a la institución, ésta se conforme de la siguiente manera:

- El Consejo Directivo, que es el órgano máximo de decisión, está presidido por el Ministro o Viceministro de la Presidencia, quien se constituye en máximo jerarca.
- La Dirección General, órgano subordinado del Consejo Directivo, integrado por un Director y un Director Adjunto, como funcionarios de mayor jerarquía en la dirección y administración del Instituto.
- Las Unidades funcionales que conforman al ICD, de acuerdo a la estructura definida en la misma Ley N° 8204. Para once de estas, las funciones primordiales fueron señaladas en dicha Ley. Una de ellas (Planificación Institucional) fue creada posteriormente. Adicionalmente, la Ley N° 8719 adiciona otras funciones para la Unidad de Inteligencia Financiera (UIF) y la Unidad de Programas de Inteligencia (UPI). Por otro lado, en la Ley N° 8754 se le agregan funciones a la Unidad de Recuperación de Activos (ICD, 2018, p. 2).

A continuación se muestra el organigrama de la institución, disponible en la página web del Instituto Costarricense sobre Drogas (2014), donde se evidencia la forma en la cual está estructurada la entidad.

**Ilustración 1.** *Organigrama Instituto Costarricense sobre Drogas.*



**Fuente.** ICD (2014).

Debe considerarse que la institución cuenta con unidades sustantivas y órganos *staff*. En el caso de las unidades sustantivas, estas se encargan de generar actividades que conducen a productos finales; mientras que, los órganos *staff*, generan productos intermedios. La Ley 8204 (2001), indica:

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. (Art., 99)

Tal y como se establece en la Ley 8204, la institución es el ente generador de política pública en torno al fenómeno de las drogas y, por tanto, le corresponde el desarrollo de dos documentos claves: la Estrategia Nacional sobre Drogas y Delitos Asociados y el Plan Nacional sobre Drogas, Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo.

En ese sentido, el ICD se convierte en la pieza fundamental a nivel nacional en el combate al consumo y tráfico de sustancias psicoactivas y sus actividades ilícitas conexas. Al ser la institución que se encarga de la política pública, esta debe brindar el camino a seguir, así como, las herramientas básicas para su combate, de aquí, la importancia de haber desarrollado el presente estudio en esta importante institución.

## **2.2 BASES TEÓRICAS**

El presente apartado brinda un cuerpo de conceptos claves para el desarrollo de la investigación, parte de conceptos generales a conceptos específicos, presentados de manera articulada y bajo una reflexión teórica, que permitieron orientar la realidad de la problemática investigada según diversos autores.

El marco conceptual permitió situar el problema de investigación dentro de un ámbito de conocimientos que sirvieron como punto de partida del saber básico que se tomaron en cuenta para el desarrollo de la investigación e interpretar la problemática en la práctica. Por lo tanto, este apartado brinda los conceptos que permitieron el análisis de la investigación, por lo que, representa la base para los siguientes apartados.

Un concepto es: “(...) idea que concibe o forma el entendimiento” (Real Academia Española, 2021, definición 1). A continuación, se desarrollan los conceptos que fueron fundamentales para el desarrollo del proceso investigativo. En primer lugar, se ubica el concepto de planificación estratégica como marco orientador general de la investigación, además, se desarrollan los conceptos de valor público y gestión para resultados en el desarrollo, dimensiones claves para la generación del análisis de la problemática. Posteriormente, para el cumplimiento de los objetivos específicos propuestos, se concluyó en los conceptos de procesos y procedimientos, que permitieron desarrollar el análisis específico de la investigación.

## **De la planificación, a la planificación estratégica**

Los conceptos de planificación y estrategia se escuchan comúnmente en las organizaciones, sean éstas públicas o privadas. Planificar y crear la estrategia para lograr los objetivos es habitual en el quehacer institucional e, incluso, a nivel personal. Sin embargo, ¿qué es planificación y qué es una estrategia? Para eso, a continuación, se muestra un breve recorrido en la evolución de la planificación a lo que se conoce hoy como planificación estratégica.

Según la RAE (2021) la planificación se define como un: “(...) plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo armónico de una ciudad, el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria, etc.” (definición 2).

Así es como la planificación se concibe como una herramienta que permite vislumbrar las metas a futuro, las acciones que se deben realizar para cumplir las mismas, además, brinda el seguimiento para realizar los ajustes necesarios a lo largo del proceso y facilita la definición de un norte más claro.

Esta concepción de la planificación ha evolucionado a medida que su aplicación ha madurado con el tiempo, por lo que, Kaplan (1986), define la planificación como: “(...) una intervención deliberada, basada en un conocimiento racional mínimo del proceso socioeconómico y político y de sus leyes” (p. 13). Es decir, una definición profunda que no ve la planificación como herramienta sino como proceso.

Esta evolución de la planificación se puede vislumbrar en el desarrollo de tres enfoques: la planificación administrativa, la normativa y la estratégica.

La planificación administrativa, como menciona, Soriano (1993), surge a partir de la Revolución Industrial en función de dirigir a las organizaciones empresariales al logro de sus objetivos. La planificación normativa pasa de lo administrativo a un tema más amplio: el crecimiento económico, el modelo normativo representa la forma como debería funcionar un sistema, entendido éste como el conjunto de funciones semejantes que la sociedad tiene que desempeñar para asegurar su supervivencia (pp. 1-8).

Por lo tanto, evoluciona de un contexto en que se planifican las tareas para el logro de objetivos concretos propios de una organización, por ejemplo, en este caso de corte industrial, crear un número de cierto tipo de maquinaria o prendas de vestir, entre otros,

vinculado a un proceso administrativo en donde las bases son: planear, organizar, dirigir y controlar, a un modelo donde, ahora, se vincula a un crecimiento económico y ofrece un sistema de funciones (reglas-normas-lineamientos) semejantes y permanentes que se deben realizar para lograr los objetivos.

El enfoque normativo implementa las etapas de elaboración de un plan como son: realizar un diagnóstico de la problemática a abordar; plasmar ese futuro deseado a través de definición de objetivos y la manera de alcanzarlos; ejecución del plan con su respectivo control en el tiempo y evaluación de los resultados, con miras a objetivos ya no meramente de producción, sino, por ejemplo, en la búsqueda de un mejor posicionamiento en el mercado, entre otros. En esta interfieren lo público y lo privado, tanto a nivel nacional como internacional, vistos como un sistema en que, sus piezas interactúan entre sí.

Con el paso del tiempo, la evolución de la planificación y un mundo que cambia a un ritmo acelerado resulta necesario romper con la rigidez que caracteriza a la planificación administrativa y normativa, dado que, estas por sí solas no logran atender las necesidades de la planificación y la sociedad. En ese sentido, se ve la planificación no como un fin en sí mismo, sino, como un medio que cuestiona el ¿para qué? y ¿para quién? de la planificación. Por lo tanto, es necesario pasar de un modelo, meramente, metodológico a uno de gestión de resultados que permita un cambio en la sociedad, que impacte en las personas y que, por ende, se le sumen nuevos elementos y enfoques existentes para abordar la situación problemática a tratar.

Es así como se vislumbra la planificación estratégica y para entender el trasfondo de su significado se relaciona el concepto de planificación, mencionado anteriormente, con el de estrategia. La estrategia es definida como:

(...) un conjunto de decisiones condicionales que definen los actos a realizar en función de todas las circunstancias susceptibles de presentarse en el futuro. Definir una estrategia es establecer la lista de todas las situaciones a las cuales se podría llegar y escoger desde el origen la decisión que se tomará frente a cada una de ellas". (Pierre, 1966, citado en Círculo-Tec, 2012, p. 9).

Realizar una estrategia implica pensamiento, por lo tanto, se debe analizar la gama de situaciones y posibilidades a ocurrir en el camino ante una labor a realizar y pensar en la mejor decisión o decisiones a tomar para lograr los objetivos y actuar en función de esa

decisión, con la particularidad de mantener la visión a largo plazo. La palabra estrategia ha sido vinculada desde hace mucho tiempo con las batallas de guerra, donde los Generales debían desarrollar la pericia, la destreza para generar la maniobra adecuada para triunfar en las batallas, a esa táctica que lograban definir le llamaban estrategia. La RAE (2021) la define como el: “(...) arte para dirigir un asunto” (definición 2), una buena estrategia conlleva al logro de los objetivos. La estrategia intenta anticiparse a los hechos, o al menos vislumbrarlos para coadyuvar en la toma de decisiones.

Sumado a lo anterior: “La estrategia es parte fundamental del proceso de planeación, es la que ajusta la organización con su medio ambiente, por lo que, se puede decir que la estrategia consiste tanto en planear como en reaccionar a circunstancias cambiantes” (Círculo-Tec, 2012, p. 13). En ese sentido, se observa la relación entre estrategia y planeamiento. Planificar estratégicamente responde a ¿qué hacer y cómo hacerlo?, ya no sólo desde un punto de vista administrativo o normativo, sino que, lleva intrínseco un análisis del entorno de la situación presente y futura de manera integral, prevenidos de las vicisitudes del camino, por lo que la relación entre estrategia y largo plazo es fundamental para lograr el cometido.

Así, finalmente, se define la planificación estratégica como:

(...) el proceso en el que definimos y ejecutamos una ruta a largo plazo para el logro de los objetivos o propósitos organizacionales, a través del análisis de la situación presente y deseada a futuro, el entorno de la empresa y sus brechas existentes. Esta planificación se hace para responder a los cambios internos y externos, de manera que la empresa se mantenga competitiva en el mercado”. (Betancourt, 2019)

Por lo tanto, la planificación estratégica le da un rumbo a la planificación como tal, es más vasta, va más allá, realiza un análisis a futuro que le permite incluso anticiparse a los hechos o al menos estar preparados para ellos.

La planificación estratégica: “(...) no reemplaza a las actividades de la administración tradicional (planeación y control), por el contrario, las integra en un contexto más amplio, tomando en cuenta el ambiente externo, las capacidades internas y el propósito y dirección de la empresa” (Círculo-Tec, 2012, p. 43). La planificación estratégica analiza profundamente, supera la planeación anterior de un sistema “cuadrado” de cómo realizar las

cosas a corto plazo y evoluciona a la planificación con un sentido más complejo, con una visión y objetivos más amplios, a medio y largo plazo.

Otro concepto que ayuda a entender el significado de la planificación estratégica es el brindado por Armijo (2009), quien la define como, una herramienta de gestión que, permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen. El autor, además, indica que, la planificación estratégica, consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos.

La planificación estratégica (PE) y su funcionalidad en las organizaciones es señalado por Godet (2007), al menciona que, es un concepto que aparece para traducir el hecho de que la planificación de empresa debía tener en cuenta cada vez más las turbulencias del entorno (dicho estratégico) y adaptar, en consecuencia, sus objetivos.

Para operacionalizar la PE, esta descansa en tres tipos de planes fundamentales: los planes estratégicos de largo plazo, mediano plazo y corto plazo. Estos tres tipos de planes conforman un sistema interconectado con diferentes puntos de unión que permiten a las estrategias de largo plazo reflejarse en las decisiones actuales (Armijo, 2011).

La construcción de un plan estratégico cuenta con etapas o fases, la primera fase es de diagnóstico y apreciación de la situación, en particular, las amenazas y oportunidades que presenta el entorno para la organización y un análisis interno de la misma. Una segunda fase de diseño en donde se establece el ámbito de acción del plan, tanto a nivel normativo como los enfoques para la formulación del plan. Una tercera fase donde se formula la estructura del plan, se define la visión a largo plazo, misión, dimensiones/ejes temáticos, objetivos estratégicos con sus metas. En una cuarta fase se elabora la estrategia a seguir por la organización, esta debe ser operativa convirtiéndose en una serie de programas de acción y planes operativos, diseñados para lograr los objetivos. Una quinta fase de control del desempeño de la estrategia articulada en el plan, en esta fase se calendariza todo el proceso (Mintzberg, 1994, p. 62). Por lo tanto, los proyectos, procesos y procedimientos deben responder a la planificación estratégica y deben ser guiados por ella.

La planificación estratégica pretende ser más integral, debe evolucionar a planear metas y objetivos que brinden un bienestar general a la organización, a sus miembros y que mejoren la calidad de vida de la sociedad, Al respecto, menciona Klein (2014):

La tarea consiste fundamentalmente en articular, no solo un conjunto alternativo de propuestas políticas, sino una visión alternativa del mundo que rivalice con la que late en el corazón mismo de la crisis ecológica: una cosmovisión fundada en la interdependencia antes que en el hiperindividualismo, en la reciprocidad antes que en la dominación, y en la cooperación antes que en la jerarquización. (p. 741)

Por tanto, la planificación estratégica debe evolucionar a generar resultados de impacto para las organizaciones, sus colaboradores y la sociedad, razón por la que, deben sumarse a ella el valor público y gestión para resultados en el desarrollo.

### **Valor público: creando valor desde el Estado**

En los últimos años, se ha potenciado el concepto de valor público, donde se ha evidenciado la necesidad de que el Estado posicione el valor que le genera a la población, desde cada una de sus instituciones.

Conejero (2014), refiere que, el concepto de valor público es bastante reciente. Fue Mark Moore en 1995, quien introdujo el enfoque de valor público, con el objetivo de trazar una estructura de razonamiento práctico que representara una guía para el gestor público. Esta perspectiva pretendía cambiar el enfoque tradicional de la gestión pública, donde se buscaba ser eficaz y eficiente de acuerdo con los mandatos políticos, lo resultaba en una ausencia de liderazgo en la prestación de servicios públicos.

Conejero (2014), refiere que la propuesta central de Moore consiste en que los recursos públicos deben ser utilizados para incrementar el valor, al igual que, se crea valor en el sector privado. Por lo tanto, se considera que el valor público debe ir más allá del enfoque de impactos monetarios y debe incluir beneficios sociales percibidos por los ciudadanos.

Fernández (2018), menciona que, lo que se pretendía desde el valor público, era evidenciar la necesidad de cambiar y mejorar en el Gobierno. Lo anterior, se refiere al importante potencial innovador como forma de incrementar la eficiencia, efectividad y

responsabilidad de las organizaciones gubernamentales. En ese sentido, se esperaba que los ejecutivos del sector público pusieran atención a las cambiantes condiciones políticas, económicas, y sociales, a fin de crear nuevas y diferentes demandas políticas.

Como lo refiere Fernández (2018), lo que se pretende desde el valor público, es la inagotable imaginación que busque crear valor y técnicas que ayuden al gobierno a volverse más adaptable a las transformaciones materiales y condiciones sociales y a las cambiantes necesidades y aspiraciones políticas. Por lo tanto, se esperaba que las instituciones del Estado respondieran de una manera creativa e innovadora a las diversas situaciones, condiciones y necesidades que se presentan, favoreciendo que las personas ciudadanas consideren necesarias e importantes las instituciones del Estado.

La Comisión para América Latina y el Caribe (2021), señala que, el valor público es entendido como el valor que las personas ciudadanas dan a los bienes y servicios recibidos del Estado, ya que, si estos satisfacen una necesidad sentida con calidad y oportunidad, se considera como un mecanismo potente para el desarrollo sostenible. El concepto de valor público, según la CEPAL (2021), no sólo permite confluir objetivos sociales, económicos y ambientales en definiciones estratégicas y en intervenciones de las instituciones públicas, sino que, admite los principios para una implementación indivisible, universal, participativa y democrática.

Por su parte, López (2016), plantea que, el valor público es la satisfacción ciudadana que determina el valor, el cual, se logra por medio de la fijación de objetivos, diálogos con la ciudadanía y cambios en la cultura de las organizaciones. Asimismo, López (2016) citando a Rutgers (2014), refiere que el término de valor público no está acabado, sino que, más bien, representa una estrategia, la cual permite estudiar la gestión pública encaminada a identificar y solucionar problemas, donde prima el interés general, legítimamente, observando procesos y actores que promueven la generación de resultados.

Además, López (2016), sostiene que, el valor público es una estrategia que persigue la obtención de objetivos, la consolidación de la democracia y la modernización del Estado, en escenarios construidos por los diálogos ciudadanos que facilitan la realización de hombres y mujeres en una sociedad.

El valor público, según López (2016), se compone de tres elementos específicos: desarrollo económico, consolidación de la democracia y modernización del Estado. Sobre

este concepto, el autor, concluye afirmando que:

El valor público es una estrategia que se aplica en la gestión pública, conformado por elementos de desarrollo, democracia y modernización. Se podría considerar que la fundamentación de este concepto está en proceso e influenciado por los cambios en los valores públicos que provoca la globalización. Igualmente se observa que los defensores de la globalización afirman que esta promueve tanto el desarrollo, como la mayor participación de la sociedad en los asuntos públicos y la modernización de la gestión, afirmación que se desvirtúa si se considera que la globalización es vertical y sus resultados muestran la creciente desigualdad económica y social entre las regiones, y las brechas entre países y grupos poblacionales persisten según Naciones Unidas. (p. 81)

Como se evidencia, el concepto de valor público representa una estrategia para el desarrollo que, implica una mirada diferente con respecto a la labor del Estado y un cambio en la forma en la cual la población percibe la labor del mismo. Por lo tanto, se espera que, el Estado sea capaz de responder a las diversas necesidades, intereses y características, según se vaya identificando en el contexto inmediato.

### **Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD)**

A lo largo de los años, se han utilizado diversas formas para medir el cumplimiento de una empresa o una institución. La gestión para resultados en el desarrollo (GpRD), viene a posicionar una nueva forma de hacer las cosas, donde se trasciende el mero cumplimiento de objetivos y se trabaja de una manera más estratégica.

Chica (2015), define este concepto como: “(...) es una estrategia metodológica basada en los fundamentos de la nueva gestión pública que busca facilitar el logro de objetivos socioeconómicos y la inclusión de los ciudadanos en procesos de gestión gubernamental, con miras a consolidar una buena gobernanza a partir de la participación de actores públicos y privados en la gestión pública.” (p. 73).

El autor, menciona que, pasar de una “gestión por resultados” a una “gestión para resultados” implica un cambio de mentalidad con respecto a la cadena de resultados, esto requiere que se deba pensar primero en los efectos e impactos deseados y luego establecer

productos y procesos, para, finalmente, identificar los insumos necesarios que mejor apunten al logro de los resultados deseados.

Chica (2015), refiere al trabajo del BID y la CLAD, quienes comprenden la GpRD como una estrategia metodológica que pretende superar problemas administrativos propios de la administración pública. Por lo tanto, proponen cambios en las formas tradicionales de gestión gubernamental y se hace énfasis en los resultados e impactos que se pueden lograr a favor de la satisfacción y el bienestar de las personas ciudadanas.

La GpRD, pretende la superación de problemáticas que han sido, históricamente, un tema clave, como bien lo expone Chica (2015), donde es posible mencionar: la superación de la pobreza, el crecimiento económico sostenible, el mejoramiento en la calidad de vida de las personas, el incremento de la esperanza de vida, el aumento de los promedios de escolaridad, la disminución del costo de operación gubernamental, y por último, el mejoramiento en la definición y la medición de los resultados de desarrollo por parte de las instancias estatales y supraestatales.

Por tanto, se pretende un desarrollo que contemple aspectos que han sido, tradicionalmente, definidos como problemáticas, favoreciendo un crecimiento y un desarrollo que trasciende aspectos meramente económicos e involucra otras temáticas que favorecen un desarrollo más integral.

Chica (2015), hace referencia a los cinco principios para gestionar para resultados en el desarrollo, los cuales son:

1. En todas las fases, desde la planificación estratégica, pasando por la ejecución, hasta la terminación, concentrar el diálogo en los resultados para los países socios (OCDE), agencias de desarrollo y otros interesados.
2. Alinear la programación real, el seguimiento y la evaluación de actividades con los resultados esperados acordados.
3. Mantener el sistema de información de resultados tan simple, costo-efectivo y amigable como sea posible.
4. Administrar para y no por resultados.
5. Usar información de los resultados para administrar aprendiendo, tomar decisiones, informar y rendir cuentas. (pp. 78-79).

Como se evidencia, se pretenden acciones que trascienden el mero cumplimiento de

objetivos, pero, por el contrario, se espera promover un desarrollo que contemple una multiplicidad de elementos.

### **Procesos**

Los procesos, pueden ser definidos de diversas formas, Ugalde (2011), refiere que, estos se organizan de manera que se puedan producir los artículos o prestar los servicios bajo estándares de calidad aceptables y, finalmente, los trabajadores se capacitan para cumplir con sus tareas dentro de los procesos. En general, los procesos permiten ordenar las actividades de la organización, son indispensables para la consecución de los objetivos, independientemente de si el producto final de la organización es un bien o un servicio.

Vale mencionar, que según Mallar (2010), un proceso es un conjunto de actividades interrelacionadas, que se caracterizan por requerir insumos y actividades específicas que implican agregar valor, para obtener ciertos resultados. El autor considera que un proceso es una unidad en sí, que cumple un objetivo completo, un ciclo de actividades que se inicia y termina con un cliente o usuario de carácter interno.

Al tener en consideración la importancia de los procesos, las organizaciones deben contar con claridad con respecto a cuáles procesos les generan valor o les facilitan el cumplimiento, no sólo de su misión, sino, de su visión. Al respecto, se indica que:

(...) para identificar un proceso, el responsable debe preguntarse cuáles son los productos y servicios que genera su unidad, después debe clasificarlos por nivel de importancia y por último definir cuáles son las actividades necesarias para elaborarlos. Desde esta fase se desincentivan o eliminan las actividades que no agregan valor” (Ugalde, 2011).

Además, las normas ISO plantean una perspectiva de la importancia de considerar los procesos. ISO (2015), en la ISO 9000, refiere que: “Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso” (p. 6). Asimismo, en el entendido de que las necesidades y expectativas de los usuarios son cambiantes, las organizaciones deben mejorar continuamente sus productos y procesos.

Por su parte, la ISO 10013 (2021), indica que, el sistema de gestión de calidad debe basarse en un análisis de procesos y puede diferir de una organización a otra debido a

elementos como: a) el tamaño de la organización y el tipo de actividades; b) la complejidad de los procesos y sus interacciones; c) la madurez del sistema de gestión de la calidad; d) los riesgos y las oportunidades; e) la competencia de las personas; f) los requisitos legales y reglamentarios; g) los requisitos del cliente y otras partes interesadas; h) la necesidad de evidencia de los resultados alcanzados; i) la necesidad de apoyar la accesibilidad y la recuperabilidad de manera remota (p. 2).

Además, la ISO 10013 (2021), posiciona que, los procesos de las organizaciones se deben diseñar para cumplir con los objetivos globales de la organización, sus políticas, el contexto y las expectativas adecuadas de las partes interesadas.

### **Gestión por procesos**

La Gestión por Procesos es:

(...) una forma de organización, diferente de la clásica organización funcional, en la que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización. Los procesos así definidos son gestionados de modo estructurado y sobre su mejora se basa la de la propia organización. La gestión de procesos aporta una visión y unas herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptado a las necesidades de los clientes” (ISOTools, 2022).

Tradicionalmente, las instituciones públicas organizan su accionar de acuerdo con las funciones que realizan los departamentos en los que se encuentra estructurada la institución según su organigrama. Asimismo, el enfoque de la gestión por procesos centra su atención en brindar mejores bienes y servicios a sus clientes y usuarios. La organización por procesos coadyuva a la institucionalidad pública a sistematizar el quehacer de la misma en busca del valor público para el que fue creada, evitando que se realicen actividades que no aportan al fin de la institución.

Al respecto, el MIDEPLAN (2009), indica que: “La identificación y gestión sistemática de los procesos empleados en la institución y en particular las interacciones entre tales procesos se conocen como "enfoque basado en procesos” (p. 3). Como lo posiciona Mallar (2010), la visión basada en procesos se orienta a desarrollar la misión de las organizaciones, mediante la satisfacción de las expectativas de su población meta, y a qué

acciones se realizan desde las organizaciones para satisfacerlas.

La ISO 9000 (2015), plantea que, cualquier actividad o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar elementos de entrada, en resultados, puede ser un proceso. Es la identificación y gestión sistemática de los procesos empleados en la organización y en particular, las interacciones entre esos procesos, lo que se define como enfoque basado en procesos.

En el caso de la ISO 9001 (2015), se menciona que el enfoque a procesos permite a una organización planificar sus procesos y sus interacciones. Además, dentro de los principios de gestión de calidad, se considera indispensable el enfoque a procesos. Asimismo, refiere que, se promueve un enfoque a procesos para aumentar la satisfacción del cliente. Se menciona que, este enfoque, permite a la organización, controlar las interrelaciones e interdependencias entre los procesos del sistema, de modo que, se pueda mejorar a nivel global, el desempeño de la organización.

La ISO 9001 (2015), indica que, el enfoque a procesos implica la definición y gestión sistemática de los procesos y sus interacciones para alcanzar los resultados previstos, esto de acuerdo con la política de la calidad y la dirección estratégica que tenga la organización. Por lo tanto, aplicar un enfoque a procesos en el sistema de gestión de calidad permite: “a) la comprensión y la coherencia en el cumplimiento de los requisitos; b) la consideración de los procesos en términos de valor agregado; c) el logro del desempeño eficaz del proceso; d) la mejora de los procesos con base en la evaluación de los datos y la información” (p. 8).

Como indica el Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP), la Gestión por Procesos:

(...) percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente.” Así, “Determina qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos.” 1 (ICAP, 2008, citado en MIDEPLAN, 2009, p. 4).

Trabajar por procesos garantiza un orden en el alcance de los objetivos, a pesar de esto, las organizaciones deben ser cautelosas en determinar que los mismos sean relevantes para la organización a nivel tanto interno como externo, garantizando así que, respondan a

sus necesidades y al fin por el que fue creada la institución.

Las instituciones del Estado deben generar valor público y resultados de impacto a la sociedad, considerando que, para ello fueron creadas y, por ende, los procesos de las instituciones deben encajar con esta visión y por sí solos tener la capacidad de generar el valor suficiente a lo interno de la organización, para que a lo externo, este sea reflejado a la sociedad y se logre cumplir y satisfacer las necesidades de la población.

### **Procedimientos**

En cuanto a los procedimientos, Vivanco (2017), señala que, estos son una herramienta que facilita el definir cómo se realizan las actividades, en tanto permiten transmitir los conocimientos y experiencias, pues ellos acumulan la información que se tiene hasta el momento del tema. Para Vivanco (2017), los procedimientos especifican y detallan un proceso, conforman un conjunto ordenado de operaciones o actividades determinadas secuencialmente en relación con los responsables de la ejecución, que deben cumplir políticas y normas establecidas, señalando la duración y el flujo adecuado.

El autor refiere que los manuales de procedimientos son un instrumento de apoyo en el que se encuentran, de manera sistemática, los pasos a seguir para la ejecución de las actividades de un puesto determinado o las funciones de la unidad administrativa. Los procedimientos deben ser un insumo que, guíe el actuar de las personas colaboradoras en las organizaciones y son fundamentales para un adecuado desempeño.

Como bien lo posiciona Vivanco (2017), el manual de procedimientos es un documento de apoyo para el personal que labora en una organización o empresa, donde se contemplan políticas, controles y un detalle exhaustivo de todas las actividades a realizarse en una tarea específica.

Un proceso se conforma por un conjunto de procedimientos, mientras que un procedimiento: “(...) consiste en la descripción de un ciclo de operaciones o tareas necesarias para ejecutar un trabajo, estos generalmente se refieren a labores de varios funcionarios, desarrolladas en sectores distintos.” (MIDEPLAN, 2009, p. 9).

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 ACTORES PARTICIPANTES**

Los actores participantes de la investigación jugaron un papel clave en la recolección de datos e información, puesto que poseían conocimiento valioso en relación con la forma en la cual labora la institución y cómo se están desarrollando las acciones sustantivas del ICD, a la vez, porque que conocían los procesos y procedimientos que están establecidos (si es que lo están para toda la institución). Por lo tanto, para el proceso de levantado de la información, participaron las jefaturas de las unidades sustantivas<sup>1</sup> del ICD, entre las que se encuentran:

Unidad de Proyectos de Prevención: Msc. Eugenia Mata Chavarría

Unidad de Programas de Inteligencia: No cuenta con jefatura (en proceso de selección)

Unidad de Control y Fiscalización de Precursores: Dra. Emilia Ramírez Alfaro

Unidad de Recuperación de Activos: Lic. Engels Jiménez Padilla

Unidad de Registros y Consultas: Licda. Silvia Rodríguez Cordero

Unidad de Inteligencia Financiera: Lic. Román Chavarría Campos

Unidad Administrativa Financiera: No cuenta con jefatura (en proceso de selección)

Unidad de Planificación Institucional: Dra. Karen Segura Fernández

A pesar de que se pretendía considerar a los actores mencionados anteriormente, por limitaciones en la institución, no fue posible contar con dicha participación.

### **3.2 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN**

La presente investigación siguió un enfoque cualitativo, en tanto pretendía describir un fenómeno/situación en específico; en este caso, los procesos y procedimientos de las funciones sustantivas del Instituto Costarricense sobre Drogas.

En este enfoque, no se brindan relaciones de causas y efectos, sino que, se pretende describir un fenómeno en particular que puede tener múltiples causas. Estos resultados corresponden al análisis de casos en un momento específico, el cual está delimitado por el

---

<sup>1</sup> Actualizado al 30 de junio del 2023

objeto de estudio, es decir, esto hace que no sea posible generalizar los resultados de la investigación a otras instancias, instituciones o hasta momentos distintos de la delimitación temporal que aquí se expone.

### **3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La presente investigación fue de carácter descriptiva - propositiva, que, como lo exponen Hernández, Fernández y Baptista (2014), refiere a la descripción de fenómenos, situaciones, contextos y sucesos, es decir, detallar cómo son y cómo se manifiestan. Básicamente, los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

En este caso, se pretendía describir los procesos y procedimientos del ICD, identificando si estos correspondían o no a un enfoque de valor público y de gestión para resultados. El identificar estos elementos, facilitó definir los aspectos de mejora, a fin de que se logren procesos y procedimientos que sean correspondientes no sólo con el enfoque de valor público y gestión para resultados, sino, con las funciones sustantivas de la institución.

La investigación describió cómo se materializan los procesos y procedimientos en cada una de las unidades sustantivas, facilitando no sólo la identificación de la congruencia de los mismos, sino, de la correspondencia de estos con la Ley 8204 y con las funciones sustantivas de la institución.

### **3.4 DESCRIPCIÓN DE LOS MÉTODOS Y TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN**

Para la presente investigación, se utilizaron dos técnicas para la recopilación de la información, donde se tomaron en cuenta las características de las mismas y las fuentes de información con las que se disponía.

En un primer momento, se empleó la revisión bibliográfica. Esta puede ser definida, según Gómez, et al., (2014), como una descripción detallada de cierto tema, pero, que, no incluye la identificación de tendencias que puedan plantear diferentes escenarios sobre el desarrollo del tema en cuestión y que permitan tomar decisiones estratégicas.

Esta técnica se utilizó, para la revisión de documentos existentes en la institución, que se referían a los procesos y procedimientos institucionales. Lo anterior, porque en el ICD se han realizado algunas planificaciones estratégicas institucionales que contemplan estos aspectos, por lo que fue posible identificar un panorama del tema. Igualmente, se consultaron otros documentos institucionales que se relacionaban con el tema de procesos y procedimientos, lo que facilitó la comprensión de la forma en la cual se había estado trabajando a lo largo de los años en la entidad.

La segunda técnica utilizada fue la entrevista semi- estructurada, esta es definida por Díaz, et al., (2013), como, aquella técnica en la cual hay:

(...) un grado mayor de flexibilidad que las estructuradas, debido a que parten de preguntas planeadas, que pueden ajustarse a los entrevistados. Su ventaja es la posibilidad de adaptarse a los sujetos con enormes posibilidades para motivar al interlocutor, aclarar términos, identificar ambigüedades y reducir formalismos. (p. 3)

La entrevista, fue el instrumento por medio del cual se consultó a las jefaturas de las unidades sustantivas, con respecto a los procesos y procedimientos existentes, así como, la forma en la cual se había venido trabajando a lo largo de los años en la institución.

Se seleccionó la entrevista semi- estructurada, porque esta permite darle cierta libertad al entrevistado a que explique diversos elementos, facilitando, por ende, la comprensión por parte del equipo investigador.

Igualmente, se realizaron entrevistas a otros actores que fueron considerandos como importantes a lo largo del proceso investigativo, por ejemplo, la jefatura de la Unidad de Planificación, debido a que es esta quien había liderado diversas planificaciones estratégicas institucionales y conocía la forma en la cual se habían trabajado los procesos y procedimientos en la institución.

Cabe aclarar que, a pesar de que se planteó la forma de trabajo referida anteriormente, no fue posible realizar el proceso de entrevistas, por limitaciones en los permisos con la institución.

### **3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN**

Como fuentes de información, se consideró la utilización tanto fuentes primarias

como secundarias, debido a que ambas aportan al proceso investigativo. Como fuentes primarias, se consideraron las siete jefaturas de unidades sustantivas (Unidad de Proyectos de Prevención, Unidad de Programas de Inteligencia, Unidad de Control y Fiscalización de Precursores, Unidad de Recuperación de Activos, Unidad de Registros y Consultas, Unidad de Inteligencia Financiera, Unidad Administrativa Financiera), además, de la jefatura de la Unidad de Planificación Institucional.

En cuanto a las fuentes secundarias, se revisaron todos aquellos documentos que fueron recomendados tanto por la jefatura de la Unidad de Planificación Institucional, como por las jefaturas de las unidades sustantivas, en tanto que, son estas quienes conocen los documentos en los cuales han sido plasmados los procesos y procedimientos institucionales.

### 3.6 MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE OBJETIVOS

Objetivo Específico	Variable	Componente	Fuente o informante	Técnica de investigación
1- Caracterizar los procesos y procedimientos con los que cuenta el Instituto Costarricense sobre Drogas.	Procesos de la institución	-Existencia de procesos y procedimientos -Forma en la que se da el establecimiento de los procesos y procedimientos en la institución -Tipos de procesos y procedimientos -Forma de aplicación de los procesos y procedimientos -Monitoreo y seguimiento del cumplimiento de los procesos y procedimientos	Documentos institucionales Jefaturas de las unidades sustantivas Jefatura de la Unidad de Planificación Institucional	Revisión documental Entrevista semi estructurada

		-Actualización de los procesos y procedimientos		
2- Determinar si los procesos y procedimientos del ICD están alineados a sus funciones sustantivas y a su marco estratégico.	Vinculación de los procesos y procedimientos con lo establecido en la Ley 8204 Vinculación de los procesos y procedimientos con lo establecido en el marco estratégico	-Funciones de cada unidad sustantiva según la Ley 8204 -Procesos establecidos por cada Unidad Sustantiva -Procedimientos establecidos por cada Unidad Sustantiva -Correspondencia de los procesos y procedimientos con las funciones de cada Unidad según la Ley -Correspondencia entre los procesos y procedimientos y el marco estratégico	Documentos institucionales Jefaturas de las unidades sustantivas Jefatura de la Unidad de Planificación Institucional	Revisión documental Entrevista semi estructurada
3- Ofrecer una propuesta para el mejoramiento del mapa de procesos de la institución a partir de los resultados de la investigación, que responda a sus funciones sustantivas y la generación de valor público.	Abordajes de los procesos y procedimientos de las Unidades Sustantivas desde el enfoque de valor público y de gestión para resultados	-Características del enfoque de valor público -Características de la GpRD -Correspondencia de los procesos y procedimientos de las Unidades Sustantivas con el enfoque de Valor público -Correspondencia	Documentos institucionales Jefaturas de las unidades sustantivas Jefatura de la Unidad de Planificación Institucional	Revisión documental Entrevista semiestructurada

		de los procesos y procedimientos de las Unidades Sustantivas con el enfoque de gestión para resultados.		
--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

*Fuente.* Gutiérrez, C. y Soto, V., (2023).

## **CAPÍTULO IV: RESULTADOS**

Para el desarrollo del presente capítulo, como se indicó en el apartado de la metodología, se realizó una exhaustiva revisión bibliográfica, para el establecimiento de fichas de información, que lograron concretizarse, comprendiendo la normativa y otros documentos identificados.

Las fichas se realizaron únicamente para las Unidades Sustantivas, sin embargo, la revisión implicó un estudio de las Unidades de Apoyo, de modo que fuera posible la comprensión del quehacer institucional y la forma de trabajo de la institución, logrando ampliar la visión de las personas investigadoras, pero, también, aumentando los insumos para el análisis del objeto de estudio.

### **4.1 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**

Para la caracterización de los procesos y procedimientos de las Unidades del Instituto Costarricense sobre Drogas, se utilizó una ficha básica de información, la cual fue completada para la totalidad de las Unidades Sustantivas de la institución. Esta ficha permitió evidenciar elementos básicos en torno a las unidades, y evidenciar su posición en la institución.

#### **Unidad Administrativo Financiera**

1. ¿Qué es?
<p>Se crea en la Ley 8204, bajo el nombre de Unidad Administrativa, donde se indica que esta unidad tendrá la responsabilidad de garantizar la asignación de los recursos del Instituto y su uso eficiente, a partir de las directrices que emitan el Consejo Directivo y la Dirección General, para el cumplimiento de las funciones de esta Unidad y el desarrollo de sus programas.</p>
2. ¿Qué normativa la regula?

- Ley 8204. "Ley Sobre Estupefacientes, Sustancias Psicotrópicas, Drogas De Uso No Autorizado, Actividades Conexas, Legitimación De Capitales Y Financiamiento Al Terrorismo".
- Ley 8754. "Ley Contra la Delincuencia Organizada".

### 3. Objetivos (General y Específicos)

#### Objetivo General de la Unidad

Art. 141. Garantizar la asignación de los recursos del Instituto y su uso eficiente, a partir de las directrices que emitan el Consejo Directivo y la Dirección General, para el cumplimiento de las funciones de esta Unidad y el desarrollo de sus programas.

#### Objetivos específicos de la Unidad

No se indican

### 4. Funciones

Art. 85- El Instituto podrá invertir esos dineros decomisados bajo cualquier modalidad financiera ofrecida por los bancos estatales, que permita maximizar los rendimientos y minimizar los riesgos. El dinero decomisado, también, podrá ser invertido por el Instituto en la compra de equipo para la lucha antidrogas, previo aseguramiento de que en caso de que no proceda el comiso este será devuelto.

Art. 142.

- a) Realizar los trámites administrativos para apoyar la operación de la Dirección General, en las áreas de contabilidad, finanzas, presupuesto, recursos humanos y suministros.
- b) Coordinar con las unidades del Instituto, para efectuar el seguimiento en cuanto al aprovechamiento de los recursos.
- c) Elaborar el proyecto de presupuesto ordinario y extraordinario del Instituto, para que, sea estudiado y aprobado por la Dirección General.

- d) Ejecutar los presupuestos aprobados de conformidad con la ley.
- e) Presentar a la Dirección General, informes periódicos relativos a los depósitos y las cuentas corrientes en dólares o colones.
- f) Organizar los servicios de recepción, los servicios secretariales y generales, así como, los de choferes, bodegueros, conserjes, encargados de seguridad y vigilancia, y los servicios de almacenamiento de los bienes en decomiso y comiso.
- g) Cumplir las funciones que en el futuro se consideren necesarias para alcanzar los objetivos de la Institución.

## 5. Principales Productos y Servicios

Recursos financieros para la administración de la institución y sus respectivos programas.

## 6. Procesos Sustantivos

1. Administración de recursos financieros.
2. Gestión de recursos económicos.

\*Indica el PEI, que son procesos de apoyo:

- Gestión del talento humano
- Gestión Financiera
- Gestión de activos y compras
- Atención de la logística administrativa

## Unidad de Control y Administración de Precursores

### 1. ¿Qué es?

La Unidad se constituye por medio de la Ley 8204, en la Sección VIII de dicha ley, en el año 2001. Lleva este nombre, porque, se pretende que esta ejerza el control de la importación, exportación, reexportación y tránsito internacional de las sustancias

denominadas precursores y químicos esenciales; además, dará seguimiento a la utilización de estas sustancias en el territorio nacional.

## 2. ¿Qué normativa la regula?

- Ley 8204. "Ley Sobre Estupefacientes, Sustancias Psicotrópicas, Drogas De Uso No Autorizado, Actividades Conexas, Legitimación De Capitales Y Financiamiento Al Terrorismo".
- Ley 8754. "Ley Contra la Delincuencia Organizada".

## 3. Objetivos (General y Específicos)

### Objetivo General de la Unidad

Artículo 127.-

La Unidad de Control y Fiscalización de Precursores ejercerá el control de la importación, exportación, reexportación y tránsito internacional de las sustancias denominadas precursores y químicos esenciales; además, dará seguimiento a la utilización de estas sustancias en el territorio nacional.

### Objetivos específicos de la Unidad

No se indican

## 4. Funciones

Art. 38.

a) Someter sus **establecimientos al control, la inspección y la fiscalización** del Instituto Costarricense sobre Drogas, cuando este lo determine necesario.

b) **Inscribir sus establecimientos** en dicho Instituto e indicar la naturaleza del negocio y las actividades que realiza, así como el nombre y las calidades del responsable legal y del regente profesional, si la empresa está legalmente obligada a contar con los servicios de regencia.

Artículo 39.- Los distribuidores mayoristas y los fabricantes de las sustancias sometidas a lo dispuesto en este título, deberán **remittir muestras** de cada uno de los productos que manejan o fabrican, al Instituto Costarricense sobre Drogas y al Departamento de Ciencias Forenses del Organismo de Investigación Judicial, cuando les sean solicitadas; junto con las muestras deberán enviar la respectiva ficha técnica, con una descripción exacta de la metodología para el análisis químico. Igual, obligación tendrán los laboratorios o las industrias nacionales que elaboren o suministren productos que contengan en su formulación precursores o químicos esenciales.

Artículo 40.- Corresponderá al Instituto Costarricense sobre Drogas y al Ministerio de Hacienda, por medio de la Dirección General de Aduanas, realizar de manera coordinada, **el control de la importación, exportación, reexportación y el tránsito internacional de las sustancias referidas en este título.**

Además, la Unidad de Control y Fiscalización de Precursores, del Instituto Costarricense sobre Drogas, dará **seguimiento al uso de esas sustancias dentro del territorio nacional...**

Artículo 41.- La importación de sustancias controladas como precursores o sustancias químicas esenciales, así como, la de máquinas y accesorios de los descritos en el artículo 36 de esta Ley, deberá contar con la **autorización** previa del órgano especializado del Instituto Costarricense sobre Drogas.

Artículo 42.- Toda persona física o jurídica que realice actividades de importación, exportación, reexportación, distribución, venta y producción de bienes o servicios en los que se empleen precursores o químicos esenciales como materias primas o insumos, deberá **registrarse** ante el Instituto Costarricense sobre Drogas, según el inciso b) del artículo 38 de esta Ley.

Artículo 43.- Cada mes, o previo a la autorización de una nueva importación, las empresas importadoras de las sustancias controladas referidas en este capítulo, deberán informar al Instituto Costarricense sobre Drogas, lo siguiente:

Artículo 44.- Para desalmacenar los precursores y las sustancias químicas controladas, los interesados deberán presentar, ante la unidad especializada del Instituto Costarricense sobre Drogas, los siguientes documentos:

Artículo 45.—La unidad especializada del Instituto Costarricense sobre Drogas llevará un **registro** detallado de las autorizaciones, licencias o similares otorgadas, rechazadas o revocadas, así como, de toda la información relacionada con ellas; además, deberá **inspeccionar** periódicamente en los establecimientos registrados las actividades reportadas; para ello, deberá crear un **cuerpo de inspectores especializados**. Asimismo, podrá contar con el apoyo de la policía encargada del control de drogas no autorizadas y actividades conexas, a la cual trasladará la investigación de las situaciones irregulares que descubra y que puedan vincularse a alguno de los delitos tipificados en esta Ley.

Artículo 50.- Quienes se dediquen a alguna de las actividades señaladas en el artículo 36 de esta Ley, deberán informar de inmediato a la unidad especializada del Instituto Costarricense sobre Drogas sobre las transacciones efectuadas o propuestas en las que ellos sean parte, cuando tengan motivos razonables para considerar que aquellas sustancias, máquinas y accesorios pueden utilizarse en la producción, fabricación, extracción o preparación ilícita de estupefacientes, sustancias psicotrópicas u otras con efectos semejantes.

Artículo 51.- Se considerará que existen motivos razonables según el artículo anterior, especialmente, cuando la cantidad transada de las sustancias, máquinas y accesorios citados en el artículo 36 de esta Ley, la forma de pago o las características personales del adquirente sean extraordinarias o no coincidan con la información proporcionada de antemano por la unidad especializada del Instituto Costarricense sobre Drogas.

Artículo 52.- Deberá informársele, a la unidad especializada del Instituto Costarricense sobre Drogas, de las **pérdidas o desapariciones** irregulares o excesivas de las sustancias, las máquinas y los accesorios que se encuentren bajo su control.

Artículo 53.- El **informe** referido en el artículo 50 de esta Ley deberá contener toda la información disponible y deberá ser proporcionado a la unidad especializada del Instituto Costarricense sobre Drogas, tan pronto como se conozcan las circunstancias que justifican la sospecha, por el medio más rápido y con la mayor antelación posible a la finalización de la transacción.

Artículo 54.- Una vez verificada la información, la unidad especializada del Instituto Costarricense sobre Drogas deberá **comunicarla** a las autoridades del país de origen, destino o tránsito, tan pronto como sea posible, y les proporcionará todos los antecedentes disponibles.

Artículo 55.- Los artículos precedentes de este capítulo se aplicarán, también, en los casos de **tránsito aduanero y transbordo**, en los cuales los funcionarios del Servicio Nacional de Aduanas del Ministerio de Hacienda, como responsables del control de estas transacciones, también, estarán en la obligación de informar, a la unidad especializada del Instituto Costarricense sobre Drogas, sobre cualquier situación irregular detectada.

Artículo 128.- Serán funciones de la Unidad de Control y Fiscalización de Precursores, las siguientes:

a) Definir los requisitos, tramitar la inscripción y emitir las licencias respectivas para las siguientes personas:

- 1.- Los importadores de precursores y químicos esenciales.
- 2.- Los usuarios de precursores y químicos esenciales en el nivel nacional.
- 3.- Los exportadores y/o reexportadores de precursores y químicos esenciales.

- b) Tramitar y resolver las solicitudes de autorización de importación, para todos y cada uno de los cargamentos de precursores y químicos esenciales que ingresen al país.
- c) Tramitar y resolver las solicitudes de autorización de exportación y reexportación, para todos y cada uno de los cargamentos de precursores y químicos esenciales que salgan del país.
- d) Dar seguimiento al uso de precursores y químicos esenciales a nivel nacional.
- e) Definir los requisitos y tramitar la renovación de los permisos de importación.
- f) Colaborar en la vigilancia del comercio internacional de precursores y químicos esenciales, mediante la coordinación, la cooperación y el intercambio de información con las autoridades competentes de otros países y con los organismos internacionales relacionados con la lucha antidrogas.
- g) Llevar registros actualizados de las licencias otorgadas, las licencias revocadas, las importaciones, las exportaciones y las reexportaciones autorizadas y denegadas, así como de cualquier otra información de interés para el control y la fiscalización de precursores a nivel nacional e internacional.
- h) Remitir a la JIFE las estadísticas anuales referentes a precursores y químicos esenciales.
- i) Revisar periódicamente las normas de control y fiscalización de precursores y químicos esenciales, con el fin de mantenerlas actualizadas.
- j) Coordinar, con el Ministerio de Hacienda, el seguimiento de los precursores y químicos esenciales que ingresen al territorio nacional en tránsito internacional.
- k) Comunicar, al Ministerio Público, las situaciones de posibles desvíos de precursores y químicos esenciales, para que este Ministerio defina las intervenciones correspondientes.
- l) Participar en la elaboración, revisión y actualización de normativas relacionadas, directa o indirectamente, con el control de precursores; asimismo, en la elaboración de acuerdos

o convenios, bilaterales o multilaterales, en los cuales se aborden temas relacionados con esta materia.

m) Participar en comisiones técnicas relacionadas con el control de la oferta de drogas.

n) Cumplir todas las funciones que en el futuro se consideren necesarias para alcanzar los objetivos de la Institución.

## 5. Principales Productos y Servicios

Fiscalización de establecimientos, control de muestras, control de la importación, exportación, reexportación y el tránsito internacional de las sustancias referidas en este título y su seguimiento a nivel nacional, realizar inspecciones especialidad mediante el cuerpo de inspectores

Control del ingreso, salida, tránsito y comercio de precursores químicos en apego estricto al bloque de legalidad

El PEI indica:

- Vigilancia del comercio exterior.
- Otorgamiento de licencias y otras transacciones relacionadas.
- Cooperación e intercambio de información.
- Estadísticas e informes sobre el comportamiento del mercado de precursores, entre otros.
- Inspección y fiscalización de establecimientos registrados.
- Atención de denuncias sobre posibles irregularidades en asuntos vinculados con el comercio de sustancias bajo regulación.

## 6. Procesos Sustantivos

Posible Proceso:

Gestión de la importación, exportación, reexportación y tránsito internacional de las sustancias denominadas precursores y químicos esenciales; además, dará seguimiento a la utilización de estas sustancias en el territorio nacional.

El PEI establece:

Control y fiscalización de precursores y químicos esenciales.

Posibles Procedimientos:

1- Del control, inspección y fiscalización de los establecimientos visitados / laboratorios o las industrias nacionales que elaboren o suministren productos que contengan en su formulación precursores o químicos esenciales.

2- Del control de la importación, exportación, reexportación internacional de las sustancias junto con MH, además de tránsito y uso a nivel nacional.

3- De la importación o exportación de sustancias controladas como precursores o sustancias químicas esenciales, así como la de máquinas y accesorios.

4- Del cuerpo de inspectores especializados.

### **Unidad de Inteligencia Financiera**

#### **1. ¿Qué es?**

La Unidad se constituye por medio de la Ley 8204, en la Sección VII de dicha ley, en el año 2001, donde se indica que, esta Unidad solicitará, recopilará y analizará los informes, formularios y reportes de transacciones sospechosas, provenientes de los órganos de supervisión y de las instituciones señaladas en los artículos 14, 15 y 15 bis de la presente Ley, con la finalidad de centralizar y analizar dicha información para investigar las

actividades de legitimación de capitales o de financiamiento al terrorismo. Esta investigación será comunicada al Ministerio Público, para lo que corresponda.

## 2. ¿Qué normativa la regula?

- Ley 8204. "Ley Sobre Estupefacientes, Sustancias Psicotrópicas, Drogas De Uso No Autorizado, Actividades Conexas, Legitimación De Capitales Y Financiamiento Al Terrorismo".
- Ley 8754. "Ley Contra la Delincuencia Organizada".

## 3. Objetivos

### Objetivo General de la Unidad

Art. 123.

La UIF, del Instituto Costarricense sobre Drogas, solicitará, recopilará y analizará los informes, formularios y reportes de transacciones sospechosas, provenientes de los órganos de supervisión y de las instituciones señaladas en los artículos 14, 15 y 15 bis de la presente Ley, con la finalidad de centralizar y analizar dicha información para investigar las actividades de legitimación de capitales o de financiamiento al terrorismo. Esta investigación será comunicada al Ministerio Público, para lo que corresponda.

(...) Además, será labor de la UIF ubicar y dar seguimiento a los bienes de interés económico obtenidos en los delitos tipificados en esta Ley. El Ministerio Público ordenará la investigación financiera simultánea o con posterioridad a la investigación, por los delitos indicados.

### Objetivos específicos de la Unidad

No se especifican

## 4. Funciones

Art. 15:

h) Establecer los mecanismos de reporte de operaciones sospechosas sin demora, de forma confidencial a la Unidad de Inteligencia Financiera, del Instituto Costarricense sobre Drogas (ICD), incluyendo los intentos de realizarlas.

Artículo 15 ter.- Indica hablando de Notarios Públicos: Toda sanción en firme deberá ser comunicada a la Unidad de Inteligencia Financiera, del Instituto Costarricense sobre Drogas, para lo que corresponda.

Artículo 25.- Si se sospecha que las transacciones descritas en el artículo anterior representan un riesgo de legitimación de capitales, financiamiento al terrorismo o que provienen de una actividad ilícita o se relacionan con ellas, incluso las transacciones que se deriven de transferencias desde el exterior o hacia él, las instituciones financieras y las personas físicas o jurídicas que desarrollen las actividades comerciales y profesionales no financieras, descritas en los artículos 14, 15 y 15 bis de esta ley, deberán comunicarlo, confidencialmente y de forma inmediata, a la Unidad de Inteligencia Financiera (UIF) del Instituto Costarricense sobre Drogas, no pudiendo poner en conocimiento bajo ninguna circunstancia comunicación al cliente o a ninguna otra instancia interna o externa, persona física o jurídica, pública o privada, a excepción de la intervención que, en materia exclusiva de supervisión de legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo y de manera posterior deban realizar la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF), la Superintendencia General de Valores (SUGEVAL), la Superintendencia de Pensiones (SUPEN) y la Superintendencia General de Seguros (SUGESE).

Art. 28. Inciso b) Dictar los instructivos y determinar el contenido de los formularios para el registro y la notificación de las operaciones indicadas en el artículo 20 de esta Ley, a fin de presentar las recomendaciones que apoyen a las instituciones financieras en la detección de patrones sospechosos en la conducta de sus clientes. Estas pautas tomarán en cuenta técnicas modernas y seguras para el manejo de activos y servirán como elemento educativo para el personal de las instituciones financieras.

Art 33 bis: La Unidad de Inteligencia Financiera del Instituto Costarricense sobre Drogas informará, de manera inmediata, a las instituciones indicadas en los artículos 14, 15 y 15 bis de esta Ley y al Registro Nacional de las listas y designaciones mencionadas en los incisos a), b) y c) de este artículo. El Ministerio Público recibirá el comunicado de dichos resultados por parte de la Unidad de Inteligencia Financiera, a fin de que solicite al juez competente el congelamiento o la inmovilización correspondiente.

Por lo que la UIF debe llevar un registro de las listas mencionadas en los incisos a), b) y c) de este artículo y de los resultados de lo que realicen las instituciones y lo comuniquen al Ministerio Público, además, de llevar el control de los bienes congelados o inmovilizados depositados en las cuentas del ICD.

Artículo 123.- La UIF, del Instituto Costarricense sobre Drogas, solicitará, recopilará y analizará los informes, formularios y reportes de transacciones sospechosas, provenientes de los órganos de supervisión y de las instituciones señaladas en los artículos 14, 15 y 15 bis de la presente Ley, con la finalidad de centralizar y analizar dicha información para investigar las actividades de legitimación de capitales o de financiamiento al terrorismo. Esta investigación será comunicada al Ministerio Público, para lo que corresponda.

Ante la solicitud de la UIF, del Instituto Costarricense sobre Drogas, estará obligado a suministrar todo tipo de información requerida para las investigaciones de las actividades y los delitos regulados en la presente Ley, los organismos y las instituciones del Estado y, en especial, el Ministerio de Hacienda, el Banco Central de Costa Rica, el Registro Público y los organismos públicos de fiscalización, así como, las entidades señaladas en los artículos 14, 15 y 15 bis de la presente Ley.

Además, será labor de la UIF ubicar y dar seguimiento a los bienes de interés económico obtenidos en los delitos tipificados en esta Ley. El Ministerio Público ordenará la investigación financiera simultánea o con posterioridad a la investigación, por los delitos indicados.

## 5. Principales Productos y Servicios

Control, investigación y seguimiento sobre operaciones financieras sospechosas y productos financieros, el dinero y los activos congelados o inmovilizados.

Generación de datos e información para la toma de decisiones para el análisis criminal y financiero

El PEI indica:

- Datos certificados para análisis criminal.
- Capacitaciones, asesoría y asistencia técnica.
- Estudios desde el ciclo de inteligencia.
- Cooperación, representación, asistencia técnica e intercambio de información.
- Análisis e información táctica y estratégica.
- Coordinación para la implementación de normas, medidas, proyectos y acciones de prevención y represión.
- Informes de investigaciones.
- Documentos especializados, informativos y de acatamiento.
- Estadísticas.

## 6. Procesos Sustantivos

Posibles procesos:

- 1- Gestión de transacciones financieras sospechosas.
- 2- Desarrollo de investigaciones de actividades financieras sospechosas, legitimación de capitales o de financiamiento al terrorismo.

El PEI establece:

Inteligencia Financiera

Posibles procedimientos:

1- Implementación y aseguramiento de los procedimientos de confidencialidad de los reportes de operación sospechosa o información relacionada de las personas jurídicas, que desempeñen las actividades indicadas en los incisos del art.

## Unidad de Programas de Inteligencia

### 1. ¿Qué es?

La Unidad de Programas de Inteligencia se constituye por medio de la Ley 8204, en la Sección V de dicha ley, en el año 2001. Se indica que esta Unidad, junto con las dependencias nacionales e internacionales, se encargará de unificar y facilitar las acciones que se realicen contra el tráfico ilícito de drogas y delitos conexos, legitimación de capitales, financiamiento al terrorismo y la delincuencia organizada. Asimismo, recolectará, analizará y proveerá información táctica y estratégica a las instituciones y los distintos cuerpos involucrados en la lucha contra estas materias, con la finalidad de permitirles alcanzar su propósito y recomendarles acciones.

### 2. ¿Qué normativa la regula?

- Ley 8204. "Ley Sobre Estupefacientes, Sustancias Psicotrópicas, Drogas De Uso No Autorizado, Actividades Conexas, Legitimación De Capitales Y Financiamiento Al Terrorismo" y su reglamento".
- Ley 8754. "Ley Contra la Delincuencia Organizada".

### 3. Objetivos

#### Objetivo General de la Unidad

Art. 120:

Unificar y facilitar las acciones que se realicen contra el tráfico ilícito de drogas y delitos conexos, legitimación de capitales, financiamiento al terrorismo y la delincuencia

organizada, por medio del análisis de información táctica y estratégica a las instituciones y los distintos cuerpos involucrados en la lucha contra la materia.

#### Objetivos específicos de la Unidad

No se indican

#### 4. Funciones

No se explicitan en la ley.

#### 5. Principales Productos y Servicios

Información táctica y estratégica para diversas instituciones en referencia al fenómeno de las drogas.

Generación de datos e información para la toma de decisiones para el análisis criminal y financiero.

El PEI indica:

- Datos certificados para análisis criminal.
- Capacitaciones, asesoría y asistencia técnica.
- Estudios desde el ciclo de inteligencia.
- Cooperación, representación, asistencia técnica e intercambio de información.
- Análisis e información táctica y estratégica.
- Coordinación para la implementación de normas, medidas, proyectos y acciones de prevención y represión.
- Informes de investigaciones.
- Documentos especializados, informativos y de acatamiento.
- Estadísticas.

## 6. Procesos Sustantivos

1. Gestión de información táctica y estratégica para el trabajo sobre el fenómeno de las drogas.

El PEI establece:

Inteligencia policial

### Unidad de Proyectos de Prevención

#### 1. ¿Qué es?

La Unidad de Proyectos de Prevención se constituye por medio de la Ley 8204, en la Sección III de dicha ley, en el año 2001. Esta Unidad se crea para fomentar la educación y prevención del tráfico ilícito de drogas y delitos conexos contemplados en esta ley.

Se llama Unidad de Proyectos de Prevención, porque pretende prevenir el uso, la tenencia, la comercialización y el tráfico lícito e ilícito de las drogas, por lo tanto, el concepto de prevención es la principal actividad de esta Unidad.

#### 2. ¿Qué normativa la regula?

- Ley 8204. "Ley Sobre Estupefacientes, Sustancias Psicotrópicas, Drogas De Uso No Autorizado, Actividades Conexas, Legitimación De Capitales Y Financiamiento Al Terrorismo".
- Ley 8754. "Ley Contra la Delincuencia Organizada".

#### 3. Objetivos

Objetivo General de la Unidad

Art. 115:

Esta Unidad será la encargada de coordinar, 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 contemplados en esta ley.

#### Objetivos específicos de la Unidad

No se especifican.

#### 4. Funciones

Art.100:

El Instituto Costarricense sobre Drogas 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.

Art. 116:

a) Formular recomendaciones en educación y prevención del uso, la tenencia, la comercialización y el tráfico lícito e ilícito de las drogas señaladas en esta ley, para incluirlas en el Plan Nacional de Drogas, con base en los programas que las entidades públicas y privadas propongan.

b) Colaborar técnicamente con los organismos oficiales que realizan campañas de prevención del uso, la tenencia, la comercialización y el tráfico lícito e ilícito de las drogas señaladas en esta ley y proponerles recomendaciones.

c) Apoyar la actividad de las entidades estatales y privadas que se ocupen de la educación, la prevención y la investigación científica, relativa a las drogas que causen dependencia.

d) Las demás funciones que en el futuro se consideren necesarias para cumplir los fines de la institución.

## 5. Principales Productos y Servicios

Gestión de proyectos con entidades públicas y privadas para la prevención del consumo de PSA y tráfico ilícito de drogas y delitos conexos contemplados en esta Ley.

Aprobación, apoyo, asesoría y financiamiento de proyectos preventivos y represivos

Dotación de recursos financieros, tecnológicos y materiales a terceros públicos y privados

El PEI indica:

- Coordinación, implementación, seguimiento y evaluación de políticas, planes, programas, proyectos y actividades.
- Asistencia técnica, logística y financiera para proyectos.
- Asesorías.
- Capacitación.
- Apoyo y acompañamiento a comunidades y organizaciones sociales.
- Campañas de prevención.
- Investigaciones y publicaciones formativas e informativas.
- Cooperación y representación nacional e internacional.

## 6. Procesos Sustantivos

1. Gestión de acciones para la prevención del consumo de sustancias psicoactivas y de delitos tipificados en la Ley 8204

El PEI establece:

Coordinación y acompañamiento en prevención y atención a personas consumidoras de sustancias psicoactivas.

### Unidad de Recuperación de Activos

#### 1. ¿Qué es?

La Unidad de Recuperación de Activos se constituye por medio de la Ley 8204, en la Sección XI de dicha ley, en el año 2001, y está daré seguimiento a los bienes de interés económico comisados, provenientes de los delitos descritos en esta ley; además, velará por la correcta administración y utilización de los bienes decomisados y será responsable de subastar o donar los bienes comisados.

#### 2. ¿Qué normativa la regula?

- "Ley Sobre Estupefacientes, Sustancias Psicotrópicas, Drogas De Uso No Autorizado, Actividades Conexas, Legitimación De Capitales Y Financiamiento Al Terrorismo".
- Ley 8754. "Ley Contra la Delincuencia Organizada".

#### 3. Objetivos

##### Objetivo General de la Unidad

Art.139.

La Unidad de Recuperación de Activos (URA) del Instituto Costarricense Sobre Drogas daré seguimiento a los bienes de interés económico comisados, provenientes de los delitos descritos en esta ley; además, velará por la correcta administración y utilización de los bienes decomisados y será responsable de subastar o donar los bienes comisados.

### Objetivos específicos de la Unidad

No se indican

### 4. Funciones

Art. 84.- De ordenarse el decomiso, la Unidad de Recuperación de Activos del Instituto Costarricense sobre Drogas (ICD) asumirá en depósito judicial, de manera exclusiva, los bienes que considere de interés económico.

El ICD deberá destinar estos bienes de forma exclusiva al cumplimiento de los fines descritos en la presente ley, salvo casos muy calificados determinados y aprobados por el Consejo Directivo; asimismo, podrá administrarlos o entregarlos en fideicomiso a un banco estatal, según convenga a sus intereses.

Art. 87.- Cualquier resolución firme que ponga fin al proceso deberá ser comunicada de forma inmediata por la autoridad competente a la Unidad de Recuperación de Activos del Instituto.

Art.140.- Son funciones de la Unidad de Administración de Bienes Decomisados y Comisados, las siguientes:

- a) Asegurar la conservación de los bienes de interés económico en decomiso o comiso y velar por ella.
- b) Mantener un inventario actualizado de los bienes decomisados y comisados.
- c) Llevar un registro y ejercer la supervisión de los bienes entregados a las entidades públicas para velar por la correcta utilización.
- d) Presentar, periódicamente, a la Dirección General, el inventario de los bienes comisados para realizar las proyecciones de entrega, uso y administración.

e) Requerir, de los despachos judiciales que tramitan causas penales por delitos tipificados en esta ley, información de los decomisos efectuados.

f) Programar y ejecutar las subastas de los bienes comisados.

g) Todas las funciones que en el futuro se consideren necesarias para cumplir los objetivos de la Institución.

## 5. Principales Productos y Servicios

Administración de bienes comisados y decomisados, dinero, productos financieros provenientes de los delitos tipificados en la Ley 8204.

Administración de los bienes de interés económico que se incautan a la delincuencia organizada, cuyo fin procura la satisfacción de necesidades públicas relacionadas al ámbito de competencia institucional.

El PEI indica:

- Venta de bienes decomisados y comisados.
- Donación de bienes comisados.
- Préstamo de bienes decomisados.
- Devolución de bienes decomisados.
- Transferencias de dinero para financiar proyectos.
- Compras de activos para asistir instituciones/apoyar en proyectos.

## 6. Procesos Sustantivos

Posibles procesos:

Administración de productos financieros, dinero y activos congelados o inmovilizados.

El PEI establece:

Investigación patrimonial, recuperación y administración de bienes comisados y decomisados

Posibles procedimientos:

1. Administración de los bienes muebles e inmuebles, vehículos, instrumentos, equipos, valores, productos financieros, dinero y demás objetos decomisados por los delitos previstos en esta ley, así como, los diversos bienes o valores provenientes de tales acciones.
2. Desarrollo de inversiones de dineros decomisados.
3. Arrendamiento, venta, subasta, remate u otros, de bienes muebles e inmuebles decomisados y comisados.
4. Entrega de bienes en fideicomiso a un banco estatal.
5. Trámite de permisos de circulación de vehículos decomisados con placa extranjera, no registrados o no nacionalizados, asumidos en depósito judicial ante el Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT) y el Registro Nacional.
6. Préstamo de bienes asumidos en depósito judicial.
7. Valoración de los bienes muebles asumidos en depósito judicial.
8. Inversión de dineros decomisados.
9. Congelamiento de productos financieros, dinero, activos y bienes muebles o inmuebles vinculados a investigaciones.
10. Conservación de bienes.
11. Registro de resoluciones en firme de procesos penales de bienes muebles e inmuebles decomisados y comisados.

### **Unidad de Registros y Consultas**

#### **1. ¿Qué es?**

La Unidad de Registros y Consultas se constituye por medio de la Ley 8204, en la Sección VI de dicha ley, en el año 2001. Esta Unidad se crea para estructurar y custodiar un registro

de información absolutamente confidencial, que pueda resultar útil para las investigaciones de las policías y del Ministerio Público.

Esta Unidad lleva este nombre, debido a que, pretende que policías y el Ministerio Público realicen diversas consultas, asimismo, porque deben tener actualizados los registros de información, de modo que, sean útiles para los cuerpos policiales y el Ministerio Público.

## 2. ¿Qué normativa la regula?

- Ley 8204. "Ley Sobre Estupefacientes, Sustancias Psicotrópicas, Drogas De Uso No Autorizado, Actividades Conexas, Legitimación De Capitales Y Financiamiento Al Terrorismo".
- Ley 8754. "Ley Contra la Delincuencia Organizada".

## 3. Objetivos

### Objetivo General de la Unidad.

Art. 121

Estructurar y custodiar el registro de información absolutamente confidencial que sea de utilidad para las investigaciones de las policías y del Ministerio Público.

### Objetivos específicos de la Unidad

No se indican

## 4. Funciones

Art. 122:

- a) Identificar las necesidades de información por parte de los usuarios y atender sus solicitudes de acuerdo con las normas establecidas.
- b) Ejercer el control de calidad durante todo el proceso de recolección y procesamiento de la información, con el fin de asegurar la confiabilidad de los datos.

c) Administrar los recursos de tecnología de información asignados a la Unidad, en coordinación con la Unidad de Informática.

d) Cumplir todas las funciones que en el futuro se consideren necesarias para alcanzar los objetivos de la institución.

#### 5. Principales Productos y Servicios

Información de calidad para los cuerpos policiales y el Ministerio Público.

Generación de datos e información para la toma de decisiones para el análisis criminal y financiero.

#### 6. Procesos Sustantivos

1. Gestión/Administración de información de calidad en temas policiales.

El PEI establece:

Generación de datos para la investigación de inteligencia.

Durante el análisis de la institución y la revisión de la Ley 8204, se identificó una Unidad que es denominada como de apoyo, pero, al analizar sus productos y funciones, se consideró que era más sustantiva que de apoyo, por lo cual, se realizó la ficha de información básica.

### **Unidad de Información y Estadística Nacional sobre Drogas**

#### 1. ¿Qué es?

Se crea en la Ley 8204, bajo el nombre de Unidad de Información y Estadística Nacional sobre Drogas, en la Sección IV de dicha ley, en el año 2001. En ella se indica que, esta unidad tendrá la responsabilidad de realizar el análisis sistemático, continuo y actualizado

de la magnitud, las tendencias y la evolución del fenómeno de las drogas en el país, con la finalidad de planificar, evaluar y apoyar el proceso de toma de decisiones en la represión y prevención en ese campo, así como, para darle seguimiento.

## 2. ¿Qué normativa la regula?

- Ley 8204. "Ley Sobre Estupefacientes, Sustancias Psicotrópicas, Drogas De Uso No Autorizado, Actividades Conexas, Legitimación De Capitales Y Financiamiento Al Terrorismo".
- Ley 8754. "Ley Contra la Delincuencia Organizada".

## 3. Objetivos (General y Específicos)

### Objetivo General de la Unidad

Art. 117.- La Unidad de Información y Estadística Nacional sobre Drogas tiene el fin de realizar el análisis sistemático, continuo y actualizado de la magnitud, las tendencias y la evolución del fenómeno de las drogas en el país, para planificar, evaluar y apoyar el proceso de toma de decisiones en la represión y prevención en ese campo, así como, para darle seguimiento.

### Objetivos específicos de la Unidad

No se indican

## 4. Funciones

Art. 100, incisos:

d) Dirigir el sistema de información sobre drogas, que recopile, procese, analice y emita informes oficiales sobre todos los datos y las estadísticas nacionales.

i) Coordinar y apoyar, de manera constante, los estudios o las investigaciones sobre el consumo y tráfico de drogas, las actividades conexas y la legislación correspondiente, para

formular estrategias y recomendaciones, sin perjuicio de las atribuciones del Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia (IAFA).

Art. 103.- Dentro del ámbito de su competencia, el Instituto podrá acordar, con autoridades extranjeras, la realización de investigaciones individuales o conjuntas, con las salvedades que imponga cada legislación.

Art.118.- Son funciones de la Unidad de Información y Estadística Nacional sobre Drogas:

a) Desarrollar e implementar un sistema nacional que centralice los diferentes informes, estudios e investigaciones sobre la magnitud y las consecuencias de la oferta y la demanda del consumo de drogas, en los planos nacional e internacional.

b) Determinar los problemas generales y específicos que se desprendan de los informes, estudios e investigaciones, que les permitan a las autoridades tomar decisiones oportunas para la investigación de campo y el desarrollo de las estrategias correspondientes.

c) Emitir las recomendaciones técnicas para la formulación de estrategias, dentro de la política oficial en materia de drogas.

d) Determinar las necesidades anuales reales para el uso lícito de drogas estupefacientes, psicotrópicos y precursores químicos en el país, para garantizar la disponibilidad de estos productos y prevenir su posible desvío al área ilícita, con la participación de la Junta de Vigilancia de Drogas Estupefacientes del Ministerio de Salud y del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

e) Participar en el intercambio de la información oficial disponible sobre drogas, con los organismos nacionales e internacionales, incluso, en el Programa de las Naciones Unidas para la Fiscalización Internacional de Drogas (PNUFID), la Junta Internacional de Fiscalización de Estupefacientes (JIFE), la Comisión Internacional Contra el Abuso de Drogas (CICAD-OEA) y otros.

- f) Orientar, con base en los análisis y otros aportes científicos de esta Unidad, el desarrollo de proyectos e investigaciones sobre la problemática de las drogas, para fortalecer el conocimiento actualizado en esta materia.
- g) Promover la coordinación y colaboración, en los niveles nacional e internacional, de todas las instancias involucradas en el análisis del problema de las drogas, para identificar las tendencias y las preferencias en el uso indebido de drogas específicas y recomendar acciones concretas para su rectificación.
- h) Identificar los patrones delictivos en el uso ilícito de estupefacientes, psicotrópicos y sustancias químicas precursoras, que permitan un abordaje efectivo del problema.
- i) Apoyar al IAFA y colaborar con él en la identificación de las zonas geográficas de mayor riesgo, las poblaciones vulnerables y las principales tendencias de consumo de drogas, en un período determinado, para que se tomen las medidas necesarias para resolver el problema.
- j) Evaluar las acciones dirigidas a reducir la oferta y la demanda de drogas en el país, con el propósito de determinar su impacto.
- k) Apoyar al IAFA y colaborar con él en la confección y divulgación de informes periódicos sobre la situación actual del país en materia de drogas, sus proyecciones y las tendencias a corto y mediano plazo.
- l) Participar activamente en foros, congresos, seminarios, talleres, nacionales e internacionales, sobre la represión, prevención y fiscalización, el análisis y la identificación de drogas, que permitan conocer los acuerdos adoptados y darles seguimiento.
- m) Coordinar talleres, seminarios y demás reuniones locales para formular, estudiar, discutir y analizar propuestas que faciliten el funcionamiento óptimo de la Unidad y lo retroalimenten.

n) Efectuar una revisión exhaustiva y permanente sobre la legislación actual en materia de drogas, para proponer la adopción de programas, medidas y reformas pertinentes para hacer más eficaz la acción estatal en este campo.

ñ) Determinar las necesidades anuales de información para planificar la recolección de datos y los análisis estadísticos relacionados con el fenómeno de las drogas, conjuntamente con las instituciones involucradas.

o) Brindar asesoramiento técnico a todas las unidades operativas del instituto, con el propósito de fortalecer y complementar los criterios para el análisis de la información sobre drogas.

p) Cumplir todas las funciones que en el futuro se consideren necesarias para alcanzar los objetivos de la institución.

## 5. Principales Productos y Servicios

Generación de datos e información para la toma de decisiones para el análisis criminal y financiero

Realizar estudios o investigaciones que sirvan como insumo para la toma de decisiones en la represión y prevención ante el fenómeno de la droga en el país.

Determinar los problemas generales y específicos que se desprendan de los informes, estudios e investigaciones, que les permitan a las autoridades tomar decisiones oportunas para la investigación de campo y el desarrollo de las estrategias correspondientes.

Orientar, con base en los análisis y otros aportes científicos de esta Unidad, el desarrollo de proyectos e investigaciones sobre la problemática de las drogas, para fortalecer el conocimiento actualizado en esta materia.

Promover la coordinación y colaboración, en los niveles nacional e internacional, de todas las instancias involucradas en el análisis del problema de las drogas, para identificar las

tendencias y las preferencias en el uso indebido de drogas específicas y recomendar acciones concretas para su rectificación.

Indica el PEI:

- Asesorías.
- Bases de datos.
- Boletines estadísticos.
- Estadísticas nacionales.
- Estudios sociales y epidemiológicos.
- Informe de situación nacional sobre Drogas y Actividades Conexas.
- Investigaciones sociales y epidemiológicas.

## 6. Procesos Sustantivos

Desarrollo de estudios e investigaciones que permitan recomendar acciones a las autoridades sobre la problemática de las drogas.

El PEI establece:

Generación de evidencia científica.

### **4.2 PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS ALINEADOS A FUNCIONES SUSTANTIVAS Y MARCO ESTRATÉGICO**

Para alcanzar este objetivo, se empleó una ficha que profundizaba en el funcionamiento de las unidades, lo que permitió identificar aspectos relevantes relacionados con la normativa y las operaciones diarias de las unidades. En este proceso, se consideró el Plan Estratégico Institucional y la normativa.

#### **Unidad Administrativo Financiera**

Considerando la ficha básica de información, desarrollada en el Capítulo I, se identificó que, esta Unidad no es una Unidad Sustantiva, sino, más bien, de apoyo, por lo que no se continúa con la ficha 2.

## Unidad de Control y Fiscalización de Precursores

<b>FICHA DEL PROCESO</b>		<b>CODIGO:</b> ICD -	<b>HOJA</b> 1 de 1		
		<b>VERSION:</b> V 1.01.	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 24 de febrero		
<b>NOMBRE DEL ÁREA/Departamento/Unidad Organizacional:</b> Control y Fiscalización de Precursores					
<b>MISIÓN INSTITUCIONAL:</b> El ICD es el ente encargado de coordinar, diseñar e implementar las políticas, los planes y las estrategias para la atención del consumo de SPA y la prevención, contención y represión del tráfico ilícito de drogas y actividades conexas, en procura del bienestar de las personas habitantes de Costa Rica					
<b>VISIÓN INSTITUCIONAL:</b> Ser una institución reconocida a nivel nacional por su capacidad de generar valor público en la atención del consumo de SPA, la prevención, contención y represión del tráfico ilícito de drogas y actividades conexas, promoviendo la salud, la seguridad ciudadana y el respeto a los derechos humanos					
<b>ELABORADO POR:</b> No aplica		<b>REVISADO POR:</b> No aplica		<b>APROBADO POR:</b> No aplica	
<b>FIRMA:</b>		<b>FIRMA:</b>		<b>FIRMA:</b>	
<b>FECHA:</b>		<b>FECHA:</b>		<b>FECHA:</b>	
<b>MACROPROCESO:</b> Gestión de intervenciones estratégicas para la atención del consumo de sustancias psicoactivas (SPA) y la prevención y atención de los delitos tipificados en la ley 8204					
<b>PROCESO:</b> Fiscalización de precursores y químicos esenciales		<b>TIPO DE PROCESO</b>	<b>ESTRATÉGICO</b>	<b>SUSTANTIVO</b>	<b>APOYO</b>
			x		
<b>Origen de las entradas</b>	<b>Insumos</b>	<b>Procedimientos</b>	<b>Salida</b>	<b>Destino</b>	
Solicitud de instituciones públicas y privadas, ONG's y otras instancias, mediante correo electrónico, oficio u otro medio oficial, y protocolo de solicitud de fondos	Importación, exportación, reexportación y tránsito internacional de las sustancias denominadas precursores y químicos esenciales.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Fiscalización de establecimientos</li> <li>2- Inscripción de establecimientos</li> <li>3- Análisis químico de muestras de distribuidores mayoristas y fabricantes que elaboren o suministren productos que contengan en su formulación precursores o químicos esenciales</li> <li>4- Control de la importación, exportación, reexportación y el tránsito internacional de las sustancias referidas en este título.</li> <li>5- Control de pérdidas o desapariciones irregulares de sustancias</li> <li>6- Control de tránsito aduanero y transbordo de sustancias</li> <li>7- Atención de denuncias sobre posibles irregularidades en asuntos vinculados con el comercio de sustancias bajo regulación.</li> </ol>	Uso legal de precursores y químicos esenciales dentro del territorio nacional para evitar el consumo de sustancias psicoactivas (SPA) y la prevención y atención de los delitos tipificados en la ley 8204	Instituciones públicas, ONG's y otras instancias, ciudadanía, academia, organizaciones de la sociedad civil (OSC), sector privado	
<b>Proceso</b>	<b>Propósito</b>	<b>Justificación</b>	<b>Procedimientos</b>	<b>Objetivo</b>	
Fiscalización de precursores y químicos esenciales	Control y focalización de precursores y químicos esenciales con la intención de asegurar el uso legal y correcto de dichas sustancias dentro del territorio nacional para evitar el consumo de sustancias psicoactivas (SPA) y la prevención y atención de los delitos tipificados en la ley 8204	<p>Ley 8204. "Ley Sobre Estupefacientes, Sustancias Psicotrópicas, Drogas De Uso No Autorizado, Actividades Conexas, Letitimación De Capitales Y Financiamiento Al Terrorismo"</p> <p>Ley 8754. "Ley Contra la Delincuencia Organizada"</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Fiscalización de establecimientos</li> <li>2- Inscripción de establecimientos</li> <li>3- Análisis químico de muestras de distribuidores mayoristas y fabricantes que contengan en su formulación precursores o químicos esenciales</li> <li>4- Control de la importación, exportación, reexportación y el tránsito internacional de las sustancias referidas en este título.</li> <li>5- Control de pérdidas o desapariciones irregulares de sustancias</li> <li>6- Control de tránsito aduanero y transbordo de sustancias</li> <li>7- Atención de denuncias sobre posibles irregularidades en asuntos vinculados con el comercio de sustancias bajo regulación.</li> </ol>	Controlar la importación, exportación, reexportación y tránsito internacional de las sustancias denominadas precursores y químicos esenciales; además, dará seguimiento a la utilización de estas sustancias en el territorio nacional.	

## Unidad de Información y Estadística

	<b>FICHA DEL PROCESO</b>	CODIGO: icd	HOJA 1 de 1
		VERSION: 1.01	FECHA DE ELABORACIÓN: 19/03/2024
<b>NOMBRE DEL AREA/Departamento/Unidad Organizacional:</b> Unidad de Información y Estadística			
<b>MISION INSTITUCIONAL:</b> "El ICD es el ente encargado de coordinar, diseñar e implementar las políticas, los planes y las estrategias para la atención del consumo de SPA y la prevención, contención y represión del tráfico ilícito de drogas y actividades conexas, en procura del bienestar de las personas habitantes de Costa Rica"			
<b>VISION INSTITUCIONAL:</b> " Ser una institución reconocida a nivel nacional por su capacidad de generar valor público en la atención del consumo de SPA, la prevención, contención y represión del tráfico ilícito de drogas y actividades conexas, promoviendo la salud, la seguridad ciudadana y el respeto a los derechos humanos"			
<b>ELABORADO POR: N/A</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	
FIRMA	FIRMA	FIRMA	
FECHA:	FECHA:	FECHA:	
<b>MACROPROCESO:</b> Gestión de intervenciones estratégicas para la atención del consumo de sustancias psicoactivas (SPA) y la prevención y atención de los delitos tipificados en la ley 8204			
<b>PROCESO: Desarrollo de estudios, análisis e investigaciones oficiales en referencia al fenómeno de las Drogas (UPI-UID-UIF)</b>	<b>TIPO DE PROCESO</b>	<b>ESTRATÉGICO</b>	<b>SUSTANTIVO</b>
			x
<b>Origen de las entradas</b>	<b>Insumos</b>	<b>Procedimientos</b>	<b>Salida</b>
Solicitudes de organizaciones, instituciones, organismos nacionales o internacionales, personas físicas, etc. Situación económica, social y política.	Información y datos provenientes de fuentes varias de información. Situación económica, social y política.	1. Gestión del sistema nacional de información del fenómeno de las drogas. 2. Generación de estudios e investigaciones en referencia al fenómeno de las drogas. 3. Emisión de recomendaciones técnicas en referencia al fenómeno de las drogas. 4. Identificación de patrones en relación a la actividad delictiva definida en la Ley 8204. 5. Desarrollo de asesoría técnica.	1. Sistema nacional de información actualizado. 2. Investigaciones en referencia al fenómeno de las drogas. 3. Recomendaciones técnicas en referencia al fenómeno de las drogas. 4. Patrones en relación a la actividad delictiva identificados. 5. Asesorías técnicas resueltas.
			<b>Destino</b>
			1. Organizaciones, instituciones, organismos nacionales e internacionales, personas físicas
<b>Proceso</b>	<b>Propósito</b>	<b>Justificación</b>	<b>Procedimientos</b>
Gestión de información del fenómeno de las drogas	Desarrollo de estudios e investigaciones en relación al fenómeno de las drogas	Ley 8204. "Ley Sobre Estupefacientes, Sustancias Psicotrópicas, Drogas De Uso No Autorizado, Actividades Conexas, Letitimación De Capitales Y Financiamiento Al Terrorismo"	1. Gestión del sistema nacional de información del fenómeno de las drogas. 2. Generación de estudios e investigaciones en referencia al fenómeno de las drogas. 3. Emisión de recomendaciones técnicas en referencia al fenómeno de las drogas. 4. Identificación de patrones en relación a la actividad delictiva definida en la Ley 8204. 5. Desarrollo de asesoría técnica.
			<b>Objetivo</b>
			La Unidad de Información y Estadística Nacional sobre Drogas tiene el fin de realizar el análisis sistemático, continuo y actualizado de la magnitud, las tendencias y la evolución del fenómeno de las drogas en el país, para planificar, evaluar y apoyar el proceso de toma de decisiones en la represión y prevención en ese campo, así como para darle seguimiento.

## Unidad de Inteligencia Financiera

	<b>FICHA DEL PROCESO</b>	<b>CODIGO:</b> ICD <b>VERSION:</b> 1.01	<b>HOJA</b> 1 de 1 <b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 13/3/2024	
<b>NOMBRE DEL AREA/Departamento/Unidad Organizacional:</b> Unidad de Inteligencia Financiera				
<b>MISION INSTITUCIONAL:</b> El ICD es el ente encargado de coordinar, diseñar e implementar las políticas, los planes y las estrategias para la atención del consumo de SPA y la prevención, contención y represión del tráfico ilícito de drogas y actividades conexas, en procura del bienestar de las personas habitantes de Costa Rica				
<b>VISION INSTITUCIONAL:</b> Ser una institución reconocida a nivel nacional por su capacidad de generar valor público en la atención del consumo de SPA, la prevención, contención y represión del tráfico ilícito de drogas y actividades conexas, promoviendo la salud, la seguridad ciudadana y el respeto a los derechos humanos				
<b>ELABORADO POR:</b> No aplica	<b>REVISADO POR:</b> No aplica	<b>APROBADO POR:</b> No aplica		
<b>FIRMA</b> <b>FECHA:</b>	<b>FIRMA</b> <b>FECHA:</b>	<b>FIRMA</b> <b>FECHA:</b>		
<b>MACROPROCESO:</b> Gestión de intervenciones estratégicas para la atención del consumo de sustancias psicoactivas (SPA) y la prevención y atención de los delitos tipificados en la ley 8204				
<b>PROCESO:</b> Desarrollo de estudios, análisis e investigaciones oficiales en referencia al fenómeno de las Drogas (UPI-UID-UIF)				
<b>Origen de las entradas</b>	<b>Insumos</b>	<b>Procedimientos</b>	<b>Salida</b>	<b>Destino</b>
Existencia de bienes producto de delitos tipificados en la ley 8204. Solicitudes de información en referencia a reportes de operaciones sospechosas. Solicitudes de información en referencia a legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.	Información de diversas instancias, que incluyen otras Unidades del ICD, pero también instituciones, empresas, entre otros.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecimiento de los mecanismos para recibir reporte de operaciones sospechosas.</li> <li>2. Investigación de actividades de legitimación de capitales o de financiamiento al terrorismo.</li> <li>3. Solicitud, recopilación y análisis de informes, formularios y reportes de transacciones sospechosas.</li> <li>4. Ubicación y seguimiento de los bienes de interés económicos obtenidos de los delitos tipificados de la Ley 8204.</li> </ol>	Mecanismos de reporte de operaciones sospechosas. Control de bienes en las cuentas del ICD. Información de transacciones sospechosas. Investigaciones de actividades de legitimación de capitales y de financiamiento al terrorismo.	Otras Unidades del ICD, como la Unidad de Administración Financiera y la Unidad de Recuperación de Activos. Ministerio Público.
<b>Proceso</b>	<b>Propósito</b>	<b>Justificación</b>	<b>Procedimientos</b>	<b>Objetivo</b>
Gestión de investigación de actividades de legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo	Generación de información en relación a actividades de legitimación de capitales, financiamiento al terrorismo	<p>Ley 8204. "Ley Sobre Estupefacientes, Sustancias Psicotrópicas, Drogas De Uso No Autorizado, Actividades Conexas, Letitimación De Capitales Y Financiamiento Al Terrorismo"</p> <p>Ley 8754. "Ley Contra la Delincuencia Organizada"</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecimiento de los mecanismos para recibir reporte de operaciones sospechosas.</li> <li>2. Investigación de actividades de legitimación de capitales o de financiamiento al terrorismo.</li> <li>3. Solicitud, recopilación y análisis de informes, formularios y reportes de transacciones sospechosas.</li> <li>4. Ubicación y seguimiento de los bienes de interés económicos obtenidos de los delitos tipificados de la Ley 8204.</li> </ol>	<p>La UIF, del Instituto Costarricense sobre Drogas, solicitará, recopilará y analizará los informes, formularios y reportes de transacciones sospechosas, provenientes de los órganos de supervisión y de las instituciones señaladas en los artículos 14, 15 y 15 bis de la presente Ley, con la finalidad de centralizar y analizar dicha información para investigar las actividades de legitimación de capitales o de financiamiento al terrorismo. Esta investigación será comunicada al Ministerio Público, para lo que corresponda.</p> <p>(...) Además, será labor de la UIF ubicar, y dar seguimiento a los bienes de interés económico obtenidos en los delitos tipificados en esta Ley. El Ministerio Público ordenará la investigación financiera simultánea o con posterioridad a la investigación, por los delitos indicados.</p>

## Unidad de Programas de Inteligencia

	<b>FICHA DEL PROCESO</b>	CODIGO: ICD	HOJA 1 de 1		
		VERSION: 1.01	FECHA DE ELABORACIÓN: 13/3/2024		
<b>NOMBRE DEL AREA/Departamento/Unidad Organizacional:</b> Unidad de Programas de Inteligencia					
<b>MISION INSTITUCIONAL:</b> El ICD es el ente encargado de coordinar, diseñar e implementar las políticas, los planes y las estrategias para la atención del consumo de SPA y la prevención, contención y represión del tráfico ilícito de drogas y actividades conexas, en procura del bienestar de las personas habitantes de Costa Rica					
<b>VISION INSTITUCIONAL:</b> Ser una institución reconocida a nivel nacional por su capacidad de generar valor público en la atención del consumo de SPA, la prevención, contención y represión del tráfico ilícito de drogas y actividades conexas, promoviendo la salud, la seguridad ciudadana y el respeto a los derechos humanos					
<b>ELABORADO POR:</b> No aplica		<b>REVISADO POR:</b> No aplica		<b>APROBADO POR:</b>	
FIRMA		FIRMA		FIRMA	
FECHA:		FECHA:		FECHA:	
<b>MACROPROCESO:</b>	Gestión de intervenciones estratégicas para la atención del consumo de sustancias psicoactivas (SPA) y la prevención y atención de los delitos tipificados en la ley 8204				
<b>PROCESO:</b> Desarrollo de estudios, análisis e investigaciones oficiales en referencia al fenómeno de las Drogas (UPI-UID-UIF)					
		<b>TIPO DE PROCESO</b>	<b>ESTRATÉGICO</b>	<b>SUSTANTIVO</b>	<b>APOYO</b>
			x		
<b>Origen de las entradas</b>	<b>Insumos</b>	<b>Procedimientos</b>		<b>Salida</b>	<b>Destino</b>
Solicitudes de instituciones y cuerpos involucrados en la materia	Información de diversas fuentes	1. Análisis de información táctica y estratégica en temas relacionados al fenómeno de las drogas 2-Gestión de la información para la toma de decisiones en diferentes ámbitos de acción en temas relacionados al fenómeno de las drogas		Información táctica y estratégica en temas policiales para facilitar la ejecución de acciones	instituciones y cuerpos policiales que trabajan la materia
<b>Proceso</b>	<b>Propósito</b>	<b>Justificación</b>	<b>Procedimientos</b>	<b>Objetivo</b>	
Gestión de análisis de información táctica y estratégica en temas policiales	Facilitación de acciones a entidades y cuerpos que trabajan en la materia	Ley 8204. "Ley Sobre Estupefacientes, Sustancias Psicotrópicas, Drogas De Uso No Autorizado, Actividades Conexas, Letitimación De Capitales Y Financiamiento Al Terrorismo"  Ley 8754. "Ley Contra la Delincuencia Organizada"	1. Análisis de información táctica y estratégica en temas relacionados al fenómeno de las drogas 2-Gestión de la información para la toma de decisiones en diferentes ámbitos de acción en temas relacionados al fenómeno de las drogas	Unificar y facilitar las acciones que se realicen contra el tráfico ilícito de drogas y delitos conexas, legitimación de capitales, financiamiento al terrorismo y la delincuencia organizada, por medio del análisis de información táctica y estratégica a las instituciones y los distintos cuerpos involucrados en la lucha contra la materia.	

## Unidad de Proyectos de Prevención

	<b>FICHA DEL PROCESO</b>	CODIGO: ICD -GIESPAD	HOJA 1 de 1		
		VERSION: V 1.01.	FECHA DE ELABORACIÓN: 24 de febrero 2024		
<b>NOMBRE DEL ÁREA/Departamento/Unidad Organizacional:</b> Unidad de Proyectos de Prevención					
<b>MISIÓN INSTITUCIONAL:</b> El ICD es el ente encargado de coordinar, diseñar e implementar las políticas, los planes y las estrategias para la atención del consumo de SPA y la prevención, contención y represión del tráfico ilícito de drogas y actividades conexas, en procura del bienestar de las personas habitantes de Costa Rica					
<b>VISIÓN INSTITUCIONAL:</b> Ser una institución reconocida a nivel nacional por su capacidad de generar valor público en la atención del consumo de SPA, la prevención, contención y represión del tráfico ilícito de drogas y actividades conexas, promoviendo la salud, la seguridad ciudadana y el respeto a los derechos humanos					
<b>ELABORADO POR:</b> No aplica	<b>REVISADO POR:</b> No aplica	<b>APROBADO POR:</b> No aplica			
FIRMA	FIRMA	FIRMA			
FECHA:	FECHA:	FECHA:			
<b>MACROPROCESO:</b> Gestión de intervenciones estratégicas para la atención del consumo de sustancias psicoactivas (SPA) y la prevención y atención de los delitos tipificados en la ley 8204					
<b>PROCESO:</b> Gestión de intervenciones estratégicas para la atención del consumo de SPA y la prevención del delito		<b>TIPO DE PROCESO</b>	<b>ESTRATÉGICO</b>	<b>SUSTANTIVO</b>	<b>APOYO</b>
				x	
<b>Origen de las entradas</b>	<b>Insumos</b>	<b>Procedimientos</b>	<b>Salida</b>	<b>Destino</b>	
Solicitud de instituciones públicas y privadas, ONG's y otras instancias, mediante correo electrónico, oficio u otro medio oficial, y protocolo de solicitud de fondos	Propuestas de proyectos que justifican las razones por las que el mismo está asociado o vinculado al Plan Nacional sobre Drogas	1- Financiamiento a diversas instancias para la elaboración de acciones para la atención del consumo de SPA y la prevención del delito relacionado con las Drogas  2- Seguimiento y evaluación de intervenciones estratégicas financiadas  3- Coordinación de acciones con entidades nacionales e internacionales en temas relacionados con las Drogas	1-Ejecución presupuestaria para el desarrollo de acciones para la atención del consumo de SPA y la prevención del delito 1.1 Informes de gestión técnica 1.2 Informe de gestión financiero  2- Informe de la Unidad sobre la gestión de los recursos, identificación de buenas prácticas y/o recomendaciones  3- Asesorías, Actividades de prevención en comunidades o grupos específicos, Apoyo y acompañamiento a comunidades y organizaciones sociales, Campañas de prevención, Cooperación y representación nacional e internacional.	Instituciones públicas, ONG's y otras instancias, ciudadanía, academia, organizaciones de la sociedad civil (OSC), sector privado	
<b>Proceso</b>	<b>Propósito</b>	<b>Justificación</b>	<b>Procedimientos</b>	<b>Objetivo</b>	
Gestión de intervenciones estratégicas para la atención del consumo de SPA y la prevención del delito	Coordinar la elaboración de intervenciones estratégicas para la prevención y atención del consumo de SPA, así como la prevención del delito, en los delitos tipificados en la Ley 8204	Ley 8204. "Ley Sobre Estupeficientes, Sustancias Psicotrópicas, Drogas De Uso No Autorizado, Actividades Conexas, Letitimación De Capitales Y Financiamiento Al Terrorismo"  Ley 8754. "Ley Contra la Delincuencia Organizada"	1- Financiamiento a diversas instancias para la elaboración de acciones para la atención del consumo de SPA y la prevención del delito relacionado con las Drogas  2- Seguimiento y evaluación de intervenciones estratégicas financiadas  3- Coordinación de acciones con entidades nacionales e internacionales en temas relacionados con el fenómeno	Apoyar en la prevención y atención del consumo de sustancias psicoactivas, así como de la prevención de los delitos tipificados en la Ley 8204	

## Unidad de Recuperación de Activos

	<b>FICHA DEL PROCESO</b>	<b>CODIGO: ICD -</b> <b>VERSION: V 1.01.</b>	<b>HOJA</b> 1 de 1		
			<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 24 de febrero		
<b>NOMBRE DEL ÁREA/Departamento/Unidad Organizacional:</b> Unidad de Recuperación de Activos					
<b>MISIÓN INSTITUCIONAL:</b> El ICD es el ente encargado de coordinar, diseñar e implementar las políticas, los planes y las estrategias para la atención del consumo de SPA y la prevención, contención y represión del tráfico ilícito de drogas y actividades conexas, en procura del bienestar de las personas habitantes de Costa Rica					
<b>VISIÓN INSTITUCIONAL:</b> Ser una institución reconocida a nivel nacional por su capacidad de generar valor público en la atención del consumo de SPA, la prevención, contención y represión del tráfico ilícito de drogas y actividades conexas, promoviendo la salud, la seguridad ciudadana y el respeto a los derechos humanos					
<b>ELABORADO POR:</b> No aplica		<b>REVISADO POR:</b> No aplica		<b>APROBADO POR:</b> No aplica	
<small>FIRMA</small>		<small>FIRMA</small>		<small>FIRMA</small>	
<small>FECHA:</small>		<small>FECHA:</small>		<small>FECHA:</small>	
<b>MACROPROCESO:</b> Gestión de intervenciones estratégicas para la atención del consumo de sustancias psicoactivas (SPA) y la prevención y atención de los delitos tipificados en la ley 8204					
<b>PROCESO:</b> Administración de bienes de interés económico comisados y decomisados		<b>TIPO DE PROCESO</b>	<b>ESTRATÉGICO</b>	<b>SUSTANTIVO</b>	<b>APOYO</b>
					<b>X</b>
<b>Origen de las entradas</b>	<b>Insumos</b>	<b>Procedimientos</b>		<b>Salida</b>	<b>Destino</b>
Solicitud de instituciones públicas y privadas, ONG's y otras instancias, mediante correo electrónico, oficio u otro medio oficial, y protocolo de solicitud de fondos	Bienes comisados y decomisados, provenientes de los delitos descritos en la Ley.  Necesidades públicas relacionadas al cumplimiento de los fines descritos en la Ley.	1-Inventario de bienes 2-Conservación de bienes 3-Control de comisos y decomisos 4-Disposición de bienes (venta, subasta, donación, préstamo, devolución, arrendamiento, remate, transferencias de dinero para financiar proyectos, etc) 5-Trámite de permisos de circulación de vehículos decomisados con placa extranjera, no registrados o no nacionalizados, asumidos en depósito judicial ante el Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT) y el Registro Nacional 6-Valoración de los bienes muebles asumidos en depósito judicial 7-Congelamiento de productos financieros, dinero, activos y bienes muebles o inmuebles vinculados investigaciones 8-Registro de resoluciones en firme de procesos penales de bienes muebles e inmuebles decomisados y comisados		Disposición de recursos para el apoyo y el financiamiento de fines público-privados dirigidos a la prevención y a la contención relacionadas al fenómeno de las drogas y delitos asociados.	Instituciones públicas, ONG's y otras instancias, ciudadanía, academia, organizaciones de la sociedad civil (OSC), sector privado
<b>Proceso</b>	<b>Propósito</b>	<b>Justificación</b>		<b>Procedimientos</b>	<b>Objetivo</b>
Administración de bienes de interés económico comisados y decomisados, para la satisfacción de necesidades públicas relacionadas al ámbito de competencia institucional./Gestión de Bienes y Servicios	Administrar los bienes de interés económico comisados y decomisados, provenientes de los delitos descritos en la normativa, con la intención de destinarlo su uso y/o aprovechamiento de forma exclusiva al cumplimiento de los fines descritos en la normativa	Ley 8204. "Ley Sobre Estupefacientes, Sustancias Psicotrópicas, Drogas De Uso No Autorizado, Actividades Conexas, Letitimación De Capitales Y Financiamiento Al Terrorismo"  Ley 8754. "Ley Contra la Delincuencia Organizada"		1-Inventario de bienes 2-Conservación de bienes 3-Control de comisos y decomisos 4-Disposición de bienes (venta, subasta, donación, préstamo, devolución, arrendamiento, remate, transferencias de dinero para financiar proyectos, etc) 5-Trámite de permisos de circulación de vehículos decomisados con placa extranjera, no registrados o no nacionalizados, asumidos en depósito judicial ante el Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT) y el Registro Nacional 6-Valoración de los bienes muebles asumidos en depósito judicial 7-Congelamiento de productos financieros, dinero, activos y bienes muebles o inmuebles vinculados investigaciones 8-Registro de resoluciones en firme de procesos penales de bienes muebles e inmuebles decomisados y comisados	Brindar seguimiento a los bienes de interés económico comisados, provenientes de los delitos descritos en esta Ley; además, velará por la correcta administración y utilización de los bienes decomisados y será responsable de subsanar o donar los bienes comisados.

## Unidad de Registros y Consultas

	<b>FICHA DEL PROCESO</b>	CODIGO: ICD -	HOJA 1 de 1		
		VERSION: V 1.01.	FECHA DE ELABORACIÓN: 15 de marzo		
<b>NOMBRE DEL ÁREA/Departamento/Unidad Organizacional:</b> Registros y Consultas					
<b>MISIÓN INSTITUCIONAL:</b> El ICD es el ente encargado de coordinar, diseñar e implementar las políticas, los planes y las estrategias para la atención del consumo de SPA y la prevención, contención y represión del tráfico ilícito de drogas y actividades conexas, en procura del bienestar de las personas habitantes de Costa Rica					
<b>VISIÓN INSTITUCIONAL:</b> Ser una institución reconocida a nivel nacional por su capacidad de generar valor público en la atención del consumo de SPA, la prevención, contención y represión del tráfico ilícito de drogas y actividades conexas, promoviendo la salud, la seguridad ciudadana y el respeto a los derechos humanos					
<b>ELABORADO POR:</b> No aplica	<b>REVISADO POR:</b> No aplica	<b>APROBADO POR:</b> No aplica			
FIRMA	FIRMA	FIRMA			
FECHA:	FECHA:	FECHA:			
<b>MACROPROCESO:</b> Gestión de intervenciones estratégicas para la atención del consumo de sustancias psicoactivas (SPA) y la prevención y atención de los delitos tipificados en la ley 8204					
<b>PROCESO:</b> Gestión Documental de Información para la Investigación del fenómeno de las drogas		<b>TIPO DE PROCESO</b>	<b>ESTRATÉGICO</b>	<b>SUSTANTIVO</b>	<b>APOYO</b>
					<b>X</b>
<b>Origen de las entradas</b>	<b>Insumos</b>	<b>Procedimientos</b>		<b>Salida</b>	<b>Destino</b>
Solicitud de instituciones públicas como la Policía y el Ministerio Público	Registros de información, estudios, investigaciones, documentos varios	1- Identificar necesidades de información 2- Registro de información 3- Administrar recursos de tecnologías de información 4- Atención de solicitudes y consultas		Generación de datos para la investigación policial	Solicitud de instituciones públicas como la Policía y el Ministerio Público
<b>Proceso</b>	<b>Propósito</b>	<b>Justificación</b>		<b>Procedimientos</b>	<b>Objetivo</b>
Gestión Documental de Información para la Investigación	Administración de datos e información para la toma de decisiones para el análisis criminal y financiero en temas policiales	Ley 8204. "Ley Sobre Estupefacientes, Sustancias Psicotrópicas, Drogas De Uso No Autorizado, Actividades Conexas, Letitimación De Capitales Y Financiamiento Al Terrorismo"  Ley 8754. "Ley Contra la Delincuencia Organizada"		1- Identificar necesidades de información 2- Registro de información 3- Administrar recursos de tecnología de información 4- Atención de solicitudes y consultas	Estructurar y custodiar el registro de información absolutamente confidencial que sea de utilidad para las investigaciones de las policías y del Ministerio Público.

## 4.3 MAPA DE PROCESOS

### 4.3.1. Mapa de procesos actual

Posterior a la elaboración de las fichas, se identificó que los procesos estaban formulados uno a uno con cada una de las Unidades. Como se observa en la siguiente figura, cada unidad tiene al menos un proceso.

*Ilustración 2. Mapa de procesos actual del ICD.*



*Fuente.* ICD, 2022.

En el mismo mapa de procesos se observan dos aspectos importantes. Por un lado, se evidencia que, la Unidad Administrativo Financiera no corresponde a una unidad sustantiva, sino, a una de apoyo. Por otro lado, a pesar de que en el organigrama la Unidad de Información y Estadística se define como una unidad de apoyo, en realidad, ejecuta acciones propias de una unidad sustantiva. De hecho, los productos que genera tienen un alcance que va más allá de las unidades internas de la institución.

Por lo tanto, es necesario que los procesos trasciendan las unidades y consideren más la cotidianidad de las mismas, sus actividades, tareas y las funciones dadas por ley, tratando a la institución como un todo y no como elementos separados. En este sentido, se propone lo siguiente:

#### **4.3.2 Mapa de Procesos Propuesto**

El mapa de procesos que se propone se divide en procesos estratégicos, sustantivos y de apoyo, lo que permite una comprensión clara de las actividades principales de la institución.

Los procesos estratégicos están relacionados con la gestión de la planificación estratégica y operativa, el control interno y el desarrollo organizacional, esto sugiere un enfoque en la mejora continua y la alineación con los objetivos institucionales.

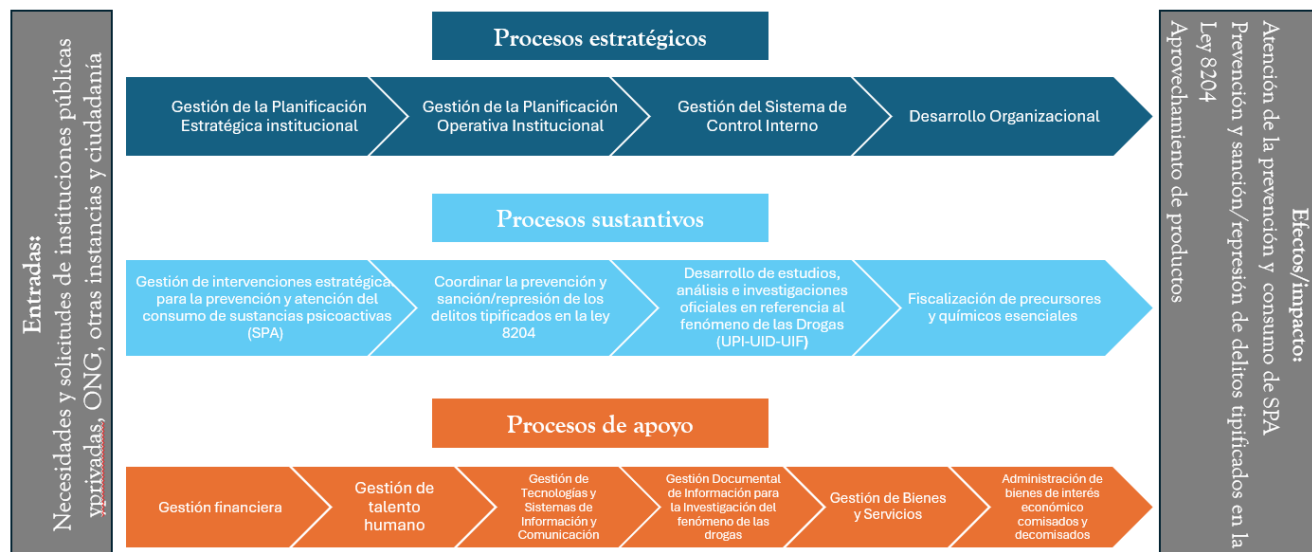
Los procesos sustantivos abordan directamente las funciones centrales del instituto en la prevención y atención del consumo de sustancias psicoactivas, la coordinación para la prevención y sanción de delitos relacionados con drogas, así como, el desarrollo de estudios e investigaciones sobre el fenómeno de las drogas. Estos procesos reflejan la misión principal y el propósito de la institución.

Los procesos de apoyo, por otro lado, incluyen actividades como: la gestión financiera, la gestión del talento humano y la gestión de tecnologías de la información, que son fundamentales para el funcionamiento eficiente de la institución, aunque, no están directamente relacionadas con sus funciones centrales.

El mapa de procesos propuesto para el Instituto Costarricense sobre Drogas busca reflejar una estructura organizada y clara que abarque tanto los procesos estratégicos como los sustantivos y de apoyo, que son necesarios para el cumplimiento efectivo de sus funciones. Este enfoque integral permite una gestión más eficiente y orientada a resultados, alineada con los objetivos institucionales y el marco normativo vigente. Sin embargo, se destaca la importancia de que estos procesos sean constantemente revisados, actualizados y mejorados, con el fin de adaptarse a los cambios del entorno y garantizar un servicio óptimo y de calidad a la ciudadanía.

A continuación, se muestra la Propuesta de mapeo de procesos:

**Ilustración 3. Propuesta de mapeo de procesos.**



**Fuente.** Gutiérrez, C. y Soto, V. (2024).

## CONCLUSIONES

Como parte de las conclusiones obtenidas tras llevar a cabo el proceso investigativo sobre la incidencia de los procesos y procedimientos del Instituto Costarricense Sobre Drogas en el cumplimiento de sus funciones sustantivas y la estrategia institucional para la generación de valor público, en el periodo 2023, se pueden indicar, las siguientes:

1. El ICD posee un mapa de procesos que se vincula directamente con las Unidades Sustantivas y Órganos *Staff* del ICD. Sin embargo, este mapa refleja más el quehacer de las unidades en la consecución de objetivos y metas por período, en lugar de reflejar el Marco estratégico institucional y la generación de valor público.
2. La falta de procedimientos definidos en el ICD dificulta la orientación y el desempeño adecuado del personal en sus actividades.
3. Es crucial que los procesos y procedimientos de la institución se articulen con el valor público y el Marco estratégico para garantizar el cumplimiento de los deberes del Estado y fortalecer la gestión por procesos.
4. El desarrollo de procesos y procedimientos ofrece una oportunidad de mejora en el cumplimiento del marco estratégico, fomentando un trabajo conjunto entre unidades y mejorando la planificación estratégica, táctica y operativa.
5. Se destaca la necesidad de fortalecer la Unidad de Planificación (UPLA) para cumplir eficientemente los objetivos institucionales y avanzar hacia la gestión por procesos.
6. A pesar de que el PEI 2022-2026 presenta un mapa de procesos, este responde a una organización funcional clásica y no refleja completamente el valor público al que debe responder la institución.
7. Se recomienda que el ICD evolucione de la Gestión Funcional a la Gestión por Procesos para mejorar su eficiencia y eficacia.
8. El rediseño del mapa de procesos puede implicar un ajuste estructural de la institución, por lo tanto, se debe sensibilizar y concienciar sobre la importancia de esta evolución.

9. Se propone una mejora en el mapa de procesos de la institución que responda a sus funciones sustantivas, marco estratégico, normativa y generación de valor público.

## **RECOMENDACIONES**

Entre las recomendaciones que surgen tras realizar el análisis de la incidencia de los procesos y procedimientos del Instituto Costarricense Sobre Drogas en el cumplimiento de sus funciones sustantivas y la estrategia institucional para la generación de valor público, en el periodo 2023, se pueden mencionar, las siguientes:

1. La Unidad de Planificación (UPLA) debe concienciar al personal sobre la necesidad de innovar y orientar los procesos hacia resultados esperados por los usuarios, revisando la normativa que respalda su creación.
2. Se debe elaborar un nuevo mapa de procesos orientado a resultados institucionales para mejorar la eficiencia y eficacia del ICD.
3. Es necesario elaborar procedimientos que guíen a los colaboradores en sus actividades para mejorar la calidad de sus labores.
4. La institución debe implementar la gestión por procesos y la elaboración de procedimientos de manera progresiva, considerando los recursos disponibles.
5. Se recomienda implementar la Gestión para Resultados en el Desarrollo en la elaboración de procesos y procedimientos para garantizar la eficacia de la institución.
6. Se sugiere fortalecer con más personal la UPLA para ampliar su capacidad de planificación estratégica.
7. Antes de rediseñar el mapa de procesos, se debe realizar un proceso de sensibilización y capacitación al personal clave de la institución.
8. En materia de planificación estratégica, se debe integrar la elaboración de procesos y procedimientos como herramientas necesarias para su cumplimiento.
9. Se recomienda revisar la normativa que respalda la creación de la institución para visualizar claramente el valor público esperado y los procesos que deben solventarse para alcanzar resultados estratégicos.

10. Implementar un sistema de monitoreo y evaluación continua de los procesos y procedimientos, con el fin de identificar oportunidades de mejora y asegurar su alineación con el marco estratégico y la generación de valor público. Esto permitirá una gestión más ágil y eficiente de los recursos, así como una mayor capacidad de adaptación a los cambios en el entorno institucional y social

Por último, es importante señalar que, estas conclusiones y recomendaciones se basan en el análisis detallado de los procesos y procedimientos del ICD y están orientadas a mejorar su eficacia, eficiencia y capacidad de respuesta ante las demandas de la sociedad costarricense.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado, F. (2019). *Diseño de procesos y procedimientos para las dependencias del desarrollo sustentable y UAEDUI (Unidad Administrativa Especial de Desarrollo Urbano e Infraestructura) en la Alcaldía de la Villa de San Diego de Ubaté, Cundinamarca en cumplimiento a la resolución administrativa 870 del 2016*. [tesis de licenciatura, Universidad Santo Tomás]. Repositorio Institucional. <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/23372/2020freddyalvarado.pdf?sequence=11&isAllowed=y>
- Aranda, M.; Ordoñez, L. y Peralta, C. (2018). *La gestión por procesos como medio para mejorar la eficacia en el cumplimiento de objetivos institucionales del MINAGRI*. [tesis de maestría, Universidad del Pacífico]. Repositorio Institucional. [https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2270/Merly\\_Tesis\\_maestria\\_2018.pdf?sequence=1](https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2270/Merly_Tesis_maestria_2018.pdf?sequence=1)
- Armijo, M. (2011). *Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. ILPES-CEPAL. [https://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM\\_69\\_MA.pdf](https://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM_69_MA.pdf)
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (1974). Ley 5525, *Ley de Planificación Nacional*. [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=34439](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=34439)
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (1998). Ley 8204, *Ley sobre estupefacientes, sustancias psicotrópicas, drogas de uso no autorizado, actividades conexas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo*. [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=29254&nValor3=0&strTipM=T](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=29254&nValor3=0&strTipM=T)
- Betancourt, D. (2019). *Cómo hacer la planificación estratégica paso a paso*. IE *Ingenio & Empresa*. <https://ingenioempresa.com/planificacion-estrategica/>
- Carpio, L. Implementación de la gestión por procesos para la mejora de la eficiencia y eficacia de la Unidad Gerencial de Emprendimiento Juvenil del programa Jóvenes

- Productivos. [Tesina de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM. [https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/7044/Carpio\\_ml.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/7044/Carpio_ml.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Chica, S. (2015). Gestión para resultados en el desarrollo: hacia la construcción de una buena gobernanza. *Revista Administración y Desarrollo*, 45 (1), 71-93.
- Círculo-Tec. (2012). Curso: La administración y la planeación normativa, estratégica y operativa. Universidad TecVirtual del Sistema Tecnológico de Monterrey, México.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2021). *Enfoque de resultados y valor público*. CEPAL. [https://www.cepal.org/sites/default/files/courses/files/enfoque\\_de\\_resultados\\_y\\_valor\\_publico\\_web.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/courses/files/enfoque_de_resultados_y_valor_publico_web.pdf)
- Conejero, E. (2014). Valor público: una aproximación conceptual. *Revista 3C Empresa*. 3 (1), 30-41. <https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2014/02/VALOR-P%C3%9ABLICO2.pdf>
- Da-Fonseca, J.; Hernández, A.; Medina, A. y Nogueira, R. (2014). Relevancia de la planificación estratégica en la gestión pública. *Revista Ingeniería Industrial*, 35, 105-112. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362014000100011](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362014000100011)
- Díaz, L.; Torruco, U.; Martínez, M. y Varela, V. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Revista Investigación en educación médica*, 2, 162-167. <http://www.redalyc.org/pdf/3497/349733228009.pdf>
- Fernández, J. (2018). Valor Público, Gobernanza y Tercera Vía. *Revista Convergencia*, 78, 175-193. <http://www.scielo.org.mx/pdf/conver/v25n78/2448-5799-conver-25-78-175.pdf>
- García, J.; Durán, S.; Cardeño, E.; Prieto, R.; García, E. y Paz, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Revista Espacios*, 38, 16-29. <https://www.revistaespacios.com/a17v38n52/a17v38n52p16.pdf>
- Gómez, E.; Fernando, D.; Aponte, G. y Betancourt, L. (2014). Metodología para la revisión bibliográfica y la gestión de información de temas científicos, a través de su

- estructuración y sistematización. *Red de Revistas Científicas América Latina*, 81 (184), 158-163. <http://www.redalyc.org/pdf/496/49630405022.pdf>
- Instituto Costarricense sobre Drogas. (2008). *Memoria Institucional 2008*. Gobierno de la República de Costa Rica. Ministerio de la Presidencia.
- Instituto Costarricense sobre Drogas. (2018). *Presupuesto ordinario ICD 2018*. Ministerio de la Presidencia.
- Instituto Costarricense sobre Drogas. (2019). *Informe de Situación Nacional sobre Drogas y Actividades Conexas. Costa Rica 2019. Unidad de Información y Estadística Nacional sobre Drogas*. [http://www.icd.go.cr/portalicd/images/docs/uid/informes/SituacionNac/CR\\_SituacionNacional\\_DrogasActivConexas\\_2017.pdf](http://www.icd.go.cr/portalicd/images/docs/uid/informes/SituacionNac/CR_SituacionNacional_DrogasActivConexas_2017.pdf)
- Jaramillo, C. (2016). *Diseño de procesos y procedimientos para la concertación, firma y desarrollo de convenios del Programa de Modalidad Virtual de la Universidad de Nariño*. [tesis de licenciatura, Universidad de Nariño]. Repositorio institucional. <http://sired.udenar.edu.co/4511/1/91475.pdf>
- Kaplan, M. (1986). *Planificación y Cambio Social*. <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/1/376/2.pdf>
- Kaufmann, J.; Sanginés, M. y García, M. (2015). *Construyendo gobiernos efectivos. Logros y retos de la gestión pública para resultados en América Latina y el Caribe*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Klein, N. (2014). *Esto lo cambia todo. El capitalismo contra el clima*. Editorial Simon & Schuster.
- López, D. (2016). El valor público y los acuerdos de integración económica en Colombia. *Revista Administración y Desarrollo*, 46 (1), 72-88.
- Mallar, M. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Revista Científica Visión de Futuro*, 1 (13). <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2009). *Guía para el Levantamiento de Procesos*.
- Mintzberg, H. (1994). Rise and Fall of Strategic Planning. *Harvard Business Review*.

[https://www.theism.org/public-library/Mintzberg%20\(1994\)%20Fall%20and%20Rise%20of%20Strategic%20Planning.pdf](https://www.theism.org/public-library/Mintzberg%20(1994)%20Fall%20and%20Rise%20of%20Strategic%20Planning.pdf)

Moreno, C. (2015). *La gestión por procesos como elemento esencial en la gestión de la calidad en la administración pública colombiana*. XX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 10-13.

[https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/E927C7AB7B52844505258088005A10B2/\\$FILE/moreber.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/E927C7AB7B52844505258088005A10B2/$FILE/moreber.pdf)

Organización ISOTools. (2022). Gestión por Procesos. Plataforma tecnológica para la gestión de la excelencia. <https://www.isotools.org/>

Pérez, A.; Cervantes, E.; Julián, M., González, E., Gómez, A., Oquendo, H., et al. (2012). Procedimiento para enfrentar tareas de diseño de procesos de la industria azucarera y sus derivados. *Revista Mexicana de Ingeniería*, 11 (2).

[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1665-27382012000200012](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-27382012000200012)

Pérez, O. (2013). *Diseño de Procesos y Procedimientos de un Proyecto Inmobiliario*. Universidad de Piura..

[https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2749/ING\\_525.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2749/ING_525.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

PMI, Project Management Institute. (2017). *La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK) / Project Management Institute. Otros títulos: Guía del PMBOK, 6ta ed.*

Presidencia de la Republica y Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2019). Decreto Ejecutivo 37735, *Reglamento general del Sistema Nacional de Planificación*.

[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=75112&nValor3=118645&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=75112&nValor3=118645&strTipM=TC)

Real Academia Española. (2021). *Diccionario de la lengua española*.

<https://www.rae.es/obras-academicas/diccionarios>

Salazar, A.; Garrol, L.; Aliaga, A.; Prado, H.; Díaz, J. y Uribe, Y. (2020). La incidencia de

- la gestión por procesos en los organismos gubernamentales. *Revista Gestión I+D*, 5, 84-102.
- Santillán, J. (2018). Valor público, gobernanza y Tercera Vía. *Revista Convergencia*, 78, 175-193. <http://www.scielo.org.mx/pdf/conver/v25n78/2448-5799-conver-25-78-175.pdf>
- Soriano, M. y Rosales M. (1993). *Introducción a la planificación del desarrollo*. En: “Memorias III Curso básico regional de capacitación en planificación y gerencia en acuicultura”, 5 de octubre al 20 de noviembre 1992. Programa cooperativo gubernamental FAO Italia- Proyecto Aquila II. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación-FAO. México D.F., julio de 1993. <http://www.fao.org/docrep/field/003/AB476S/AB476S00.htm#TOC>
- Ugalde, N. (2011). Calidad en la gestión: administración por procesos, costeo por actividades y el cuadro de mando integral. *Revista Ciencias Económicas*, 29 (2), 429-447. ISSN: 0252-9521.
- Vivanco, M. (2017). Los Manuales de procedimientos como herramienta de control interno de una organización. *Revista Universidad y Sociedad*, 3 (9). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202017000300038](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000300038)
- Zambrana, R. (2011). *Diseño de un Manual de Procedimientos para el Departamento de Operaciones y Logística en la Compañía Circolo S.A. y su incidencia en el año 2011*. [tesis de licenciatura, Universidad Politécnica Salesiana]. Repositorio institucional. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1644/13/UPS-GT000216.pdf>