

UNIVERSIDAD NACIONAL  
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

**METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE INDICADORES PAÍS RELACIONADOS A  
LAS POLÍTICAS NACIONALES SOBRE DROGAS, LEGITIMACIÓN DE  
CAPITALES Y FINANCIAMIENTO AL TERRORISMO**

ING. CHRISTIAN VALERIO RAMÍREZ

HEREDIA, COSTA RICA, AGOSTO 2015

## **Declaración jurada de respeto a los derechos de autor**

07 de Agosto del año 2015

Universidad Nacional  
Facultad de Ciencias Exactas y Naturales  
Escuela de Informática  
Posgrado en Gestión de la Tecnología de Información y Comunicación (ProGesTIC)

<p><b>FORMULARIO DE DEPÓSITO LEGAL, AUTORIZACIÓN DE USO DE DERECHOS PATRIMONIALES DE AUTOR E INCORPORACIÓN A REPOSITARIOS INSTITUCIONALES DE INFORMACIÓN DE ACCESO PÚBLICO</b></p>
--

La persona abajo firmante, en condición de estudiante de la maestría

Christian Gerardo Valerio Ramírez

y autor del Trabajo final de graduación titulado:

METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE INDICADORES PAÍS RELACIONADOS A LAS POLÍTICAS NACIONALES SOBRE DROGAS, LEGITIMACIÓN DE CAPITALS Y FINANCIAMIENTO AL TERRORISMO

para optar al grado académico de Máster en:

GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

de conformidad con lo establecido en el documento de “Lineamientos generales para la realización del trabajo final de graduación” y demás normativa universitaria relacionada con estos trabajos de graduación, DECLARO BAJO FE DE JURAMENTO conociendo la responsabilidad civil, penal o administrativa en que podría incurrir al no decir la verdad, lo siguiente:

1. El documento, producto, obra audiovisual, software, resultado del trabajo final de graduación referido anteriormente es original, inédito y ha cumplido con todo el proceso de aprobación académico que confiere el grado académico postulado con esta obra.
2. El trabajo final de graduación referido anteriormente constituye una producción intelectual propia de la persona abajo firmante y a esta fecha no ha sido divulgado a terceros(as) de forma pública, por ningún medio de difusión impreso o digital.

3. Autorizo el depósito de un ejemplar en formato impreso y otro en formato digital (entregado en soporte de disco compacto), en la colección de trabajos finales de graduación del ProGesTIC de la Universidad Nacional, así como la realización de copias electrónicas adicionales para fines exclusivos de seguridad y conservación de la información.

4. En caso de que el trabajo final de graduación haya sido elaborado como obra en colaboración -bien se trate de obras en las que los autores(as) tienen el mismo grado de participación o aquellas en las que existe una persona autora principal y una o varias personas autoras secundarias-, todos(as) ellos(as) han contribuido intelectualmente en la elaboración del documento y en este acto, libero de responsabilidad a las autoridades del posgrado y a los funcionarios que custodian la colección del ProGesTIC, en relación con el reconocimiento que se realiza respecto de los niveles de participación asignados por el propio autor del proyecto.

5. En caso de que el trabajo final de graduación haya sido elaborado como obras en colaboración (conforme a lo dispuesto en el punto 4), el autor abajo firmante designa a \_\_\_\_\_ como encargado(a) de recibir comunicaciones y representar con autoridad suficiente a los suscritos, en condición de agente autorizado(a) de los demás autores(as).

6. Reconozco que la colección de trabajos finales del ProGesTIC no emite criterios ni valoraciones académicas sobre lo planteado en el producto final del trabajo de graduación y autorizo a esta dependencia para que proceda a poner a disposición del público la obra en mención, a través de los espacios físicos o virtuales que se posea, así como a través del Repositorio Institucional; a partir del cual los usuarios de dichas plataformas puedan acceder al documento y hacer uso de este en el marco de los fines académicos, no lucrativos y de respeto a la integridad del contenido del mismo así como la mención del autor o poseedor de sus derechos.

7. Manifiesto que todos los datos de citas dentro de texto y sus respectivas referencias bibliográficas, así como las tablas y figuras (ilustraciones, fotografías, dibujos, mapas, esquemas u otros) tienen la fuente y el crédito debidamente identificados y se han respetado los derechos de autor.

8. Autorizo la licencia gratuita no exclusiva de los derechos patrimoniales de autor para reproducir, traducir, distribuir y poner a disposición pública en formato electrónico, el documento depositado, para fines académicos, no lucrativos y por plazo indefinido en favor de la Universidad Nacional, que incluye además los siguientes actos:

a. La publicación y reproducción íntegra de la obra o parte de esta, tanto por medios impresos como electrónicos, incluyendo Internet y cualquier otra tecnología conocida o por conocer.

b. La traducción a cualquier idioma o dialecto de la obra o parte de esta.

c. La adaptación de la obra a formatos de lectura, sonido, voz y cualquier otra representación o mecanismo técnico disponible, que posibilite su acceso para personas no videntes parcial o totalmente, o con alguna otra forma de capacidades especiales que les impida su acceso a la lectura convencional del proyecto.

c. La distribución y puesta a disposición de la obra al público, de tal forma que el público pueda tener acceso a ella desde el momento y lugar que cada quien elija, a través de los mecanismos físicos o electrónicos de que disponga.

d. Cualquier otra forma de utilización, proceso o sistema conocido o por conocerse que se relacione con las actividades y fines académicos a los cuales se vincula la maestría, la colección de trabajos finales del ProGesTIC, la Escuela de Informática y la Universidad Nacional.

9. Reconozco que la colección de trabajos del ProGesTIC manifiesta actuar con diligencia para evitar la existencia en su sitio web de contenidos ilícitos y en caso de que tenga conocimiento efectivo de la existencia de infracciones a los derechos de propiedad intelectual, se reserva el derecho de proceder a bloquear el acceso durante el trámite del debido proceso para comprobar el incumplimiento y en caso de verificarse la falta, retirar definitivamente el acceso al proyecto depositado.

10. Acepto que la publicación y puesta a disposición del público del trabajo final de graduación, así como la presente autorización de uso de la obra, se registrará por la normativa institucional de la Universidad Nacional y la legislación de la República de Costa Rica. Adicionalmente, en caso de cualquier eventual diferencia de criterio o disputa futura, acepto que esta se dirimirá de acuerdo con los mecanismos de Resolución Alternativa de Conflictos y la Jurisdicción Costarricense.

Autor(a) Christian Valerio Ramírez

Firma: \_\_\_\_\_

Fecha de entrega: 07 de agosto del 2015

Correo: christianvr4000@gmail.com

## Índice General

<b>Índice de figuras .....</b>	<b>8</b>
<b>Índice de tablas .....</b>	<b>11</b>
<b>Índice de anexos .....</b>	<b>13</b>
<b>Dedicatorio .....</b>	<b>14</b>
<b>Resumen ejecutivos .....</b>	<b>15</b>
<b>Capítulo I: El problema y su importancia .....</b>	<b>17</b>
1.1 Antecedentes de la institución .....	18
1.2 Antecedentes del problema .....	20
1.3 Descripción y delimitación del problema .....	21
1.4 Justificación .....	23
1.5 Objetivos: general y específicos .....	27
1.6 Alcances y beneficios del proyecto .....	28
<b>Capítulo II: Marco conceptual .....</b>	<b>29</b>
2.1 Estado de la cuestión .....	30
2.2 Conceptos generales .....	36
<b>Capítulo III: Marco metodológico .....</b>	<b>57</b>
3.1 Marco metodológico .....	58
3.2 Paradigma de investigación .....	58

3.3	Enfoque de la investigación .....	59
3.4	Diseño de investigación .....	59
3.5	Proceso del diagnóstico.....	60
3.5.1	Técnicas de Investigación .....	65
3.5.2	Sujetos de información .....	67
3.5.3	Descripción y validación de instrumentos .....	67
3.5.4	Variables o categorías de análisis .....	68
3.5.5	Análisis de los resultados .....	70
<b>Capítulo IV: Diagnóstico y análisis de resultados.....</b>		<b>72</b>
4.1	Análisis de los resultados de la investigación .....	73
4.1.1	Análisis información documental etapa I:.....	73
4.1.2	Encuesta .....	77
4.1.3	Entrevista .....	85
4.1.4	Análisis información documental etapa II:.....	88
4.1.5	Grupo Focal:.....	93
<b>Capítulo V: Solución del problema.....</b>		<b>95</b>
5.1	Desarrollo de la solución .....	96
5.1.1	Características del producto final.....	96
5.1.2	Estructura y organización de los contenidos.....	96

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

5.1.3 Propuesta.....	97
5.1.4 Plan piloto de la metodología .....	151
<b>Capítulo VI: Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>203</b>
6.1 Conclusiones.....	204
6.2 Recomendaciones.....	205
<b>Capítulo VII: Análisis retrospectivo.....</b>	<b>207</b>
7.1 Análisis retrospectivo.....	208
<b>Bibliografía:.....</b>	<b>210</b>
<b>Glosario.....</b>	<b>214</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>215</b>

## Índice de figuras

Ilustración 1: Organigrama Instituto Costarricense sobre Drogas. ....	19
Ilustración 2: Estudios de evaluación políticas públicas América Latina. ....	33
Ilustración 3: Metodología de investigación. ....	61
Ilustración 4: Gráficos utilizados para análisis de resultados. ....	70
Ilustración 5: Tablas de comparación de datos. ....	71
Ilustración 6: Resultado pregunta 1 del cuestionario. ....	78
Ilustración 7: Resultado pregunta 2 del cuestionario. ....	79
Ilustración 8: Resultado pregunta 3 del cuestionario. ....	80
Ilustración 9: Resultado a pregunta 4 del cuestionario. ....	80
Ilustración 10: Resultado pregunta 5 del cuestionario. ....	81
Ilustración 41: Resultado pregunta 6 del cuestionario. ....	81
Ilustración 52: Resultado pregunta 7 del cuestionario. ....	82
Ilustración 63: Resultado pregunta 8 del cuestionario. ....	82
Ilustración 14: Resultado pregunta 9 del cuestionario. ....	83
Ilustración 15: Resultado pregunta 10 del cuestionario. ....	83
Ilustración 16: Resultado pregunta 11 del cuestionario. ....	84
Ilustración 17: Resultado pregunta 14 del cuestionario. ....	84
Ilustración 78: Resultado pregunta 15 de cuestionario. ....	85
Ilustración 19: Pasos elaboración Plan Nacional sobre Drogas. ....	86
Ilustración 20: Etapa formulación de indicadores Plan Nacional sobre Drogas. ....	101
Ilustración 81: Evaluación Plan Nacional sobre Drogas. ....	102
Ilustración 22: Etapa formulación indicadores metodología. ....	103
Ilustración 23: Hoja inicio dashboard proyecto. ....	128
Ilustración 24: Hoja gestión dashboard proyecto. ....	129
Ilustración 25: Hoja gestión dashboard proyecto 2. ....	130
Ilustración 26: Hoja resultado dashboard proyecto. ....	130
Ilustración 27: Hoja resultado dashboard proyecto 2. ....	131
Ilustración 28: Hoja variables dashboard proyecto. ....	132



Ilustración 29: Hoja variables dashboard proyecto 2. ....	133
Ilustración 30: Hoja indicador seguimiento, dashboard proyecto. ....	134
Ilustración 31: Hoja indicador seguimiento, dashboard proyecto 2 . ....	135
Ilustración 32: Hoja indicador seguimiento, dashboard proyecto 3. ....	135
Ilustración 33: Hoja Indicador Seguimiento, Dashboard Proyecto 4. ....	136
Ilustración 34: Hoja indicador seguimiento, dashboard proyecto 5. ....	137
Ilustración 35: Hoja indicador seguimiento, dashboard proyecto 6. ....	137
Ilustración 36: Hoja indicador resultado, dashboard proyecto. ....	138
Ilustración 37: Evaluación Plan Nacional sobre Drogas. ....	139
Ilustración 38: Hoja gestión y resultado dashboard proyecto. ....	140
Ilustración 39: Hoja gestión y resultado dashboard proyecto 2. ....	141
Ilustración 40: Hoja gestión y resultado dashboard proyecto 3. ....	142
Ilustración 41: Hoja Inicio Dashboard Plan. ....	143
Ilustración 42: Hoja cuadro de evaluación. dashboard plan. ....	144
Ilustración 43: Hoja plan desglosado. dashboard plan. ....	144
Ilustración 44: Hoja resultado y gestión. dashboard plan. ....	145
Ilustración 45: Hoja resultado y gestión. dashboard plan 2. ....	146
Ilustración 46: Hoja resultado y gestión. dashboard plan 3. ....	147
Ilustración 47: Hoja Resultado y Gestión. Dashboard Plan 4. ....	148
Ilustración 48: Hoja resultado y gestión. dashboard plan 5. ....	148
Ilustración 49: Hoja resultado y gestión. dashboard plan 6. ....	149
Ilustración 50: Hoja resultado y gestión. dashboard plan 7. ....	149
Ilustración 52: Hoja inicio, dashboard plan. ....	188
Ilustración 52: Hoja Desglose del Plan, Dashboard Plan. ....	189
Ilustración 53: Hoja resultado y gestión, dashboard plan. ....	190
Ilustración 54: Hoja resultado y gestión, dashboard plan 2. ....	190
Ilustración 55: Hoja Resultado y Gestión 4. ....	191
Ilustración 56: Hoja Inicio. Dashboard Plan. ....	192
Ilustración 57: Hoja gestión. dashboard plan. ....	193
Ilustración 58: Hoja Resultado. Dashboard Plan. ....	193

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

Ilustración 59: Hoja Variables. Dashboard Plan.....	194
Ilustración 60: Hoja Seguimiento EJ1PE1PJ1GI1. Dashboard Plan. ....	195
Ilustración 61: Hoja Seguimiento EJ1PE1PJGI3. Dashboard Plan. ....	195
Ilustración 62: Hoja Seguimiento EJ1PE1PJ1IP1. Dashboard Plan.....	196
Ilustración 63: Hoja Seguimiento EJ1PE1PJ1IP4. Dashboard Plan.....	197
Ilustración 64: Hoja Variables. Dashboard Proyecto. Simulación de la evaluación. ....	198
Ilustración 65: Hoja Resultado. Dashboard Proyecto. Simulación de la evaluación. ....	199
Ilustración 66: Hoja Resultado. Dashboard Proyecto. Simulación de la evaluación. ....	200
Ilustración 67: Hoja Resultado. Dashboard Proyecto. Simulación de la evaluación. ....	201
Ilustración 68: Hoja Resultado. Dashboard Plan. Simulación de la evaluación.....	201
Ilustración 69: Hoja Resultado. Dashboard Plan. Simulación de la evaluación.....	202

## Índice de tablas

Tabla 1 : Técnicas de recolección de datos Etapa I. ....	65
Tabla 2 : Técnicas de recolección de datos Etapa II. ....	66
Tabla 3: Variables o categorías de análisis. ....	68
Tabla 4: Análisis y recolección de aspectos más importantes de indicadores. ....	75
Tabla 5: Análisis de pasos de formulación de indicadores. ....	76
Tabla 6: Responsables de la elaboración Plan Nacional sobre Drogas. ....	86
Tabla 7: Responsables de la elaboración Plan Nacional sobre Drogas. ....	99
Tabla 8: Ficha Variables necesarias por política. ....	119
Tabla 9: Ficha Variables necesarias por política. ....	120
Tabla 10: Ficha Identificación y formulación de indicadores ....	121
Tabla 11: Ficha de validación de indicadores. ....	122
Tabla 82: Ficha del indicador. ....	123
Tabla 13: Ficha análisis de riesgo. ....	125
Tabla 14: Ficha resultado. ....	126
Tabla 15: Cuadro de evaluación. ....	139
Tabla 16: Análisis de objetivo Proyecto Dispositivo interinstitucional para la seguridad y prevención del delito en la Vertiente del Caribe. ....	154
Tabla 17: Análisis de objetivo Proyecto Control del tráfico transfronterizo. ....	155
Tabla 18: Análisis de objetivo Proyecto Rescatando los espacios públicos en nuestras comunidades. ....	156
Tabla 19: Lluvia de variables del Proyecto Dispositivo interinstitucional para la seguridad y prevención del delito en la Vertiente del Caribe. ....	157
Tabla 20: Lluvia de variables del Proyecto Control del tráfico transfronterizo. ....	158
Tabla 21: Lluvia de variables del Proyecto Rescatando los espacios públicos en nuestras comunidades. ....	159
Tabla 22: Identificación del indicador del Proyecto Dispositivo interinstitucional para la seguridad y prevención del delito en la Vertiente del Caribe. ....	160
Tabla 23: Identificación del indicador del Proyecto Control del tráfico transfronterizo. ....	162

Tabla 24: Identificación del indicador del proyecto rescatando los espacios públicos en nuestras comunidades. ....	164
Tabla 25: Validación del indicador del EJ1PE1PJ1GI1.....	167
Tabla 26: Validación del indicador del EJ1PE1PJ1GI2.....	168
Tabla 27: Validación del indicador del EJ1PE1PJ1GI3.....	169
Tabla 28: Validación del indicador del EJ1PE1PJ1IP1.....	170
Tabla 29: Validación del indicador del EJ1PE1PJ1IP2.....	171
Tabla 30: Validación del indicador del EJ1PE1PJ1IP3.....	172
Tabla 31: Validación del indicador del EJ1PE1PJ1IP4.....	173
Tabla 32: Documentación del indicador EJ1PE1PJ1GI1 .....	174
Tabla 33: Documentación del indicador EJ1PE1PJ1GI2 .....	176
Tabla 34: Documentación del indicador EJ1PE1PJ1GI3.....	177
Tabla 35: Documentación del indicador EJ1PE1PJ1PI1 .....	179
Tabla 36: Documentación del indicador EJ1PE1PJ1PI2 .....	180
Tabla 37: Documentación del indicador EJ1PE1PJ1PI3 .....	182
Tabla 38: Documentación del indicador EJ1PE1PJ1PI4 .....	183
Tabla 39: Análisis de riesgo del indicador EJ1PE1PJ1PI1 .....	185
Tabla 40: Análisis de riesgo del indicador EJ1PE1PJ1GI5.....	186

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

## **Índice de anexos.**

Anexo I: Comparación pasos formulación indicadores

Anexos II: Comparación estrategias

Anexo III: Entrevista

Anexo IV: Encuesta

Anexo V: Cuestionario grupo focal

Anexo VI: Respuestas cuestionario grupo focal

Anexo VII: Carta aprobación solicitud

Anexo VII: Carta aprobación proyecto

Anexo IX: Carta filóloga

## **Dedicatorio**

**A Dios:** Por darme el don de la vida, regalarme la salud y permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida.

**A mis Padres, Hermanos y mi novia:** Gracias a sus consejos y palabras de aliento, por el amor que siempre me brindan y a quienes les debo todo en la vida.

**A los miembros del ICD:** A Karen Segura Fernández jefe de la Unidad de Planificación del Instituto Costarricense sobre Droga, por abrirme las puertas para poder realizar mi proyecto, por todo el apoyo y ayuda que me brindo en todo el proceso, a Andrés Rodríguez Pérez Jefe de la Unidad de Información y Estadística y a los coordinadores del Plan Nacional sobre Drogas, Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo por su ayuda y participación en las actividades realizadas.

**A mi profesora Tutora, Lector de tesis y Coordinadora de Carrera:** A Xenia Guerrero por ser mi profesora tutora y su guía durante todo el proceso, al lector Fabio Rojas Carballo y la coordinadora de carrera Carmen Cordero Esquivel por sus consejos.

**A la Universidad Nacional de Costa Rica y Ministerio de Hacienda:** Por dar me la posibilidad de llevar esta maestría tan enriquecedora.

## **Resumen ejecutivos**

Las drogas son causantes de grandes inconvenientes sociales en el mundo. Día con día están destruyendo gran cantidad de vidas de personas, sean jóvenes, adultos, ancianos, niños, hombres, mujeres, quienes se ven expuestos a esta gran problemática. Ante estos inconvenientes, los estados de cada país desarrollan diversas estrategias, buscando erradicar todos los problemas que conllevan las drogas.

En Costa Rica, el ente encargado de la implementación de la política 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, es el Instituto Costarricense sobre Drogas, el cual tiene a cargo la elaboración del Plan Nacional sobre Drogas, Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo; este instrumento de gestión evidencia las políticas definidas por el Estado costarricense.

Al respecto, los Planes Nacionales sobre Drogas se han venido aplicando durante varios periodos (Plan Nacional sobre Drogas 2005-2007, Plan Nacional sobre Drogas 2008-2012 y actual Plan Nacional sobre Drogas, Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo 2013-2017), mediante estrategias de control que han permitido dar seguimiento a la ejecución de los programas y proyectos, pero no se ha aplicado un método adecuado para verificar la eficiencia y el impacto provocado en el país, por las políticas estipuladas en dichos planes.

Es por este motivo que en el presente documento se propone una estrategia innovadora de control y seguimiento, enfocada en las tendencias de evaluación por resultado y rendimiento de cuentas, no solo en gestión, sino también en el impacto obtenido en la aplicación de los programas y proyectos. Constituye una alternativa para que cumpliera no solo con lo establecido a nivel nacional si no que siguiera las mejores tendencias internacionales.

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

Por ello, se desarrolló una metodología que permite al Instituto Costarricense sobre Drogas, mediante la gestión de indicadores país, conocer el nivel de avance y cumplimiento de las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

Esta, no solo facilitará evaluar el Plan Nacional sobre Drogas, Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo, sino que también generará una base de datos que permitirá, analizar y tomar decisiones en la formulación de futuros Planes Nacionales sobre Drogas.

Para la elaboración de la estrategia propuesta se realizó una búsqueda bibliográfica en diferentes informes, propuestas, libros e internet, como estudio dentro del Instituto Costarricense sobre Drogas mediante instrumentos como entrevista, encuestas y grupo focal, y se obtuvo al final la Metodología para la gestión de indicadores país relacionado a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.



# **Capítulo I: El problema y su importancia**

## **1.1 Antecedentes de la institución**

El Instituto Costarricense sobre Drogas (ICD) es una entidad del estado de Costa Rica, creado mediante la Ley 8204 (Ley sobre estupefacientes, sustancias psicotrópicas, drogas de uso no autorizado, actividades conexas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo) es el ente rector a nivel nacional en materia de control de la oferta y de reducción de la demanda de drogas, legitimación de capitales y actividades conexas.

Es un órgano de desconcentración máxima, adscrito al Ministerio de la Presidencia, con personalidad jurídica instrumental para la realización de su actividad contractual y la administración de sus recursos y de su patrimonio. (Instituto Costarricense sobre Drogas, 2014-2015)

Su misión y visión son las siguientes:

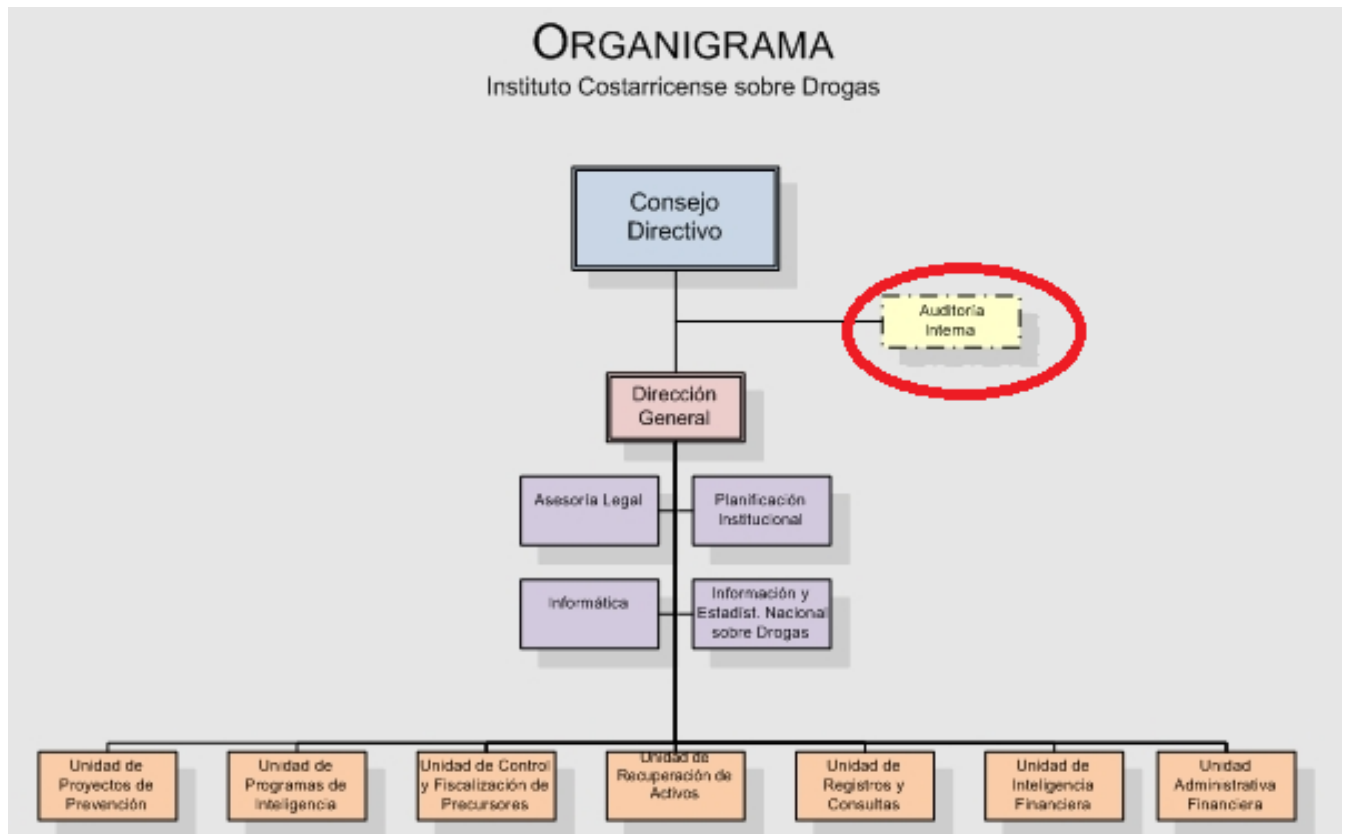
Misión: “Coordinar, diseñar e implementar las políticas, los planes y las estrategias para la prevención del consumo de drogas, el tratamiento, la rehabilitación y la reinserción de los farmacodependientes, así como las políticas, los planes y las estrategias contra el tráfico ilícito de drogas y actividades conexas, la legitimación de capitales y el financiamiento al terrorismo” (Instituto Costarricense sobre Drogas, 2014-2015).

Visión: “Ser una 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” (Instituto Costarricense sobre Drogas, 2014-2015)

A la fecha, el Instituto Costarricense sobre Drogas cuenta con la siguiente estructura organizativa:

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

*Ilustración 1: Organigrama Instituto Costarricense sobre Drogas.*



**Fuente:** Sitio Web (Instituto Costarricense sobre Drogas, 2014-2015)

## **1.2 Antecedentes del problema**

Miles de hombres y mujeres en el mundo, entre ellos jóvenes y niños están siendo afectados por las drogas. Las drogas son causante de grandes inconvenientes sociales como la desintegración familiar y la inseguridad social. Esta amenaza nos afecta a todos, no solo al consumidor, ya que a su alrededor muchas otras personas padecen de sus consecuencias.

Costa Rica al igual que todos los países del mundo, no se encuentra exento de todas estas problemáticas que conllevan las drogas; por este motivo, el estado desarrolla diversas estrategias, establece políticas, programas, proyectos y acciones a ejecutar, buscando erradicar todos los problemas que conllevan las drogas.

La Ley 8204 en el artículo 100 establece al Instituto Costarricense sobre Drogas (ICD) como ente coordinador y responsable de la implementación de la política 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.

Cabe indicar que el Instituto Costarricense sobre Drogas es la institución encargada del diseño y coordinación del Plan Nacional sobre Drogas, Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo, el cual es “un instrumento de gestión que evidencia las políticas definidas por el Estado costarricense para los próximos cinco años, tanto aquellas referidas a la prevención del consumo de drogas, a la atención a personas consumidoras de sustancias psicotrópicas; a la prevención y represión de delitos como el tráfico de drogas ilícitas, la legitimación de capitales provenientes del narcotráfico, otros delitos graves y actividades conexas” (Plan Nacional sobre Drogas 2008-2012, 2007, pág. 11).

Los Planes Nacionales sobre Drogas se vienen desarrollando desde el año 2005, desde la administración de Abel Pacheco de la Espriella y obedece a una iniciativa destinada a reformar, coordinar y potenciar las políticas públicas en materia de drogas que se

habían implantado en el país. Desde entonces estos se han venido aplicando durante varios periodos (Plan Nacional sobre Drogas 2005-2007, Plan Nacional sobre Drogas 2008-2012 y actual Plan Nacional sobre Drogas, Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo 2013-2017) estableciendo numerosas actividades en miras de la disminución de la problemática de las drogas.

### **1.3 Descripción y delimitación del problema**

El fenómeno de las drogas y la problemática que esta arrastra, ha evolucionado a través del tiempo. Hoy en día aparte de consumirse las drogas básicas como la heroína, el alcohol y la marihuana se consumen otras creadas en laboratorios químicos como el *crack*, *MDMA*, *spice*, *shabú*, entre otras. Además, el tráfico ilícito de estas sustancias es cada vez más ingenioso, utilizando nuevas técnicas para trasladar la droga sin ser detectados, como la cocaína líquida y cocaína camuflada en carbón. También se utilizan nuevas técnica o medios para trasladarla como submarinos caseros, drones y aviones ultraligeros, catapultas y cañones para dispararla a través de la frontera, entre otros.

Así como esta problemática está en constante cambio las estrategias de prevención deberían estar siendo evaluadas constantemente, para medir su eficiencia y cumplimiento, buscando un mejoramiento continuo y facilitando la toma de decisiones en el establecimiento de futuras estrategias antidrogas.

En Costa Rica el Plan Nacional sobre Drogas, Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo, constituye un instrumento en el cual se manifiestan las estrategias antidrogas que seguirá el Estado Costarricense en los próximos 5 años, no cuenta con un procedimiento de seguimiento y evaluación adecuada.

El darle seguimiento al avance de los programas y proyectos estipulados en los Planes Nacionales sobre Drogas, se ha vuelto una tarea difícil y lenta, lo que complica al Instituto Costarricense sobre Drogas el tener una visión rápida y clara del panorama o

rumbo que lleva el Plan Nacional sobre Drogas, Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo en su ejecución, dificultando a la hora de establecer medidas y tomar decisiones.

Las estrategias de control aplicadas hasta el momento a los Planes Nacionales sobre Drogas han permitido dar seguimiento a la ejecución de los programas y proyectos, pero el monitoreo constante y evaluación del cumplimiento e impacto que las políticas públicas establecidas están provocado en el país, es una labor que no se realiza debidamente.

Este es un problema muy común en la mayoría de los países en desarrollo, la evaluación de políticas públicas es una práctica poco frecuente, motivo por el cual es habitual encontrar programas que alcanzan objetivos diferentes a los planteados o repetición de programas que han obtenido resultados ineficientes.

Se cuenta con la necesidad de establecer para cada política, programa y proyecto, las reglas correspondientes con las cuales se medirá el cumplimiento e impacto que estos van produciendo y de esta forma poder evaluar y analizar los resultados obtenidos, por el Plan Nacional sobre Droga, Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo.

El Instituto Costarricense sobre Drogas no cuenta con una base de datos histórica de los resultados obtenidos en los Planes Nacionales anteriores que facilite conocer el nivel de avance e impacto de las políticas nacionales sobre drogas estipuladas en el actual Plan Nacional sobre Drogas, Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo, los cuales permitan una adecuada evaluación o establecer una comparación de los resultados obtenidos de la ejecución en el transcurrir del tiempo; ello permitiría un mejor análisis y la toma de decisiones efectiva, buscando el mejoramiento continuo para obtener, en futuros Planes Nacionales sobre Drogas, políticas más eficientes y eficaces.

Para el Instituto Costarricense sobre Drogas (ICD) ente coordinador, es una necesidad plantear una estrategia, para poder determinar si las políticas establecidas en los Plan Nacional sobre Drogas, Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo, están cumpliendo con sus metas o está siendo ineficiente, y de esta forma poder perfilar opciones de fortalecimiento y mejora.

Esta estrategia no solo es una necesidad para el ICD, también es una obligación como ente rector a nivel nacional en materia de control de la oferta y de reducción de la demanda de drogas, legitimación de capitales y actividades conexas. Como lo resalta el Decreto N° 38001-MP, el Instituto Costarricense sobre Drogas según la Ley 8204 en el artículo 100, inciso a) debe “Proponer, dirigir, impulsar, coordinar y supervisar la actualización y ejecución del Plan nacional sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo”, tarea que no se está realizando de forma adecuado al no realizar una evaluación de las políticas estipuladas en dichos plan referente a resultados e impacto, labora que también se resalta en el artículo 118 de dicha ley referente a las responsabilidades de la Unidad de Estadística en el inciso “j” donde establece como el ICD debe “Evaluar las acciones dirigidas a reducir la oferta y demanda de drogas en el país, con el propósito a determinar su impacto” (Asamblea Legislativa de la Republica de Costa Rica, 2001).

#### **1.4 Justificación**

En un mundo globalizado como el de hoy, las instituciones tanto públicas como privadas buscan cumplir con sus objetivos y metas de una forma eficiente y eficaz; como evaluar los resultados obtenidos con miras de buscar un mejoramiento continuo y agilizar la toma de decisiones a futuro.

De igual forma, el fenómeno de las drogas está en un cambio constante, es por este motivo que las estrategias antidrogas deberían ser evaluadas continuamente en

eficiencia, cumplimiento e impacto, comprobando si son adecuadas, para con ello facilitar la toma de decisiones en el establecimiento de futuras estrategias antidrogas.

En la implementación de los Planes Nacionales sobre Drogas 2005-2007 y 2008-2012, no se ha aplica un método adecuado para verificar la eficiencia y el impacto provocado en el país, por las políticas estipulas en dichos planes.

Es así como el Instituto Costarricense sobre Drogas (ICD), debe buscar un procedimiento innovador de control y seguimiento, que permita la evaluación de los resultados obtenidos en la aplicación de los programas y proyectos estipulados en las políticas del actual Plan Nacional sobre Drogas, Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo 2013-2017.

Por esta razón, se formula la presente metodología innovadora orientada en Indicadores Nacionales, la cual permitirá medir el cambio he impacto a través del tiempo, evaluar y dar seguimiento al proceso de desarrollo y brindará información relevante en la toma de decisiones que permitirá una orientación, en búsqueda de alcanzar mejores resultados en los proyectos desarrollados.

Al mencionar el término de metodología innovadora, se debe tener presente el significado de innovación. Se puede definir una innovación como:

- Según el Manual de Oslo en su tercera edición, “Una innovación es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las practicas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores” (OCDE y Eurostat, 2005, pág. 56).
- Según Robbins (2004) nos habla de innovación como “una clase especial de cambio; es nueva para iniciar o mejorar un productos, proceso o servicio.” (pág. 71).

Teniendo presente el concepto de innovación, se puede mencionar que la actual metodología a desarrollar viene a aplicar conocimiento y generar un nuevo proceso el



Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

cual permitirá a los entes encargados de la ejecución del Plan Nacional sobre Drogas identificar o formular los indicadores más adecuados para poder medir el avance y el cumplimiento de las políticas estipuladas en dicho plan.

No solo identificará los indicadores adecuados, también propondrá estrategias para el monitoreo, evaluación y análisis de estos indicadores, provocando un cambio y mejora en el proceso actual con el que se formulan las políticas del Plan Nacional sobre Drogas.

La metodología llega a convertirse en un nuevo instrumento que busca facilitar la toma de decisiones en el diseño e implementación de futuras políticas, planes y 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.

Este instrumento buscará el establecimiento de políticas más eficientes y adecuadas en los futuros Planes Nacionales sobre Drogas con miras a que estos lleguen a mitigar los problemas causados por las drogas.

En este orden de ideas, el Manual de Oslo en su tercera edición menciona que la innovación se puede clasificar en 4 tipos principales: “las innovaciones de productos, las innovaciones de proceso, las innovaciones de mercadotecnia y las innovaciones de organización”.

Dentro de estos 4 tipos podemos ubicar la metodología a desarrollar como una innovación de proceso.

“Una innovación de proceso es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, proceso de producción o distribución. Ello implica cambios significativos en las técnicas, los materiales y/o los programas informáticos“ (OCDE y Eurostat, 2005, pág. 61).

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

La metodología propuesta llegará a provocar un cambio y mejora en el proceso de monitoreo y evaluación de las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo, enfocándose en las nuevas y más recomendadas técnicas de identificación, formulación, evaluación y análisis de indicadores; con ello se busca conocer el nivel de avance y cumplimiento de dichas políticas, facilitar y agilizar la toma de decisiones para la formulación de los futuros Planes Nacionales sobre Drogas en Costa Rica.

Una particularidad innovadora de la metodología es que debe ser interinstitucional, intersectorial, multidisciplinaria, por el motivo que el Plan Nacional sobre Drogas es un esfuerzo país en el que participa personal de diversas Instituciones y profesiones entre las cuales se puede mencionar Ministerio Público, Caja Costarricense del Seguro Social, Organismo de Investigación Judicial: Departamento de Ciencias Forenses, Sección de Delitos Informáticos, Sección de Estupefacientes y Delegaciones, Superintendencia de Pensiones entre otras. Por lo anterior, se debe caracterizar por ser fácil y se debe ajustar a las condiciones de las instituciones que participan en la ejecución del plan en Costa Rica.

La metodología también podría llegar a convertirse en un instrumento a aplicar de forma regional en los demás países de la región ya que la necesidad de evaluar los planes nacionales sobre drogas la poseen todos ellos.

También se busca que la metodología impulse el mejoramiento e innovación de las políticas nacionales sobre drogas considerando que para ser innovador no alcanza con tener ideas; también se necesita que esas ideas atraviesen procesos rigurosos de prueba y evaluación.

## **1.5 Objetivos: general y específicos**

Como objetivo general del presente proyecto se plantea el siguiente:

Desarrollar una metodología que permita la gestión de indicadores país, para conocer el nivel de avance y cumplimiento de las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

Derivados del objetivo anterior, se plantea los siguientes objetivos específicos:

1. Determinar mediante estudio de nuevas y más recomendadas tendencias, las mejores técnicas de identificación, formulación y monitoreo de indicadores, que se ajusten a la formulación de la metodología.
2. Formular un procedimiento que permita a los entes encargados de la ejecución del Plan Nacional sobre Drogas, poder establecer e identificar los indicadores necesarios para medir el avance y cumplimiento de las políticas aplicadas.
3. Establecer un mecanismo para monitorear el comportamiento de los indicadores establecidos para medir el avance y cumplimiento de las políticas aplicadas sobre drogas legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.
4. Realizar un estudio sobre las mejores y más recomendadas técnicas de evaluación y análisis de indicadores, que concuerden con la metodología formulada para establecer la forma de evaluar el cumplimiento alcanzado.
5. Realizar un plan piloto, para verificar el funcionamiento de la metodología propuesta.

## **1.6 Alcances y beneficios del proyecto**

El presente proyecto es realizado para la Unidad de Planificación del Instituto Costarricense sobre Drogas, unidad encargada de coordinar y llevar el control del Plan Nacional sobre Drogas.

Consiste en el diseño de una metodología para la formulación, el monitoreo, la evaluación y el análisis de indicadores país, referentes a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo. Dicha metodología busca determinar el nivel de avance y el cumplimiento de las políticas nacionales sobre drogas. Además, se espera que provoque un cambio en la forma de evaluar y medir el rendimiento de las políticas del Plan Nacional sobre Drogas en miras de un mejoramiento continuo en la formulación de las futuras estrategias antidrogas, brindando información de gran utilidad para la toma de decisiones y formulación de políticas antidrogas más eficientes y efectivas.

Se realizará la implementación de la metodología mediante un pilotaje, para comprobar la funcionalidad, del cual después de hacer un análisis se enfocará en uno de los 3 ejes estratégicos del Plan Nacional sobre Drogas los cuales son los siguientes:

- Eje estratégico “Reducción de la demanda de drogas”
- Eje estratégico “Reducción de la oferta de drogas y actividades conexas”
- Eje estratégico “Prevención y represión de la legitimación de capitales y el financiamiento al terrorismo”.

Por un tema de tiempo no se podrá aplicar completamente la solución propuesta.

A la Universidad Nacional le quedará un insumo de calidad que podrá ser consultado por futuros estudiantes y gestores de innovación. Además, ello constituye un beneficio profesional por ser gestor de innovación lo cual abre puertas y fortalece el currículo.

## **Capítulo II: Marco conceptual**

## 2.1 Estado de la cuestión

Las drogas, son uno de los grandes problemas sociales que afectan a todos, ya que provocan factores de riesgo a nivel individual, como a nivel familiar, social, comunitario y macrosocial.

Al respecto, los gobiernos de cada país ante esta problemática establecen una serie de estrategias formuladas en políticas públicas para contraatacar sus efectos.

Costa Rica no se encuentra excluido de la problemática que ocasiona las drogas, por ello el Instituto Costarricense sobre Drogas (ICD) ente rector a nivel nacional en materia de control de la oferta y de reducción de la demanda de drogas, legitimación de capitales y actividades conexas, tiene la labor de coordinar y diseñar el Plan Nacional sobre Drogas, legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo.

¿Qué es este Plan?,

...es un instrumento que permite ordenar la y acción estatal maximizar el uso de los recursos, definiendo una serie de intervenciones en tres ejes estratégicos: Reducción de la demanda de drogas, Reducción de la oferta de drogas y actividades conexas y Prevención y represión de la legitimación de capitales y el financiamiento al terrorismo (Instituto Costarricense sobre Drogas, 2014-2015).

Para la formulación del Plan Nacionales sobre Drogas el Instituto Costarricense sobre Drogas (ICD) realiza los siguientes pasos:

1. **Diagnóstico país:** Momento donde se determina la situación actual del país referente al fenómeno de las drogas. Se analizan esfuerzos realizados para enfrentarlos y los resultados obtenidos.
2. **Formulación de desafíos:** Con base en el diagnóstico realizado se establecen los desafíos o retos nacionales que enfrenta el país, estos enfocados por cada uno de los 3 ejes estratégicos del Plan Nacional sobre Drogas.
3. **Definición de la política macro:** Se formula la política del estado para enfrentar los fenómenos de la droga en todas sus manifestaciones.

4. **Propuesta de políticas específicas:** Se formulan las políticas específicas, para enfrentar la problemática de las drogas por cada eje estratégico.
5. **Formulación de Programas y Proyectos:** Para cada política específica se establece los programas y proyecto que se ejecutaran para el cumplimiento de la política.

En cada uno de los Plan Nacional sobre Drogas formulados hasta el momento, se ha estipula el proceso de medición y evaluación el cual se aplicará durante el ciclo de vida de ejecución del mismo.

Los procesos de evaluación establecidos hasta el momento, han permitido dar seguimiento a la ejecución de los planes, sin medir de una forma adecuada el impacto provocado por este en el país.

El Instituto Costarricense sobre Drogas (ICD) cuenta con la necesidad de plantear una estrategia innovadora de evaluación, para poder determinar si las políticas públicas establecidas en el Plan Nacional sobre Drogas, legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo, están cumpliendo con sus metas, como verificar si están provocando un impacto positivo en el país.

Dicha estrategia se debe enfocar en la evaluación de políticas públicas, lo cual consiste en la aplicación de un conjunto de técnicas que se emplean en campos de las ciencias sociales con el objetivo de valorar el papel, la utilidad y la eficiencia de la intervención pública.

Desde ya hace varios años, la evaluación de políticas públicas se ha convertido en una preocupación principalmente en los países industrializados, entre los cuales podemos analizar los siguientes casos.

La evaluación de políticas nace en los Estados Unidos (país pionero en materia de evaluación de política pública), como respuesta a la preocupación para determinar los efectos de los programas de la *Great Society* (guerra contra la pobreza), impulsado por el Presidente Johnson (Fundamentos de evaluación de las política pública, 2010).

En Estados Unidos la evaluación alcanza su máximo esplendor en la segunda mitad de los años 60 y 70, con la transformación del *General Accounting Office*; esta es una organización que pasó de ser una institución estrictamente de contabilidad a una de evaluación, la cual le proporciona a la Auditoría de Congreso de los Estados Unidos, la evaluación, y servicios de investigación (Jiménez, 2003).

Canadá es otro país ya enrumbado en la evaluación del sector público, creó la *El Secrétariat du Coseil du Trésor*, el cual es un órgano centrado y se encarga en apoyar la evaluación de los ministerios y agencias, a base de asesorar sobre mejores prácticas, establecer estándares, controlar la capacidad evaluadora de los ministerios.

El Reino Unido, país en el cual a partir de los años 90, la evaluación fue fuertemente establecida por la Nueva Gestión Pública. Se cuenta con *La Strategy Unit* del Reino Unido, creada en el 2002, el cual es un órgano central cuya función es la de suministrar ideas para los temas de política gubernamental, también ha desarrollado estudios que engloban evaluaciones y análisis de impacto referidos a proyectos.

Suecia otra de las potencias mundiales, cuenta con La Agencia para la Gestión Pública (*Statskontoret*), la cual cuenta con múltiples organismos de evaluación y trabaja para los diversos ministerios y comités parlamentarios. Las evaluaciones se centran en programas preferentemente sociales para determinar su impacto en el bienestar y cohesión social.

En Francia, el desarrollo de la práctica evaluativa es inseparable de la visión política, desde los años 80 bajo el impulso de Michael Rocard la evaluación se inscribe dentro de una política ambiciosa, el objetivo es hacer la evaluación un elemento central en la toma de decisiones. En 1999 se crea *El Conseil National de l'Évaluation* (CNE) el cual dispone de poder para proponer temas de evaluación al Primer Ministro.

Se puede observar cómo la evaluación de políticas públicas es un tema en el que los países se han ido interesando en el transcurrir del tiempo como una herramienta que



Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

permite dar seguimiento a los programas y proyectos implantados, medir su eficiencia, efectividad e impacto y facilitar la toma de decisiones futuras.

Algunos factores que han provocado o impulsaron la aplicación de los métodos de evaluación para el análisis de políticas públicas son:

- El cambio ideológico, político y social ocurrido durante este siglo.
- La expansión de programas de bienestar social.
- El perfeccionamiento de las técnicas de investigación social y su empleo, en el estudio de los problemas sociales.

(INSTITUTO DE DESARROLLO REGIONAL (Fundación Universitaria))

Al enfocarse en la región América Latina, entre los estudios sobre evaluación más sobresalientes, se pueden observar los siguientes:

*Ilustración 2: Estudios de evaluación políticas públicas América Latina.*

<b>SISTEMA DE EVALUACIÓN / SEGUIMIENTO / MONITOREO / EXPERIENCIAS FUERA DE UN SISTEMA</b>	<b>PAÍS</b>
Sistema de Control de Gestión y Presupuesto por Resultados	Chile
Sistema de Seguimiento de la Programación Gubernamental (SSPG)	
Sistema Nacional de Evaluación de Resultados de la Gestión Pública (SINERGIA)	Colombia
Sistema Nacional de Evaluación (SINE)	Costa Rica
Sistema de Evaluación de la Gestión Pública (SEV)	Uruguay
Sistema de Monitoreo y Evaluación del Plan Plurianual	Brasil
Sistema de Evaluación de Metas Presidenciales (SMP)	
Sistema de Evaluación de Metas Presidenciales (SIMEP)	México
Sistema de Seguimiento y Evaluación de la Gestión por Resultados (SISER)	Bolivia
Evaluación sin articular en un sistema	Argentina

**Fuente:** (Ministerio de Política Territorial y Administración Pública, 2010, pág. 32)

Analizando uno de los sistemas de evaluación anteriores, como lo es el Sistema de Evaluación de Resultados de la Gestión Pública de Colombia, se puede observar que se busca un modelo de gestión basado en resultados. Colombia desde ya hace varios

años se ha enfocado en la evaluación de la eficiencia y es en 1994, cuando creó formalmente el sistema SINERGIA, el cual comprende 3 componentes:

- Seguimiento de resultados: verifica de manera continua el cumplimiento de metas y objetivos establecidos por el gobierno.
- Evaluaciones Focalizadas: hace análisis exhaustivos del funcionamiento, evolución e impacto de las principales políticas y programas de gobierno.
- Difusión de resultados para la rendición de cuentas: Pone a disposición del público y sectores interesados los resultados.

SINEGIA busca mejorar la efectividad en la formulación y en la ejecución de la política, programa y proyectos públicos, así como medir oportunamente los resultados de la gestión de los administradores públicos.

Asimismo, en Costa Rica también desde hace varios años se maneja el concepto de rendición de cuentas en el sector público, pero tradicionalmente sólo como la obligación de responder por una responsabilidad delegada. En un principio, la metodología aplicada estuvo enfocada en la evaluación de la gestión operativa, lo cual se reflejó en el tipo de indicadores utilizados para medir el desempeño institucional, enfatizando en los procesos internos necesarios para proveer los bienes y servicios, intermedios y finales.

El enfoque moderno de la gestión pública amplía este concepto a una relación basada en la obligación de aceptar y mostrar responsabilidad por resultados y la manera de alcanzarlos. Se busca trabajar por objetivos y metas como a fomentar una cultura hacia una evaluación de resultados, que permitiera “mirar hacia fuera” de la institución y tener respuestas sobre la calidad de los bienes y servicios producidos, los efectos generados por los mismos sobre la población beneficiaria o en otras palabras, el grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios, y finalmente, los impactos o los cambios en las tendencias macroeconómicas o en los índices afectados por los productos de la institución (Fonseca Sibaja, 2011, pág. 2).

Con el propósito de buscar el cambio hacia el enfoque moderno, en Costa Rica se han venido realizando acciones como el de reorientar el quehacer del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) en un órgano asesor de la Presidencia de la República, para que asumiera la responsabilidad de impulsar, llevar a cabo y coordinar la evaluación de resultados, tendiente a facilitar la toma de decisiones para el mejoramiento de la gestión pública. Además, se crea el Sistema Nacional de Evaluación (SINE), un instrumento gerencial que utiliza el Presidente de la República para valorar el accionar del sector público, por medio de la rendición de cuentas y retroalimentar la toma de decisiones con el propósito de mejorar la gestión pública.

El SINE ha enfatizado su labor en la evaluación de resultados, la cual permite conocer: la calidad y cantidad de bienes y servicios brindados, la consecuencia de uso de dichos bienes y servicios en la población beneficiaria, los alcances de los mismos y su cobertura en la población objetivo, mediante la ejecución, de planes, programas y proyectos, como los cambios o variaciones en la tendencia a largo plazo de la variable a ser analizada (impactos). A la vez, es una herramienta que permite definir las prioridades, asignar los recursos, dar seguimiento a las decisiones adoptadas, monitorear la ejecución de los programas y proyectos estratégicos y fundamentalmente, evaluar sus resultados (Fonseca Sibaja, 2011, pág. 8).

La estrategia innovadora a formular deberá considerar las tendencias modernas de la evaluación de políticas pública y ajustándose a lo establecido por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN). Debe ser una estrategia que impulse, lleve a cabo y coordine la evaluación de resultados.

## **2.2 Conceptos generales**

En el presente estudio se desarrolla una metodología innovadora para el Instituto Costarricense sobre Drogas (ICD) que permitirá la evaluación de las políticas públicas establecidas en el Plan Nacional sobre Drogas, legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo, y permitiendo monitorear y medir el cumplimiento y eficiencia con la que se desarrollan los programas y proyectos, como determinar si están provocado un impacto positivo en el país.

Del enunciado anterior surgen varios términos de suma importancia que se deben tener presentes al desarrollar la metodología:

### **Innovación**

La metodología a desarrollar debe tener un ingrediente fundamental, el cual es la innovación. Por este motivo es de gran importancia el tener claro este término.

Innovación es:

La introducción de nuevos bienes y servicios en el mercado, el surgimiento de nuevos métodos de producción y transporte, la consecución de la apertura de un nuevo mercado, la generación de una nueva fuente de oferta de materias primas y el cambio en la organización en su proceso de gestión (Américo Hurtado, 2011, pág. 3, citado por Joseph Schumpeter).

También el Manual de Oslo en su tercera edición define innovación como:

Es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las practicas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores (OCDE y Eurostat, 2005, pág. 56).

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

Otra definición de innovación es la de Robbins (2004), él nos habla de innovación como “una clase especial de cambio; es nueva para iniciar o mejorar un productos, proceso o servicio.” (pág. 71)

Y por último según se define la innovación como:

...el proceso de integración de la tecnología existente y los inventos para crear o mejorar un producto, un proceso o un sistema. Innovación en un sentido económico consiste en la consolidación de un nuevo producto, proceso o sistema mejorado (Américo Hurtado, 2011, pág. 4, citado por Christopher Freeman, 1982).

Analizando las definiciones anteriores se podría deducir que la metodología a desarrollar llegará a provocar un cambio y mejora en el proceso de monitoreo y evaluación de las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo, es decir, se desarrollara una metodología innovadora que permite modificar la estrategia de la formulación y evaluación de los futuros Planes Nacionales sobre Drogas.

También es de suma importancia identificar a qué tipo de innovación pertenece la metodología a desarrollar, es por tal razón que a continuación se analizan los tipos en que se clasifica la innovación.

### **Tipos de Innovación**

Según el Manual de Oslo en su tercera edición menciona que la innovación se puede clasificar en 4 tipos principales: “las innovaciones de productos, las innovaciones de proceso, las innovaciones de mercadotecnia y las innovaciones de organización”.

**Innovación de Producto:** Es innovación de producto la introducción al mercado de un nuevo producto (bien o servicio) con características tecnológicas o de uso significativamente diferentes a los ya existentes.

**Innovación de Procesos:** Es considerada innovación en procesos la incorporación de nuevos métodos de producción o la mejora significativa de un proceso actual. Buscando producir o entregar productos (bienes o servicios) tecnológicamente nuevos o mejorados o bien aumentar significativamente la eficiencia de producción o entrega de productos existentes.

**Innovación en Organización:** Es innovación en organización la realización de cambios en la estructura organizacional, en la gestión de la empresa o local o implementación de orientaciones estratégicas nuevas o sustancialmente modificadas.

**Innovación en Comercialización o Mercadotecnia:** Es la introducción nuevos métodos para la comercialización de productos (bienes o servicios), de nuevos métodos de entrega de productos preexistentes, o de cambios en el empaque y/o embalaje de dichos productos.

Dentro de estos 4 tipos de innovación anteriores, la metodología a desarrollar se ubica como innovación de proceso, por ello se analiza esta definición de forma más detallada.

Según la OCDE se define la innovación de proceso como: “Una innovación de proceso es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, proceso de producción o distribución. Ello implica cambio significativos en las técnicas, los materiales y/o los programas informáticos” (OCDE y Eurostat, 2005, pág. 61)

La metodología propuesta busca provocar un cambio significativo en la forma de realizarse el seguimiento y la evaluación de los Planes Nacionales sobre Drogas, buscado mejorar significativamente su eficiencia e impacto.

La innovación también se puede clasificar según el grado de novedad en donde existen los siguientes tipos:

**Innovación incremental:** Radica en cambios o mejoras que incrementan la funcionalidad del producto, servicio o proceso con cierto grado de novedad.

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

Comúnmente son mejoras de un producto, proceso o servicio ya existente elaborado por la empresa o la competencia.

**Innovación radical o disruptiva:** Esta innovación consiste en una novedad totalmente distinta a lo ya existe. Son innovaciones que crean nuevos productos o procesos que no pueden entenderse como una evolución normal de lo ya existente.

Con base en esta nueva tipología e innovación la metodología propuesta se encuentra en la innovación incremental, ya que busca mejorar un proceso ya existente.

### **Política y Política pública:**

Entre los principales términos que se deben tener claros en nuestra investigación es el de política y políticas públicas.

Una definición de política que podemos analizar es la siguiente:

Política es una actividad orientada en forma ideológica a la toma de decisiones de un grupo para alcanzar ciertos objetivos. También puede definirse como una manera de ejercer el poder con la intención de resolver o minimizar el choque entre los intereses encontrados que se producen dentro de una sociedad (Definición.de Política, 2008-2015).

Al analizar el término de política, Carlos Salazar Vargas conferencista internacional menciona

Esta definición deja en claro que en todos los idiomas con ascendencia latina: francés, alemán, italiano, portugués... y el castellano, se diferencian tres significados de la palabra política: (1) la “Política”, concebida como el ámbito de gobierno y de la sociedad humana. (2) la “Política”, entendida como la actividad de organización y lucha por el control del poder. (3) la “Política”, pensada como propósito y acción de un gobierno, expresada en políticas (públicas) y programas gubernamentales. ” (La definición de Política Pública, 1994, pág. 47)

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

Al referirse al término de políticas públicas principalmente, se tienen varias perspectivas:

Salazar, las especifica como “las sucesivas respuestas del Estado (del “régimen político “o del “gobierno de turno”) frente a situaciones socialmente problemáticas” (1994, pág. 47).

Otra definición de políticas públicas que se puede analizar es la siguiente:

Las políticas públicas pueden definirse como el uso estratégico de recursos para aliviar los problemas nacionales o como el conjunto de actividades de las instituciones de gobierno, actuando directamente o a través de agentes, y que van dirigidas a tener una influencia determinada sobre la vida de los ciudadanos (Alcántara Saéz, 1995, pág. 106, citado por Chandler y Plano, 1988: 107).

O según Lahera quien menciona: “Las políticas públicas corresponden al programa de acción de una autoridad pública o al resultado de la actividad de una autoridad investida de poder público y de legitimidad gubernamental” (Introducción a las Políticas Públicas, 2002, pág. 4).

Con base en las definiciones anteriores de la política pública, se puede definir como: “El conjunto de acciones o soluciones específicas que realiza el Estado para enfrentar y resolver un problema público de la mejor manera.”

## **Evaluación**

La estrategia a desarrollar tiene como objetivo la evaluación para las políticas públicas estipuladas en el Plan Nacional sobre Drogas, legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo, por ello otro de los términos que se deben tener claro es el de evaluación o evaluar:

Hoffmann menciona que:



Dar una nota es evaluar, hacer una prueba es evaluar, el registro de las notas se denomina evaluación. Al mismo tiempo varios significados son atribuidos al término: análisis de desempeño, valoración de resultados, medida de capacidad, apreciación del “todo” del alumno” (La Evaluación, Mito y desafío. Una perspectiva constructivista., 1999, pág. 3).

Asimismo, se indica: “El concepto de evaluación se refiere a la acción y a la consecuencia de evaluar, un verbo cuya etimología se remonta al francés évaluer y que permite indicar, valorar, establecer, apreciar o calcular la importancia de una determinada cosa o asunto” (Definición.de Evaluación, 2008-2015)

Según la UNICEF (1991), la evaluación se define como el “proceso que procura determinar periódicamente y de manera sistemática y objetiva, la relevancia, eficacia, eficiencia e impacto de un proyecto o programa, a la luz de sus objetivos” (Marín García, 2006, pág. 3).

Varios autores describen la evaluación, como la verificación de los resultados obtenidos frente a los resultados esperados. También mencionan que evaluación viene del término evaluar el cual consiste en emitir un juicio crítico de valor sobre una situación determinada.

Analizando las definiciones anteriores se define la evaluación como: Emitir un juicio crítico de valor sobre una situación al verificar los resultados obtenidos de los esperados.

### **Evaluación de políticas públicas**

Es necesario enfocarse en el término de Evaluación pero dirigido a las políticas públicas.

Tomando en cuenta el término de política pública como el de evaluar o evaluación, analizados anteriormente:

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

Política Pública: “El conjunto de acciones o soluciones específicas para enfrentar y resolver un problema público de la mejor manera.”

Evaluar: “Emitir un juicio crítico de valor sobre una situación al verificar los resultados obtenidos de los esperados”

Se podría concluir evaluación de políticas públicas como:

“Emitir un juicio crítico de valor sobre el conjunto de acciones o soluciones específicas que realiza el Estado para enfrentar y resolver un problema público al verificar los resultados obtenidos de los esperados”.

Pero para tener una mayor claridad de este término se analiza la definición que brindan distintos autores:

Según la OECD se puede definir evaluación de política pública como:

Una apreciación sistemática y objetiva de un proyecto, programa o política en curso o concluido, de su diseño, su puesta en práctica y sus resultados... se refiere al proceso de determinar el valor o la significación de una actividad, política o programa. Se trata de una apreciación, tan sistemática y objetiva como sea posible, de una intervención para el desarrollo planeada, en curso o concluida (Departamento Nacional de Planeación, Colombia, 2012, pág. 10).

Para la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios de España la evaluación puede considerarse como:

...el proceso sistémico de observación, medida, análisis e interpretación encaminado al conocimiento de una intervención pública, sea esta una norma, programa, plan o política, para alcanzar un juicio valorativo basado en evidencias, respecto de su diseño, puesta en práctica, efectos, resultados e impactos. La finalidad de la evaluación es ser útil a

los tomadores de decisiones y gestores públicos y a la ciudadanía (Unida Administradora de Fondo Social Europeo, 2015).

En el Informe GUÍA PARA LA EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS realizado por el INSTITUTO DE DESARROLLO REGIONAL se mencionan otras definiciones de evolución de política pública de otros autores:

Es el análisis objetivo y científico de los efectos a corto y largo plazo de las políticas, tanto sobre los grupos sociales o situaciones para los cuales se diseñó la política como sobre la sociedad en general, y el análisis del ratio de costes actuales y futuros sobre cualquiera de los beneficios identificados (Dye, 1995).

Otra corresponde a: “La evaluación de programas conlleva el empleo de métodos científicos para medir la ejecución y resultado de programas para ser utilizados en la toma de decisiones” (Ruthman, en Alvira, 1991).

Consiste en la recopilación sistemática de información sobre actividades, características y resultados de un programa para su utilización por un grupo específico, de cara a reducir incertidumbres, mejorar la eficacia y tomar decisiones en función de qué se está haciendo con el pro-grama y a quién está afectando” (Patton, 1987).

Además: “La evaluación es el proceso por el cual se analiza la eficacia y eficiencia de un programa. Esto implica la recogida, análisis e interpretación de la información sobre el logro de los objetivos del programa en relación con las previsiones” (Epstein y Tripodi, 1977).

(INSTITUTO DE DESARROLLO REGIONAL (Fundación Universitaria), pág. 4)

Analizando las definiciones anteriores se nota que todas enfatizan en la valoración a posteriori de los resultados de la política o programa.

Pero se debe, tener presente que la evaluación debe de analizar todas las etapas de la formulación de las políticas pública ya que todas estas estipulan resultados (el diseño, los sistemas de gestión y seguimiento, y el proceso de ejecución de las políticas y programas desarrollados. La evaluación y planificación son procesos relacionados.

### **Tipos de evaluación**

Existen distintas tipologías de las evaluaciones de políticas públicas entre las cuales se pueden mencionar las siguientes:

#### **Según el momento:**

- Ex ante: Evaluación realizada antes de ejecutar la política o el programa público. Su objetivo es analizar y determinar la adecuación de la intervención.
- Intermedia: Realizada a medio camino en el periodo de ejecución de una intervención para obtener una foto fija de cómo se está desarrollando y que está consiguiendo el programa en el medio plazo.
- Ex post: Realizada una vez finalizada la ejecución del programa, emite un juicio sobre el éxito o fracaso de la intervención desarrollada.

#### **Según la procedencia:**

- Interna: Realizada por personal adscrito a la entidad que se encarga de valorar los éxitos o fracasos del programa. Está focalizada en la utilización.
- Externa: Realizada por personal externo que puede contar con el conocimiento especializado necesario.

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

- Mixta: Realizada por personal de la entidad que gestiona la intervención, apoyados por un equipo externo o asistencia técnica que orienta el proceso y/o desarrolla el trabajo de evaluación.

### **Según el modo de investigación:**

- Descriptiva: Su finalidad es la obtención de parámetros cuantitativos que puedan ser aplicados a grupos de personas que se benefician de una política, programa o servicio
- Analítica: Su finalidad es responder a cuestiones de tipo causa-efecto. Requiere de modelos teóricos y diseños de investigación adecuados para demostrar la certeza de las interpretaciones causales.

### **Según temática y objeto:**

- Estratégica: Tiene por objeto una política, plan o estrategia general de actuación.
- Operativa: Centra su atención en la gestión de procesos y resultados.

### **Según función:**

- Formativa o de proceso: Realiza una valoración progresiva del funcionamiento y desarrollo de una intervención, con el fin de darla a conocer a sus responsables para poder introducir modificaciones.
- Sumativa o recapitulativa: Se realiza al final de una intervención o de una fase, para determinar en qué medida se produjeron los resultados previstos, con el objetivo de proporcionar información necesaria para realizar una valoración global de los resultados o impactos.

## **Según Contenido:**

- **Evaluabilidad:** Determinar hasta qué punto una intervención es evaluable, su viabilidad y utilidad. Debe ser el paso previo a la puesta en marcha de cualquier evaluación.
- **Necesidades:** Analiza el volumen y las características esenciales del problema que la intervención quiere solucionar
- **Diseño:** Analiza y valora el diseño y conceptualización del programa. (racionalidad y coherencia de la intervención)
- **Implementación:** Valora la forma en que se ponen en práctica los objetivos inmediatos y gestionan las intervenciones en términos de tiempo y recursos.
- **Resultados:** Valora hasta qué punto se pueden conseguir, se están consiguiendo o se han conseguido los objetivos más inmediatos y directos perseguidos con la actuación.
- **Impacto:** Analiza y valora los efectos más generales y menos inmediatos de la intervención sobre una población ampliada (podrá abarcar tanto el objeto de la intervención como el conjunto de la sociedad).
- **Metaevaluación:** Es la evaluación de una o varias evaluaciones.

Las diferentes tipologías no son excluyentes sino que pueden ser complementarias, porque no existe una metodología de evaluación de programas públicos única y válida para todas las intervenciones públicas (Gobierno de Canarias, 2012, pág. 8).

## **Metodologías de evaluación de políticas públicas**

Los métodos de evaluación de políticas públicas se deben enfocar en técnicas para la evaluación en la formulación de la política y técnicas de la evaluación de los resultados o efectos obtenidos.

Algunos métodos en la evaluación para la formulación de política pública son:

**Árboles de decisión:** Esta técnica permite analizar decisiones secuenciales basada en el uso de resultados y probabilidades asociadas.

**Análisis financiero:** El análisis se basa en los flujos de los ingresos y egresos provocados por el proyecto en análisis. Utiliza herramientas estadísticas como la estadística probabilística, matemáticas financieras. Este es el estudio que se hace de la información contable, mediante la utilización de indicadores y razones financieras.

**Análisis de costo-eficiencia:** Los análisis de costo-eficiencia permiten comparar proyectos alternativos que persiguen un mismo objetivo, generalmente de carácter social como podría ser mejorar el nivel de alimentación de la población.

“El análisis de costo-eficiencia es un instrumento para determinar si los costos de una actividad pueden estar o no justificados por los resultados de un proyecto o programa en términos de eficiencia” (ZIGLA Consultores, 2015).

**Análisis de costo-beneficio:** El análisis costo-beneficio es una técnica que permite valorar inversiones teniendo en cuenta aspectos, de tipo social y medioambiental, que no son considerados en las valoraciones puramente financieras (Expansión.com, 2015).

**Teoría de juegos:** Permite analizar situaciones en que se enfrentan intereses en conflictos (al igual que en los juego de estrategia) y la decisiones se tomen en condiciones de incertidumbre debido a la dificultades para enlistar las alternativas y adjudicarles probabilidades a los eventos no controlables.

La teoría de los juegos es una rama de la matemática con aplicaciones a la economía, sociología, biología y psicología, que analiza las interacciones entre individuos que toman decisiones en un marco de incentivos formalizados (juegos) (Econlink, 2015).

**Las Ecuaciones en diferencias:** Se utiliza para estimar comportamientos futuros a partir de series discretas en que generalmente el tiempo es la variable independiente.

**La teoría de Colas:** Permite analizar situaciones en la que las personas que demanda un servicio están sometidas a un proceso de espera.

**Los Modelos de simulación:** Se compone de un conjunto de relaciones matemáticas que representan simplificada una realidad.

**Las Cadenas de Markov:** Permite anticipar un estado futuro a partir del estado actual.

Algunas de las metodologías en la evaluación de efectos de las políticas aplicadas son:

**Análisis de excedentes de productividad:** El método fue creado para analizar la evolución de la productividad de una organización a través de tiempo y la forma en que esta es generada y apropiada por los diferentes grupos que se vinculan a ella.

**Balances sociales:** El balance social tiene por objetivo completar la información presentada por el balance económico-financiero tradicional, agregando información cuantitativa y cualitativa, sobre los esfuerzos realizados y los logros obtenidos en el campo social.

**La evaluación centrada en objetivos (Tyler, 1950):** Este modelo utiliza como parámetro de referencia los objetivos de la política evaluada para efectuar mediciones comparadas, entre lo que pretendía inicialmente y lo realmente conseguido. Los objetivos de referencia permiten concretar y delimitar los cambios buscados, y su conocimiento es lo que orienta la elección de las variables dependientes en el análisis y los criterios a utilizar.

**La evaluación no centrada en objetivos o libre de objetivos (Scriven, 1967; 1973):** Este considera como objeto de evaluación todos los efectos provocados



por el programa y no sólo aquellos que estaban previstos inicialmente en su definición. Toma como referencia para la evaluación de los efectos realmente producidos las necesidades “fundamentales” detectadas, lo que hace que el análisis sea menos sesgado y más completo que si se consideran como parámetro de valoración sólo los objetivos, puesto que tiene en cuenta la realidad de la que se parte y se quiere modificar. Se deben analizar por tanto: El impacto sobre la situación o población objetivo. El impacto sobre situaciones o grupos que no son el objetivo. El impacto sobre las condiciones actuales y futuras. Los costes directos, en términos de los recursos utilizados en el programa. Los costes indirectos o costes de oportunidad.

**Modelos descriptivos y aproximación clínica o analítica (Meny y Thoening, 1992):** Los modelos descriptivos sistematizan a “modo de inventario” la información relativa a las actividades y resultados del programa, ofreciendo una descripción detallada tanto de lo previsto o planificado como de lo que realmente se observa en la realidad. En una fase posterior, se procede a valorar la utilidad del programa sobre la base de: comparaciones con descripciones de otros programas alternativos y, “normas de calidad” o parámetros establecidos por los grupos de implicados más significativos en cada caso.

**Modelo basado en la utilización de los resultados de la evaluación:** Este modelo es impulsado por Stake quien es un claro defensor de los métodos cualitativos y, al igual que Wholey, Weiss y Crombach, pone énfasis en la utilización de los resultados de la evaluación y en la implicación de distintos grupos de interés en el proceso evaluativo. La evaluación debería servir para mejorar la gestión y los resultados de los programas públicos. Argumentan que “la evaluación está imbricada con la gestión en el modelo de gestión orientado a resultados”, de ahí la importancia de establecer objetivos claros e hipótesis adecuadas y demostrables sobre los resultados perseguidos, y de poseer la suficiente capacidad y habilidad para gestionar un programa.

**Estudios cuasiexperimentales:** Consiste en una adecuación de los estudios experimentales a las ciencias sociales.

**El modelo experimentalista:** Este modelo considera la acción pública como una ciencia, donde es posible realizar experimentos sobre la realidad. Entre los que abogan por la utilización de este enfoque, Campbell afirma que la toma de decisiones se ha de fundamentar en la experiencia contrastada de los cambios en las condiciones sociales provocados por la intervención. Para este autor la Administración debería evaluar un programa nuevo sometiéndolo a experimentación antes de hacerlo extensivo a toda la población. (Campbell y Stanley, 1966), presenta una Teoría de la Causación sobre la base de la cual se pretende demostrar que las hipótesis de causa-efecto que subyacen en un programa entre sus objetivos y sus medios son ciertas.

La estrategia de evaluación que se propone para las políticas públicas de Plan Nacional sobre Drogas, Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo se enfoca en una metodología de Gestión por resultados. Consiste en una metodología de gestión de indicadores país. ¿Qué se entiende como gestión de indicadores? Para aclarar se analizan los siguientes términos:

**Gestión:**

Cabe analizar al respecto que:

El concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación (Definición.de Gestión, 2008-2015)

## **Indicadores:**

Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE):

Un indicador es una expresión cualitativa o cuantitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables, la que comparada con períodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo. Por lo general, son fáciles de recopilar, altamente relacionados con otros datos y de los cuales se pueden sacar rápidamente conclusiones útiles y fidedignas” (DANE, Departamento Administrativo Nacional de Estadística , Colombia, pág. 13).

Otra definición de indicador es “Son instrumentos de medición, generalmente matemáticos, que indican en forma precisa, en un momento específico, el comportamiento de las variables o de los atributos de producto, o del proceso que se están midiendo” (Rojas Bernal, 1992, pág. 63)

¿Para qué nos sirven los indicadores?, la información generada por estos sirven para la toma de decisiones en relación de la gestión de un proceso, un programa, una organización, permite tener una vista rápida del estado de la institución y de los proceso.

La metodología permitirá administra los indicadores necesarios para poder describir la realidad nacional y medir la eficiencia y efectividad con la que se están ejecutando las políticas públicas de los Planes Nacionales sobre Drogas.

Al referirnos al término gestionar o administrar indicadores no referimos a las siguientes acciones:

1. Identificación o formulación de indicadores.

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

2. Monitoreo y seguimiento de indicadores.
3. Evaluación de indicadores.
4. Análisis de indicadores.

## **Identificación y formulación de indicadores**

En este aspecto se refiere a la definición y validación de los indicadores necesarios para poder dar seguimiento y permitir controlar y evaluar las políticas públicas estipuladas en el Plan Nacional sobre Drogas, legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo.

Se deberán formular los indicadores necesarios (la formulación abarca el saber-hacer (*know-how*) necesario para el desarrollo y elaboración de los indicadores) o se identificarán en caso que estos ya existan.

Otro de los aspectos que se deben tener presentes son los diferentes tipos en que se clasifican los indicadores.

Los indicadores se pueden clasificar o agrupar según el MANUAL DE INDICADORES DE PROCESO DEL SISTEMA DE MEJOR GESTIÓN-UN SIMEGE realizado en la Universidad Nacional de Colombia, existen cuatro tipos de clasificaciones comunes en la teoría sobre indicadores: medición, nivel de intervención, jerarquía y calidad, y estos se sub clasifican en los siguiente:

- **Indicadores según medición:**

Indicadores cuantitativos: este tipo de indicadores son una representación numérica de la realidad; su característica más importante es que, al encontrarse valores diferentes, estos pueden ordenarse de forma ascendente o descendente.

Indicadores cualitativos: es otro instrumento que permite tener en cuenta la heterogeneidad, amenazas y oportunidades del entorno organizacional y/o territorial.

- **Indicadores según nivel de intervención:**

Indicadores de impacto: se refieren a los efectos, a mediano y largo plazo, que pueden tener uno o más programas en el universo de atención y que repercuten en la sociedad en su conjunto.

Indicadores de resultado (*outcome*): se refieren a los efectos de la acción institucional y/o de un programa sobre la sociedad.

Indicadores de producto (*outputs*): se refieren a la cantidad y calidad de los bienes y servicios que se generan mediante las actividades de una institución o de un programa.

Indicadores de proceso: se refieren al seguimiento de la realización de las actividades programadas, respecto a los recursos materiales, personal y/o presupuesto. Este tipo de indicadores describe el esfuerzo administrativo aplicado a los insumos para obtener los bienes y servicios programados.

Indicadores de insumo: se refiere al seguimiento de todos los recursos disponibles y utilizados en una intervención.

- **Indicadores según jerarquía:**

Indicadores de gestión: este tipo de indicadores también son denominados indicadores internos y su función principal es medir el primer eslabón de la cadena lógica de intervención, es decir, la relación entre los insumos y los procesos.

Indicadores estratégicos: permiten hacer una evaluación de productos, efectos e impactos, es decir, la forma, método, técnica, propuesta, solución y alternativa son elementos que pertenecen, bajo el criterio de estrategia, a todo el sistema de seguimiento y evaluación.

- **Indicadores según calidad:**

Indicadores de eficacia: expresan el logro de los objetivos, metas y resultados de un plan, programa, proyecto o política.

Indicadores de eficiencia: permiten establecer la relación de productividad en el uso de los recursos.

Indicadores de efectividad: este concepto involucra la eficiencia y la eficacia, es decir, el logro de los resultados programados en el tiempo y con los costos más razonables posibles.

### **Monitoreo de indicadores:**

¿Qué es monitoreo?

“El monitoreo es una herramienta de gestión empleada para comprobar la efectividad y eficiencia de un proceso, mediante la identificación de los aspectos limitantes y/o ventajosos que culmina recomendando medidas correctivas para optimizar los resultados deseados” (Marín García, 2006, pág. 3, citado por el BID).

Con el término monitoreo se hace referencia a la recolección de la información y seguimiento de los indicadores establecidos para evaluar las políticas públicas del Plan Nacional sobre Drogas, legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo, en miras de tener una perspectiva del comportamiento que estos van teniendo en el transcurrir del tiempo, y determinar si se ven afectados de forma positiva o negativa por las medidas o esfuerzos realizados en el transcurrir del plan.

Implica el establecimiento de un mecanismo y los instrumentos apropiados para recolectar la información, basándose en la realidad del problema, siempre teniendo presente que todo instrumento de recolección deben cumplir con dos requisitos esenciales confiabilidad y validez.

## **Evaluación de indicadores:**

Para seleccionar el mejor tipo de evaluación de indicadores es importante tener claro la definición de evaluar, algunas de las definiciones de evaluación son las siguientes:

“La evaluación es un proceso que tiene por objeto determinar en qué medida se han logrado los objetivos previamente establecidos, que supone un juicio de valor sobre la programación establecida, y que se emite al contrastar esa información con dichos objetivos” (Universidad de Castilla-La Mancha (UCLM), 2015).

Asimismo:

Una evaluación se debe entender como una investigación sistemática y objetiva aplicada en alguno de los diferentes eslabones de la cadena de resultados o valor (insumos, procesos, productos, resultados e impactos) que tiene como finalidad mejorar el diseño, la implementación, la ejecución y los efectos de un plan, política, programa o proyecto a través de la toma de decisiones” (DEPP, 2010). (Departamento Nacional de Planeación, Colombia, 2012, pág. 9).

La estrategia de evaluación de los indicadores, debe permitir evaluar la totalidad del Plan Nacional sobre Drogas, legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo, es decir, debe permitir evaluar los proyectos, programas, políticas públicas y política marco.

## **Análisis de indicadores**

Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua, "análisis" es: "Distinción y separación de las partes en un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos" es examinar minuciosamente algo, reflexionando sobre cada una de sus partes, para conocer sus características, cualidades y su estado, para extraer conclusiones.

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

En la metodología a desarrollar se busca establecer las mejores técnicas de análisis de indicadores con el objetivo de poder obtener conclusiones sobre la eficiencia y efectividad de las política públicas estipuladas en el Plan Nacional sobre Drogas.

Entiéndase por EFICACIA como “La medida del grado en que una actividad alcanza sus objetivos en el plazo establecido” y por EFICIENCIA como “La medida del grado en que una actividad alcanza sus objetivos, optimizando el uso de los recursos disponibles” (Universidad Nacional de Colombia., 2012, pág. 2).



## **Capítulo III: Marco metodológico**

### 3.1 Marco metodológico

En la presente sección se menciona el tipo de proyecto desarrollado, la forma en que se llevó a cabo, se indica quienes son los sujetos de interés, las técnicas utilizadas en la recolección de la información y la forma en que se analizaran e interpretaran los datos.

La investigación se centra en la siguiente problemática a solucionar:

*“La ausencia de una estrategia de evaluación adecuada para medir el impacto y eficiencia de las políticas públicas establecidas en el Plan Nacional sobre Drogas, Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo.”*

### 3.2 Paradigma de investigación

¿Qué es el paradigma?, el paradigma es un esquema teórico, o una vía de percepción, análisis y comprensión del mundo.

La presente investigación a desarrollar se enfoca en el paradigma interpretativo, con una ligera tendencia al crítico.

Principalmente al Interpretativo por las siguientes características que presenta este paradigma:

- Es el representante de la metodología cualitativa, el cual es apropiado para estudiar fenómenos sociales.
- El paradigma interpretativo busca comprensión del porqué de una realidad.
- “Este paradigma busca supuestos sobre las costumbres, políticas, desarrollo económico, religiosos, etc. que se encuentra en una comunidad en general y a esto lo denominan CULTURA” (Monografías.com, 2015).

El enfoque crítico, según Melero “se caracteriza no sólo por el hecho de indagar, obtener datos y comprender la realidad en la que se inserta la investigación, sino por provocar transformaciones sociales, en los contextos en los que se interviene”. (Melero Aguilar, 2011, pág. 343).

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

La investigación actual también tiende al enfoque crítico ya que se busca una transformación social. La metodología a desarrollar busca un cambio en la forma de evaluar el Plan Nacional sobre Drogas, Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo.

### **3.3 Enfoque de la investigación**

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo, ya que busca realizar análisis de información ya existente, para comprender y profundizar sobre el fenómeno de evaluación de las políticas públicas del Plan Nacional sobre Drogas, Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo y proponer una solución al problema inicialmente planteado.

El enfoque cualitativo es un método de investigación empleado en muchas disciplinas académicas, tradicionalmente en las ciencias sociales.

Los investigadores cualitativos tienen por objeto:

- Describir las cualidades de un fenómeno.
- Buscar un concepto que pueda abarcar una parte de la realidad.
- Obtener un entendimiento lo más profundo posible.

### **3.4 Diseño de investigación**

En relación a las modalidades de investigación que se utilizarán se encuentra la investigación documental bibliográfica y documentación de campo.

La investigación documental como una variante de la investigación científica, cuyo objetivo fundamental es el análisis de diferentes fenómenos (de órdenes históricos, psicológicos, sociológicos, etc.), utiliza técnicas muy precisas, de la documentación existente, que directa o indirectamente, aporte la información.

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

En la investigación de campo se extraen datos de la realidad mediante técnicas de recolección de datos (cuestionarios, entrevistas, grupo focal) a fin de alcanzar los objetivos planteados.

En lo que respecta a la modalidad de investigación documental, en la presente investigación se indagó en diferentes guías y metodologías de evaluación de políticas públicas, como en estrategias de gestión de indicadores.

En la Investigación de campo, se entrevistó y encuestó a los principales involucrados del Plan Nacional sobre Drogas, Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo, en miras de obtener insumos de suma importancia en la formulación de la metodología.

Una vez finalizada la propuesta, se realizó un grupo focal en el cual participaron los involucrados directos del plan, en miras de evaluar la metodología formulada para obtener aportes, sugerencia, críticas y comentarios que enriquecerán y fortalecerán la metodología.

### **3.5 Proceso del diagnóstico**

La investigación se subdividió en dos etapas, y cada una de estas se subdividen en 3 sub-etapas o momentos:

- Investigación.
- Recolección de datos.
- Análisis.

En cada una de estas sub-etapas se obtuvieron insumos que permitieron el cumplir con cada uno de los 5 objetivos específicos del proyecto y de esta forma con el objetivo general de forma completa. Los primeros dos objetivos se desarrollaron en la etapa I y los tres restantes en etapa II.

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

*Ilustración 3: Metodología de investigación.*



Fuente: Elaboración propia del investigador

## **Etapa I (Proyecto Integrado I)**

Para cumplir con el primer objetivo específico:

1. Determinar mediante estudio de nuevas y más recomendadas tendencias, las mejores técnicas de identificación, formulación y monitoreo de indicadores, que se ajusten a la formulación de la metodología.

En la primera sub-etapa de investigación, se realizó un análisis de información documental en donde se indagó sobre opciones para resolver el problema de análisis planteado (técnicas, estrategias, métodos, casos o experiencia internacionales), con miras a generar un marco teórico robusto y confiable para plantear la solución más óptima hacia la metodología de evaluación.

En la etapa de recolección, se busca obtener la perspectiva de los principales involucrados en el Plan Nacional sobre Drogas con lo que respecta a la estrategia de evaluación.

Se realizara una entrevista a la coordinadora del Plan Nacional sobre Drogas en el Instituto Costarricense sobre Drogas, con miras de percibir como se ha realizado en los últimos años la evaluación de dicho plan, cuáles fueron sus experiencias, los puntos a favor que rescata como las dificultades con la que se ha encontrado. Esto con el objetivo de tomar todas las consideraciones en cuenta en la elaboración de la estrategia.

También en esta primera sub-etapa de recolección, tomando en cuenta que la metodología a desarrollar se enfocó en la evaluación de las políticas públicas mediante indicadores nacionales, se realizará una encuesta a los principales involucrados del Plan Nacional sobre Drogas en el Instituto Costarricense sobre Drogas, para poder obtener una visión de cuál es su conocimiento y experiencia en el tema (poder determinar el grado de conocimiento que tienen sobre formulación, monitoreo y análisis de indicadores), y a la vez obtener un nivel o base de referencia donde fundamentar la metodología a desarrollar.

Los insumos obtenidos en estas primeras sub-etapas permitieron determinar las mejores técnicas de identificación, formulación y monitoreo de indicadores, que se ajustan a la realizada al Plan Nacional sobre Drogas, Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo.

Para el cumplimiento del segundo objetivo específico:

2. Formular un procedimiento que permita a los entes encargados de la ejecución del Plan Nacional sobre Drogas, poder establecer e identificar los indicadores necesarios para medir el avance y cumplimiento de las política aplicadas.

En la sub-etapa de análisis se estudió toda la información obtenida en las dos etapas anteriores, buscando plantear la estrategia más óptima para solucionar la problemática inicialmente planteada.

Se culminó la etapa presentando la propuesta para la formulación de indicadores y seguimiento de las políticas públicas del Plan Nacional sobre Drogas, Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo.

## **Etapas II (Proyecto Integrado II)**

En miras de cumplir con el tercer y cuarto objetivo específico:

3. Establecer un mecanismo para monitorear el comportamiento de los indicadores establecidos para medir el avance y cumplimiento de las políticas aplicadas sobre drogas legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.
4. Realizar un estudio sobre las mejores y más recomendadas técnicas de evaluación y análisis de indicadores, que concuerden con la metodología formulada para establecer la forma de evaluar el cumplimiento alcanzado.

En la primera sub-etapa de investigación, al igual que en la etapa anterior se realizó un análisis de la información documental, mediante lo cual se indagó sobre estrategias de monitoreo, evaluación y análisis de indicadores, con miras de proponer la más adecuada y que mejor se ajuste para evaluar las políticas públicas del Plan Nacional sobre Drogas, Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo.

Los insumos obtenidos en esta sub-etapa permitieron cumplir con el tercer objetivo, al formularse una estrategia de seguimiento y monitoreo para los indicadores del Plan Nacional sobre Drogas, Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo.

También se cumple el cuarto objetivo al proponerse una estrategia de evaluación que permitirá la evaluación de cada uno de los componentes del Plan Nacional sobre Drogas, Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo.

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

La etapa finalizó con la Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

La metodología es el producto final a entregar a la Unidad de Planificación, la cual es la encargada de coordinar el Plan Nacional sobre Drogas, Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo y por ende la encargada de poner en marcha dicha metodología en el actual y próximos planes nacionales.

Contando una vez con la metodología establecida, se realizó una propuesta de implementación y un Plan Piloto con el que se evaluó el funcionamiento de esta.

Este Plan Piloto se realizó con los Involucrados directos del Plan Nacional sobre Drogas en ICD, los cuales son los Jefes de la Unidad de Programas de Inteligencia, Unidad de Inteligencia Financiera, Unidad de Control y Fiscalización de Precursores y Unidad de Proyectos de Prevención, coordinada por la Unidad de Planificación.

En lo que respecta la segunda sub-etapa de recolección, se realizó un grupo focal con los principales involucrados del Plan Nacional sobre Drogas en el Instituto Costarricense sobre Drogas (Involucrados directos del Plan Nacional sobre Drogas en ICD, los cuales son los Jefes de la Unidad de Programas de Inteligencia, Unidad de Inteligencia Financiera, Unidad de Control y Fiscalización de Precursores, Unidad de Proyectos de Prevención y Unidad de Planificación), en donde se presentó la propuesta para ser analizada entre todos y deliberar las sugerencias y críticas.

En la sub-etapa de análisis se consideraron las sugerencias obtenidas en el grupo focal y se realizaron los ajustes, como las recomendaciones necesarias para aprobar la metodología.



Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

### 3.5.1 Técnicas de Investigación

En la presente investigación se utilizaron técnicas recolecciones de datos cuantitativas y cualitativas.

*Tabla 1 : Técnicas de recolección de datos Etapa I.*

Etapa I		
Técnica de Recolección	Fuente	Objetivo
<b>Revisión de Documentos (análisis información documental)</b>	Informes Institucionales del ICD, Planes Nacionales sobre Drogas, Informes Unidad Estadística del ICD, Caso Internacionales, Revistas, Información en la Web.	Identificar las mejores técnicas de formulación e identificación de indicadores, para evaluar y analizar las políticas públicas estipuladas, en el Plan Nacional sobre Drogas.
<b>Entrevista</b>	Encargada área de planificación ICD Coordinadora Plan Nacional sobre Drogas.	Conocer aspectos sobre cómo se ha realizado la evaluación del Plan Nacional sobre Drogas, analizar posibles responsables en monitoreo y formulación y recolección de indicadores.
<b>Encuesta</b>	Involucrados directos del Plan Nacional sobre Drogas en ICD, los cuales son los Jefes de la Unidad de Programas de Inteligencia, Unidad de Inteligencia Financiera, Unidad de Control y Fiscalización de	Obtener un panorama sobre el conocimiento referente a indicadores de la población ejecutora del Plan Nacional sobre Drogas.

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

	Precusores y Unidad de Proyectos de Prevención.	
--	---	--

Fuente: Elaboración propia del investigador

*Tabla 2 : Técnicas de recolección de datos Etapa II.*

Etapa II		
Técnica de Recolección	Fuente	Variables a Medir
Revisión de Documentos (análisis información documental)	Informes Institucionales del ICD, Planes Nacionales sobre Drogas, Informes Unidad Estadística del ICD, Investigaciones, Revistas, Información en la Web.	Identificación de las mejores técnicas de evaluación y análisis de indicadores que se adecue a la metodología a desarrollar.
Grupos Focales	Involucrados directos del Plan Nacional sobre Drogas en ICD, los cuales son los Jefes de la Unidad de Programas de Inteligencia, Unidad de Inteligencia Financiera, Unidad de Control y Fiscalización de Precusores, Unidad de Proyectos de Prevención y Unidad de Planificación.	Obtener la validación y recomendaciones a la metodología de evaluación plateada.

Fuente: Elaboración propia del investigador

### **3.5.2 Sujetos de información**

Entre los sujetos de información que sustentan el presente estudio, se encuentran los funcionarios del Instituto Costarricense sobre Drogas quienes están directamente vinculados con el Plan Nacional sobre Drogas. (Unidad de Planes de Inteligencia, Unidad de Proyectos de Prevención, Unidad de Inteligencia Financiera y Unidad de Control de Precursores).

### **3.5.3 Descripción y validación de instrumentos**

Una de las técnicas de recolección de datos a utilizar es la entrevista, la cual es una de las vías más comunes de estudiar la realidad social. En la presente investigación se realizó una entrevista estructurada y dirigida a la coordinadora del Plan Nacional sobre Drogas en el Instituto Costarricense sobre Drogas, en miras de obtener información de interés sobre las experiencias anteriores en lo que respecta a la evaluación y seguimiento de los Planes Nacionales sobre Drogas. La encuesta consistió en 12 preguntas abiertas en donde se tenía el objetivo que la entrevistada pudiera contestar y comentar sus experiencias. La entrevista se puede visualizar en el **Anexo III**.

Otra de las técnicas de recolección de información que se aplicó en la investigación es la encuesta. Se aplicó una encuesta a los coordinadores del Plan Nacional sobre Drogas en el Instituto Costarricense sobre Drogas, con miras de obtener una visión sobre la participación que han tenido en la formulación y ejecución de los 3 Planes Nacionales sobre Drogas existentes y su experiencia y conocimiento con lo que respecta a la formulación, monitoreo, análisis y evaluación de indicadores.

La encuesta fue dirigida a la población de los 4 coordinadores del Plan Nacional sobre Drogas en ICD (los Jefes de la Unidad de Programas de Inteligencia, Unidad de Inteligencia Financiera, Unidad de Control y Fiscalización de Precursores y Unidad de Proyectos de Prevención). La selección de la población fue por conveniencia, estos cuatro jefes son los encargados de dar seguimiento y monitorear los programas y proyectos que ejecutan el plan y son los responsables de reportar el avance a la Unidad

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

de Planificación, la cual es la encargada de la coordinación del Plan Nacional sobre Drogas, legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo.

Para la encuesta se formula un cuestionario anónimo en línea de 15 preguntas, dividida en 2 partes, la primera relacionada a la participación en los planes nacionales anteriores y la segunda a la experiencia en la gestión de indicadores. Dicha encuesta se puede visualizar en el **Anexo IV**.

La última técnica de recolección de información que se aplicó consistió en un Grupo Focal en el cual participaron los 4 coordinadores del Plan Nacional sobre Drogas, legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo en ICD, así como la coordinadora de dicho plan (la Jefe de la Unidad de Planificación), esto con el objetivo de analizar la metodología propuesta y obtener las sugerencias, recomendaciones y críticas correspondientes.

### 3.5.4 Variables o categorías de análisis

*Tabla 3: Variables o categorías de análisis.*

Instrumento	Variable	Definición conceptual	Definición operacional
<b>Encuesta.</b>	Cantidad de coordinadores del Plan Nacional sobre Drogas, legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo, del ICD con conocimiento en la gestión de Indicadores.	Personas involucradas en la coordinación del Plan Nacional sobre Drogas, legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo, en el ICD con conocimiento en el uso de Indicadores.	Cantidad de Personas involucrados del Plan Nacional sobre Drogas, legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo, en el ICD con conocimiento en la formulación, monitoreo y análisis de indicadores.

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

<b>Encuesta.</b>	Tipo de experiencia de los actuales coordinadores del Plan Nacional sobre Drogas, en el proceso de la formulación de los planes anteriores	Personas Involucradas del Instituto Costarricense sobre Drogas en la formulación de los Planes Nacional sobre Drogas anteriores.	Número de coordinadores del Plan Nacional sobre Drogas, legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo, que han participado en la formulación de los planes nacionales anteriores.
<b>Entrevista</b>	Aspectos negativos y positivos en Planes Nacionales sobre Drogas.	Conjunto de experiencias negativas y positivas que se han tenido en a la hora de evaluar los Planes Nacionales sobre Drogas anteriores.	Listado de experiencias negativas y positivas que han surgido en los Planes Nacionales sobre Drogas que se pueden tomar en cuenta en la formulación de la nueva estrategia.
<b>Grupo Focal</b>	Sugerencias, Recomendaciones, crítica.	Sugerencias, recomendaciones y críticas hechas por los coordinadores del plan a la metodología de evaluación propuesta.	Listado de sugerencias, recomendaciones y críticas hechas por los coordinadores del plan a la metodología de evaluación propuesta.

Fuente: Elaboración propia del investigador

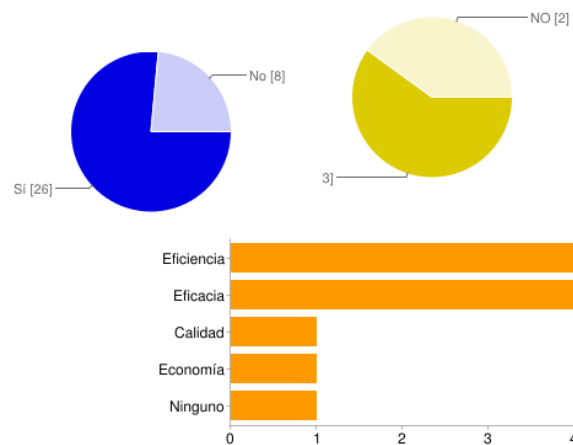
Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

### 3.5.5 Análisis de los resultados

En la presente investigación se obtuvieron datos cuantificados (cuantitativos: los datos se presenta en forma numérica) y datos no cuantificados (cualitativos: los datos se presentan de manera verbal).

Para los datos cualitativos se utilizarán gráficas con el objetivo de visualizar la realidad con la que se cuenta.

*Ilustración 4: Gráficos utilizados para análisis de resultados.*



Fuente: Elaboración propia del investigador

En relación con el análisis de datos cuantitativos se utilizaron técnicas de cruces de información y se analizaron fortalezas de distintas metodologías, manuales y estrategias de formulación y monitoreo de indicadores investigados.

Mediante tablas comparativas (“Una tabla comparativa es una tabla que expone cualidades de una o más cosas según distintas variables”) se analizaron las distintas técnicas y estrategias de formulación y monitoreo, análisis y evaluación de indicadores, en búsqueda de las más adecuadas.



## **Capítulo IV: Diagnóstico y análisis de resultados**



## **4.1 Análisis de los resultados de la investigación**

### **4.1.1 Análisis información documental etapa I:**

Para la elaboración de la propuesta se planteó inicialmente un análisis de información documental, de diferentes metodologías de formulación y monitoreo de indicadores de diversas fuentes.

Se consultaron varias estrategias, de las cuales se eligieron 7 para analizarlas de forma más concreta y obtener los insumos necesarios para realizar la formulación de la propuesta.

Las fuentes de datos seleccionadas fueron las siguientes:

**Ref.1:** Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. Servicio de Formación Integral.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública.

2009.

**Ref. 2:** Guía para la construcción de indicadores de gestión.

Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP)

Bogotá, D.C., Octubre 2012.

**Ref. 3:** Guía para Diseño, Construcción e Interpretación de Indicadores.  
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

NACIONAL DE ESTADÍSTICA (DANE). Herramientas estadísticas para una gestión territorial más efectiva

Colombia.

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

**Ref. 4: MANUAL DE INDICADORES DE PROCESO EN EL MARCO DEL SISTEMA DE MEJOR GESTIÓN UN SIMEGE**

Sistema de Mejor Gestión SIMEGE de la Universidad Nacional de Colombia.

**Ref. 5:** Guía para el diseño de Indicadores Estratégicos. Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Julio 2010.

Estados Unidos Mexicanos.

**Ref. 6:** LINEAMIENTOS TÉCNICOS Y METODOLÓGICOS PARA LA PLANEACIÓN Y SEGUIMIENTO A METAS DEL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO; PARA LA PROGRAMACIÓN PRESUPUESTARIA Y PARA LA EVALUACIÓN ESTRATÉGICA EN EL SECTOR PÚBLICO EN COSTA RICA, MIDEPLAN, MINISTERIO DE HACIENDA COSTA RICA.

**Ref. 7:** Manual para el diseño y la construcción de indicadores. Instrumentos principales para el monitoreo de programas sociales de México.

A partir de las metodologías anteriores, se realizó un análisis en el cual se recolectó de cada metodología información referente a:

- 1. Definición de indicador**
- 2. Clasificación de indicadores**
- 3. Característica de los indicadores y criterios de aceptación**
- 4. Pasos de la formulación**
- 5. Entre otras consideraciones.**

Para la cual se utilizó la siguiente tabla de análisis, para la recolección de aspectos más importantes de indicadores.

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

*Tabla 4: Análisis y recolección de aspectos más importantes de indicadores.*

<b>Título:</b>	
<b>Aspectos:</b>	<b>Observaciones:</b>
<b>Indicador:</b>	
<b>Tipos de indicadores:</b>	
<b>Característica de los indicadores:</b>	
<b>Pasos de la formulación:</b>	
<b>Consideraciones:</b>	

Fuente: Elaboración propia del investigador

### **Aspectos a completar en la tabla:**

**Título:** Nombre del informe e información básica.

Cada una de las fuentes fue analizada y se le fue recolectando la información referente a los 5 aspectos anteriores.

Una vez que se contaba con la información de las plantillas anteriores, se comparó en cada una de las 7 estrategias los aspectos anteriores, determinando los puntos que más se ajustaban a la metodología plantea para el Plan Nacional sobre Drogas, Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo.

La información recolectada en cada una de las fuentes se presenta en la sección de **Anexos II.**

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

El aspecto que se analizó con mayor detenimiento fueron los pasos que se proponían para la formulación de los indicadores.

Al inspeccionar los pasos que se establecían en cada estrategia, se determinó que todas exponían o seguían caminos muy semejantes. Por este motivo se realizó una agrupación de las diferentes etapas o pasos en 6 fases fundamentales, las cuales llegarían a conformar las etapas de formulación de indicadores que se propondrían en la propuesta para el Plan Nacional sobre Drogas, Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo.

Para realizar este ejercicio se utilizó la siguiente tabla de análisis de pasos de formulación de indicadores:

*Tabla 5: Análisis de pasos de formulación de indicadores.*

Referencia		
Título		
Paso Básicos:	Agrupamiento	Aspectos rescatados.
Otras Notas		

Fuente: Elaboración propia del investigador

Para cada una de las 7 estrategias, se llenó la plantilla anterior con los campos correspondientes:

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

**Título:** Nombre del informe e información básica.

**Pasos Básicos:** Se ingresan cada uno de los pasos que establece a seguir la estrategia.

**Agrupamiento:** Se estableció en qué etapa podía agruparse el paso indicado.

Agrupados los diferentes pasos de las estrategias, se determinaron los aspectos de mayor o importancia y fortaleza de cada uno de ellos con el objetivo de obtener los insumos que conformarían la propuesta de formulación de indicadores para el para el Plan Nacional sobre Drogas, Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo. Estos se fueron anotando en la columna de “Aspectos rescatados” de la plantilla.

La información recolectada en cada una de las fuentes se presenta en la sección de **Anexos I.**

Las etapas establecidas para la formulación de los indicadores del Plan Nacional sobre Drogas, Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo fueron las siguientes:

1. Análisis del objetivo a medir.
2. Análisis de variables.
3. Formulación de Indicadores.
4. Validar Criterios del Indicador
5. Documentar Indicadores.
6. Análisis de Riesgos.

#### **4.1.2 Encuesta**

Otro de los Instrumentos que se aplicó para la obtención de insumos en la formulación de la metodología corresponde a una encuesta dirigida a los Involucrados directos del Plan Nacional sobre Drogas, Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo en ICD (los Jefes de la Unidad de Programas de Inteligencia, Unidad de Inteligencia

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

Financiera, Unidad de Control y Fiscalización de Precursores, Unidad de Proyectos de Prevención).

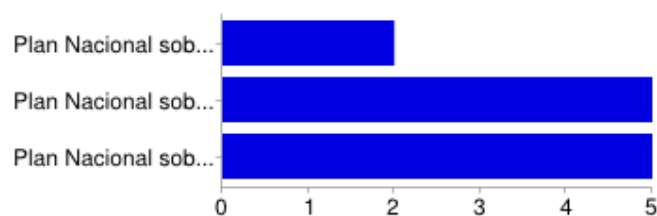
La encuesta tenía como objetivo analizar cuál había sido su participación en la formulación de los tres Planes Nacionales formulados anteriormente y cuál era su conocimiento en la gestión de indicadores.

La encuesta fue aplicada a 5 personas, los cuales son los 5 coordinadores o Involucrados Directos del Plan Nacional sobre Drogas, Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo en ICD. Además, fue aplicada a los 5 involucrados, ya que ellos serán los encargados de utilizar la metodología propuesta y de los cuales se pudo concluir:

En la primera pregunta se les indica que seleccionen los Planes Nacionales en los que han tenido participación:

*Ilustración 6: Resultado pregunta 1 del cuestionario.*

**¿ Seleccione los Planes Nacionales sobre Drogas en los que tuvo o tiene participación directa?**



Plan Nacional sobre Drogas 2005-2007	2	40%
Plan Nacional sobre Drogas 2008-2012	5	100%
Plan Nacional sobre Drogas, Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo 2013-2017	5	100%

Fuente: Elaboración propia del investigador

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

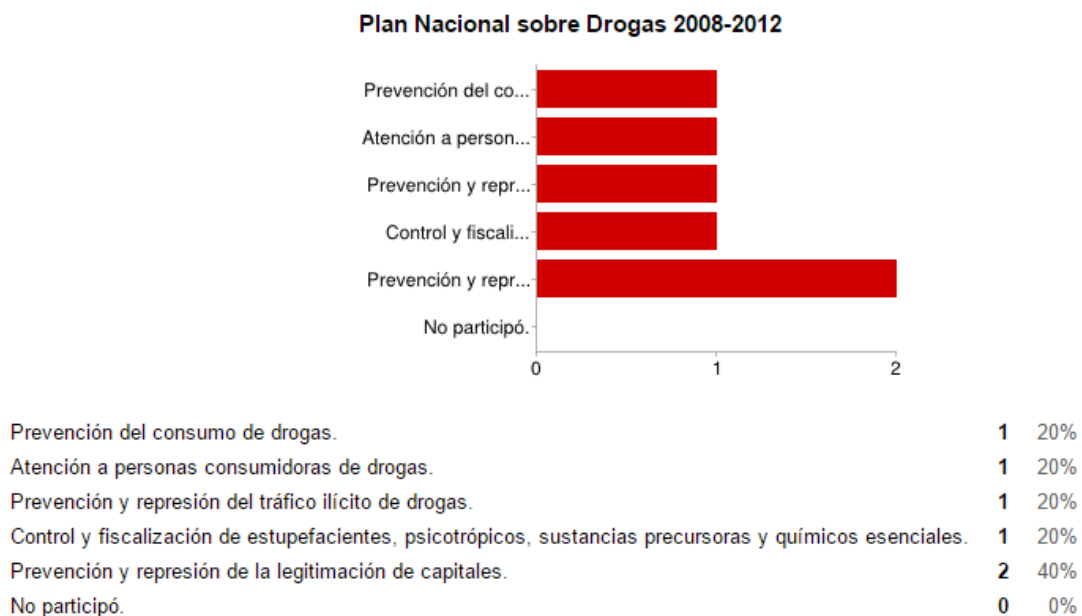
De los 5 participantes solamente 2 han estado en todos los procesos de formulación de los Planes Nacionales sobre Drogas.

Solo 2 de participaron en el Plan Nacional sobre Drogas 2005-2007. Los 5 participantes han participado en el último Plan Nacional sobre Drogas 2008-2012 y el actual Plan Nacional sobre Drogas, Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo.

En las siguientes preguntas (2, 3 y 4) se les solicito que seleccionaran los ejes o ámbitos en los que han tenido participación de los Planes Nacionales.

Analizando los gráficos siguientes, se puede visualizar que los coordinadores tienen conocimiento en todos los ejes o ámbitos que conforman las estrategias del plan.

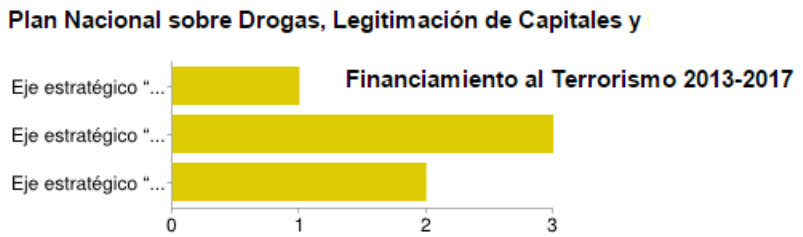
*Ilustración 7: Resultado pregunta 2 del cuestionario.*



**Fuente: Elaboración propia del investigador**

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

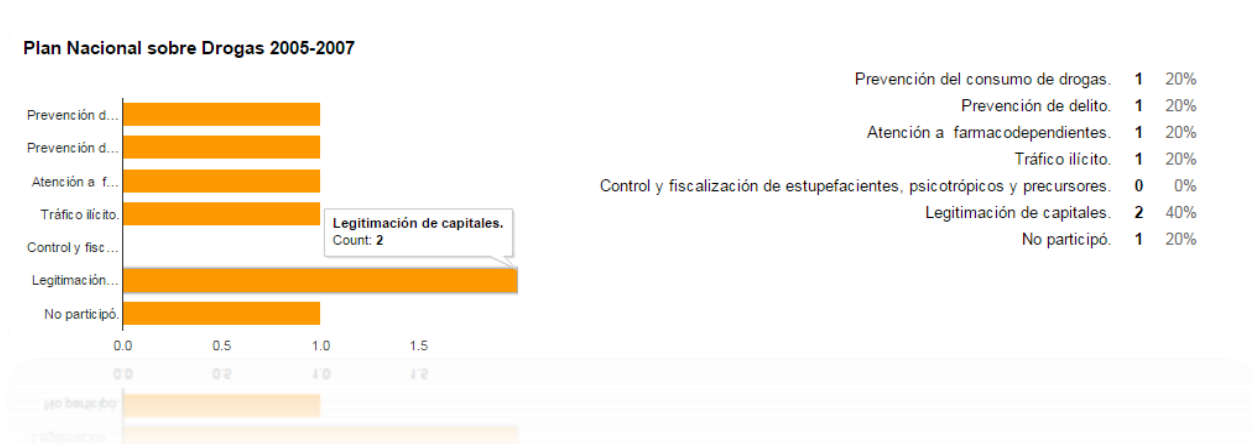
*Ilustración 8: Resultado pregunta 3 del cuestionario.*



Eje estratégico "Reducción de la demanda de drogas"  
 Eje estratégico "Reducción de la oferta de drogas y actividades conexas"  
 Eje estratégico "Prevención y represión de la legitimación de capitales y el financiamiento al terrorismo" **2 40%**

Fuente: Elaboración propia del investigador

*Ilustración 9: Resultado a pregunta 4 del cuestionario.*



Fuente: Elaboración propia del investigador

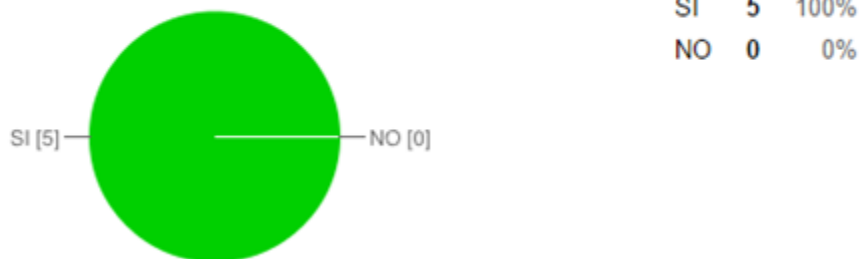


Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

En lo que respecta al conocimiento que tienen los 5 encuestados referente a indicadores, se puede ver que todos conocen del término Indicador, han trabajado con ellos y conocen de su importancia en la gestión.

*Ilustración 10: Resultado pregunta 5 del cuestionario.*

**¿Conocía usted el significado del término "Indicar"?**



Fuente: Elaboración propia del investigador

*Ilustración 41: Resultado pregunta 6 del cuestionario.*

**¿Ha trabajado usted con Indicadores?**

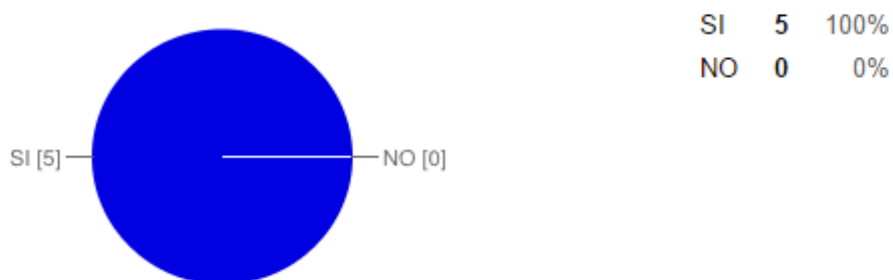


Fuente: Elaboración propia del investigador

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

*Ilustración 52: Resultado pregunta 7 del cuestionario.*

**¿Sabe cuál es la importancia de los indicadores en la gestión organizacional?**

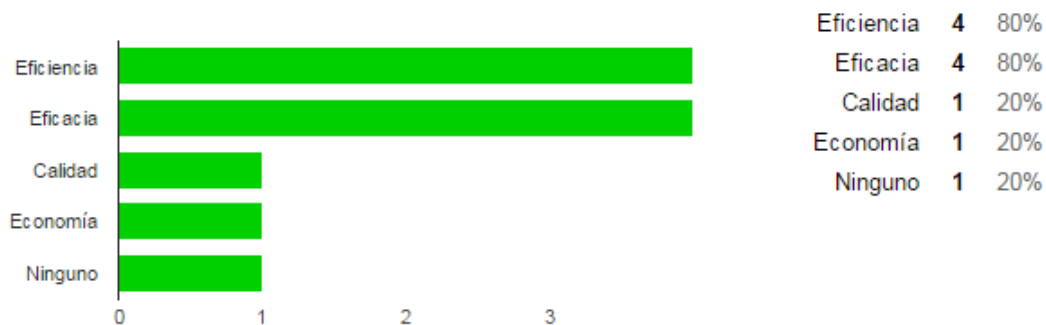


Fuente: Elaboración propia del investigador

En la pregunta 8 y 9 se les consultó: ¿Con cuáles indicadores está familiarizado? Referente a indicadores de gestión y de resultado, se obtuvieron las siguientes respuestas.

*Ilustración 63: Resultado pregunta 8 del cuestionario.*

**Indicadores de Gestión**



Fuente: Elaboración propia del investigador

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

*Ilustración 14: Resultado pregunta 9 del cuestionario.*



Fuente: Elaboración propia del investigador

Visualizando la respuesta, se puede observar que todos mencionan conocer y haber trabajado con ambos tipos de indicadores; sobresalen los indicadores de eficiencia y eficacia en los indicadores de gestión como los de resultado final.

Pero cuando se les consultó si saben monitorearlos, interpretarlos o si han realizado análisis de indicadores solo 3 personas respondieron afirmativamente. .

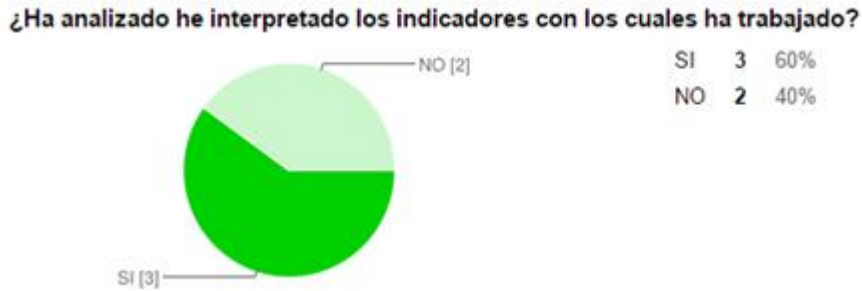
*Ilustración 15: Resultado pregunta 10 del cuestionario.*



Fuente: Elaboración propia del investigador

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

*Ilustración 16: Resultado pregunta 11 del cuestionario.*

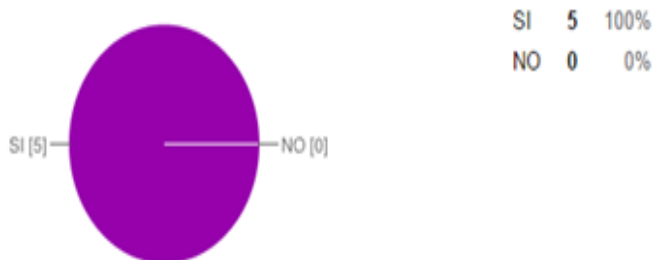


Fuente: Elaboración propia del investigador

Para finalizar la encuesta, se les consultó a los coordinadores del plan si consideraban que en caso de la implementación de la metodología era necesario fortalecer su conocimiento en el tema de indicadores, a lo cual respondieron todos afirmativamente.

*Ilustración 17: Resultado pregunta 14 del cuestionario.*

¿En caso de implementar una nueva estrategia de evaluación de indicadores que parta de resultado e impacto para el Plan Nacional sobre Drogas, Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo, considera que es necesario fortalecer su conocimiento en esta materia?

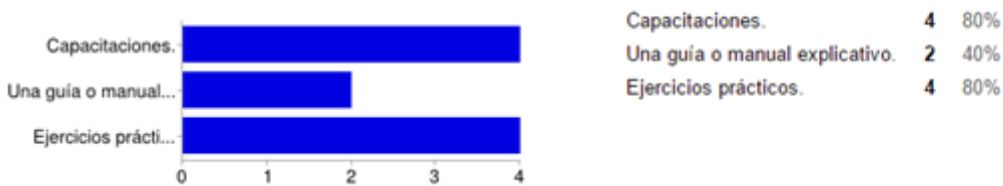


Fuente: Elaboración propia del investigador

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

*Ilustración 78: Resultado pregunta 15 de cuestionario.*

¿Seleccione los mecanismos de traslado de información que considera necesarias para fortalecer el tema de indicadores?



Fuente: Elaboración propia del investigador

Analizando todas las respuestas, todos los funcionarios consideraron que sí es necesario la realización de actividades como capacitaciones y ejercicios prácticos

#### 4.1.3 Entrevista

Con el propósito de conocer acerca de la formulación de los Planes Nacionales sobre Drogas, las ventajas y desventajas que han presentado al darle seguimiento se realizó una entrevista con la coordinadora del Plan Nacional sobre Drogas, Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo, Karen Segura Fernández.

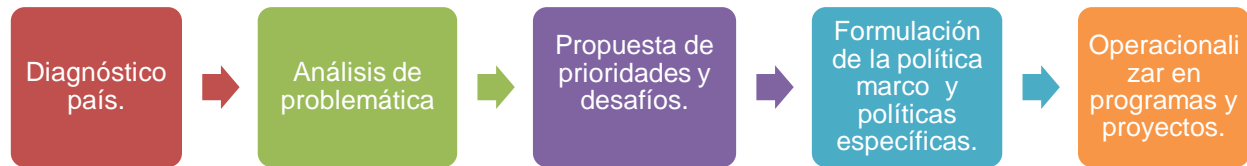
Entre los insumos de mayor importancia que se rescataron de la entrevista se encuentra los siguientes puntos:

- Se obtiene mayor claridad en el proceso de elaboración del Plan Nacional sobre Drogas y quienes son los involucrados.

La elaboración del actual Plan Nacional sobre Drogas, Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo y los Planes Nacionales sobre Drogas anteriores se constituye por diversas etapas entre las cuales se pueden mencionar:

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

*Ilustración 19: Pasos elaboración Plan Nacional sobre Drogas.*



Fuente: Elaboración propia del investigador

En cada una de estas etapas participan diversos responsables:

*Tabla 6: Responsables de la elaboración Plan Nacional sobre Drogas.*

Etapas:	Responsables
Diagnóstico país.	Unidad de Información y Estadística
Análisis de problemática	Unidades Coordinadoras del Plan que son las de Proyectos de Prevención, la de Control y Fiscalización de precursores, la Unidad de Inteligencia Financiera y la Unidad de Programas de Inteligencias, Unidad de Planificación.
Proponen prioridades y desafíos.	Unidades Coordinadoras del Plan que son las de Proyectos de Prevención, la de Control y Fiscalización de precursores, la Unidad de Inteligencia Financiera y la Unidad de Programas de Inteligencias, Unidad de Planificación.
Formulación de la política marco y políticas específicas.	Presidentes ejecutivos, ministros, viceministros, directores generales, subdirectores de todas las Instituciones

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

	vinculadas directa o indirectamente al Plan Nacional Sobre Drogas de los Poderes Ejecutivo y Judicial.
<b>Operacionalizar en programas y proyectos.</b>	Unidades Coordinadoras del Plan que son las de Proyectos de Prevención, la de Control y Fiscalización de precursores, la Unidad de Inteligencia Financiera y la Unidad de Programas de Inteligencias, Unidad de Planificación y los enlaces técnicos de la de las instituciones igualmente representadas preventivas y represivas de poder ejecutivo y judicial.

Fuente: Elaboración propia del investigador

- Se logra determinar que las Unidades Coordinadoras del Plan Nacional sobre Drogas del ICD son los entes principales de la metodología a desarrollar. Es decir los principales usuarios.
- Entre las principales dificultades que se han presentado en los procesos anteriores, se encuentra el no contar con un sistema que agilice el proceso, en vez de generar más trabajo y complicar el proceso.
- La principal expectativa que se tiene de la metodología a desarrollar es contar con un sistema que sea fácil de utilizar, ágil, que permita un análisis y visión real no solo la gestión de los proyectos, sino del impacto de las políticas públicas del Plan Nacional sobre Drogas, Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo.

La encuesta procesada se encuentra en la sección **Anexos III**.

#### 4.1.4 Análisis información documental etapa II:

En una segunda fase de investigación, se indagó sobre las estrategias más adecuadas para el análisis y seguimiento de los resultados que se obtendrían por los indicadores formulados o establecidos para la evaluación.

Se buscó una estrategia enfocada a *Business intelligence* o Inteligencia de negocios que permitiera reunir, depurar y transformar datos para su análisis y su conversión en conocimiento, dando así soporte a la toma de decisiones, permitiendo medir y evaluar los proyectos, programas, políticas formuladas en el Plan Nacional sobre Drogas, Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo y por ende tener un criterio del resultado e impacto obtenido para poder evaluar dicho plan.

Entre los principales productos o herramientas de inteligencia de negocios se encuentran:

- Minería de datos: Consiste en la extracción de información de base de datos mediante la utilización de aplicaciones la cuales utilizan análisis matemático para deducir, aislar e identificar patrones o tendencias que existen en los datos. La minería de datos está cobrando una importancia cada vez mayor, ya que la información contenida en almacenes de datos (*datawarehouses*), en ficheros de textos, en internet, etc. está creciendo rápidamente y más ahora con esta nueva tendencia. Toda esta información puede ser estudiada y utilizada en estrategias para mejorar el rendimiento de procesos y estrategias de futuros Planes Nacionales sobre Drogas.
- Cuadros de mando integrados (CMI): También conocido como *Dashboard*, son herramientas de control empresarial que permite establecer y monitorizar los objetivos de una empresa o institución y de sus diferentes áreas o unidades. Un *Dashboard* permite tomar decisiones más inteligentes y rápidas por parte de una



organización, visualizar datos a tiempo real, correlación de datos. Un *Dashboard* permitiría ver la evolución del Plan Nacional sobre Drogas medir el impacto que este provocando en el país.

- Sistemas de Soporte de Decisión (DSS): Son herramientas enfocadas al análisis de datos en la organización, son de las herramientas más emblemáticas ya que permiten resolver las limitaciones de los programas de gestión como informes dinámicos, integración con todos los sistemas. Se puede decir que un DSS es un sistema informático utilizado para servir de apoyo, más que automatizar, el proceso de toma de decisiones.
- Sistema de informes Ejecutivos (EIS): Es una herramienta de software, basada en un DSS, provee a los gerentes acceso sencillo a información interna y externa de su compañía, y que es relevante para sus factores clave de éxito.

Todas estas técnicas o herramientas de *Business intelligence* son de suma importancia para todas las organizaciones ya que facilitan la gestión y seguimiento de su objetivos y metas y permiten tener una visión más clara del rumbo que llevan a futuro. En lo que respecta al Plan Nacional sobre Drogas, sería de gran utilidad poder implantar estrategias que involucren las diferentes técnicas de *Business intelligence*, pero en el caso actual se estableció que la opción que mejor se adecua para el seguimiento y evaluación del Plan Nacional sobre Drogas era la elaboración de un *Dashboard* (Tablero de control o Cuadro de Mandos).

¿Qué es un *Dashboard* o Cuadro de Mandos?, Es un conjunto de indicadores que aportan información inteligente y resumida, es decir, rápida y ágil del estado de una organización, un programa o proyecto al usuario.

Existen diferentes herramientas y técnicas para la elaboración de Cuadro de Mandos, así que se analizaron las opciones principales en busca de determinar la mejor opción para dar seguimiento al Plan Nacional sobre Drogas, considerando que un cuadro de mando debe tener o debe cumplir con I.M.P.A.C.T.O.

- Interactivo: Debe permitir al usuario ver y llegar a los detalles que hay tras los datos mostrados.
- Más datos: El panel debe permitir a los usuarios revisar la tendencia histórica de un determinado indicador.
- Personalizado: Debe ser lo más específico posible para cada usuario. No está de más contemplar las preferencias de colores, fondos y estilos del usuario.
- Analítico: Debe permitir a los usuarios realizar análisis de la información a través de diferentes caminos (Hacia abajo, comparar, contrastar)
- Colaborativo: El tablero debe permitir intercambiar información entre los distintos usuarios de los distintos cuadros. (Controles de flujo de trabajo, de proceso. Etc.)
- Trazable: Debe permitir realizar un seguimiento de un determinado parámetro identificado por el usuario.
- Ordenado: La información debe presentarse de forma ordenada (Ortilles, pág. 4).

Entre las opciones analizadas para la elaboración del *Dashboard* se estudiaron diferentes alternativas.

En el mercado existen diversas herramientas especializadas para la elaboración de *dashboard* muchos dirigidas a actividades específicas por ejemplo, *Google Analytics* es una solución de analítica web gratuita para empresas que proporciona información sobre el tráfico del sitio web generando estadísticas sobre los usuarios de nuestra web, o también, *Aranda Dashboard*, es una herramienta de inteligencia de negocios que administra indicadores para la gestión de sus activos, servicios y para diferentes procesos IT de su organización.

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

Entre algunas opciones de software en línea analizadas se encuentran las siguientes: Cyte (<http://cyfe.com/>), chart.io (<https://chart.io/>), geckoboard (<https://www.geckoboard.com/>), Analytics Portfolio (<http://www.analyticsportfolio.com/>) Chartbeat (<https://chartbeat.com/>), Woopra (<https://www.woopra.com/>), happymetrix (<https://www.happymetrix.com/>).

Las opciones anteriores presentan la ventaja de ser un servicio que se encuentra alojado en la Web, lo que permite a cualquier persona acceder desde cualquier dispositivo con internet, desde cualquier parte del mundo las 24 horas al día.

Entre las desventajas que presentan las opciones anteriores, se encuentra que el almacenamiento de la información se realiza en los servidores del proveedor, lo cual en el presente caso al ser información institucional no es conveniente por razones de confidencialidad.

Otra de las soluciones analizadas es *Microstrategy*, es un producto *Business Intelligence (BI)* de *Microsoft Corporation*, el cual presenta grandes funcionalidades para la presentación de *Dashboard*, buscando realizar la toma de decisiones mucho más rápida y eficiente. Permite a los usuarios visualizar la información de diferentes formas (gráficos, mapas geográficos, etc.) y desde diferentes dispositivos (pc, *laptop*, *smartphone*, *tablets* etc.).

Esta cuenta con la ventaja de que es alojado en los servidores de la institución, por lo tanto no se presenta el problema de confidencialidad de la información de los casos anteriores.

Una desventaja que presentan las opciones online y la opción anterior es ser software licenciado, por lo que su uso, como cualquier ajuste se dependerá de los proveedores y de costos económicos.

Entre las alternativas más económicas se encontró Pentaho, es líder mundial de sistema de inteligencia de Negocios *Open Source*, es una plataforma de BI. Ofrece amplia gama de herramientas orientada a la inteligencia informática y al análisis inteligente de datos. Los servicios que brinda están integrados a una plataforma Web por lo cual los usuarios pueden consultar la información de una forma fácil e intuitiva desde cualquier dispositivo con acceso a internet. Entre las desventajas que presenta es que los usuarios finales no pueden crear sus propios *dashboard*, se requiere un poco de conociendo técnico para la configuración del *dashboard*; al ser una herramienta *open source* no se cuenta con una empresa que la respalde en caso de errores, hay poca documentación fiable de apoyo, como herramientas derivadas. Pero existen varios casos de éxito como la empresa Banelco red de interbancaria que dispone de cajeros automáticos en Argentina y Cooperativa Abaco de Perú que han implementado que han implementado esta solución de forma exitosa.

Jaspersoft BI Suite, es *software* de código abierto con funciones muy interesantes de BI como: generación de informes, *dashboards* y análisis e integración de datos.

Presenta las ventajas que ofrece un alto rendimiento y escalabilidad, interfaz intuitiva, interactiva y muy integrada y unificada y entre los inconveniente de irregularidad en los procesos que abarca, siendo demasiado básico el tratamiento de algunos de ellos.

Una de las opciones *no open source* pero que puede resultar económica, ya que muchas instituciones ya cuenta con el licenciamiento de la herramienta es Microsoft Excel, es la herramienta que será utilizada como punta de lanza en la estrategia de BI de Microsoft. Aunque la plataforma de inteligencia de negocios de Microsoft está basada fuertemente en su producto de base de datos conocido como SQL Server, se ha invertido fuertemente para que Excel sea la interfaz por excelencia para consultar y analizar los datos contenidos en dicho repositorio de datos.

A partir de Excel 2010 ha tenido grandes mejoras en el área de Inteligencia de negocios. En primer lugar tenemos la segmentación de datos (*slicers* en inglés) los

cuales son controles visuales que nos permiten filtrar rápido y fácilmente los datos. Se puede utilizar la segmentación de datos con las tablas dinámicas, gráficos dinámicos y con funciones de Cubo para poder generar tableros de control interactivos además el equipo de SQL Server colaboró fuertemente con el equipo de Excel para crear un producto llamado *PowerPivot* que es una poderosa herramientas de análisis de datos y que está diseñada para trabajar con Excel 2010 o superior (Ortiz, 2015).

Para la elaboración de *dashboard* existen hoy en día diferentes alternativas, considerando las opciones anteriores se determinó que la opción que más se adecua por el momento para cumplir con la necesidad de *Dashboard* que brindará el seguimiento al Plan Nacional sobre Drogas, Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo es Excel ya que es una herramienta de uso del día a día, de los funcionarios involucrados y no con lleva un mayor costo económico en caso de realizar ajustes o cambios.

#### **4.1.5 Grupo Focal:**

En lo que respecta la segunda sub-etapa de recolección, se realizó un grupo focal donde participaron los principales involucrados del Plan Nacional sobre Drogas del Instituto Costarricense sobre drogas. Se contó con la participación de 5 representantes uno por cada una de las unidades coordinadoras del plan. (Proyectos de Prevención, la de Control y Fiscalización de precursores, la Unidad de Inteligencia Financiera y la Unidad de Programas de Inteligencias, Unidad de Planificación).

La mecánica de la actividad consistió en la presentación de la metodología establecida, junto a los resultados obtenidos en la aplicación de la misma para el sub-eje “Represión del tráfico ilícito de drogas” del plan. Conforme se realizaba la presentación los integrantes del grupo focal brindaban sus aportes, sugerencias y recomendaciones, buscando adecuar la metodología como la próxima estrategia de evaluación en del Plan Nacional sobre Drogas 2018-2022.

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

A cada uno de los participantes se le hizo entrega de un pequeño cuestionario el cual debieron rellenar con su nombre, unidad a la que pertenecen y 4 preguntas más, en las cuales se le pidió la opinión sobre la metodología propuesta, si pensaban que era una metodología adecuada para la evaluación del Plan Nacional sobre Droga, Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo, además si consideraban que mejoraría la estrategia actual, y que aportarían sus recomendaciones y sugerencias.

En lo que respecta a la opinión sobre la metodología, se obtuvo el agrado de la totalidad de los participantes, considerándola como una metodología aplicable, amigable, familiar y de fácil manejo. La calificaron como una propuesta interesante que puede facilitar la medición y evaluación de la estrategia antidrogas, y llenar los vacíos con los que se ha contado en las estrategias de evaluación aplicadas hasta el momento.

La consideran una metodología adecuada para la evaluación del Plan Nacional sobre Droga, Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo, ya que va dirigida en la rendición de cuentas y evaluación del impacto algo que no se realiza para el presente plan, además de que mejoraría la evaluación actual pues es más simple y con un mejor enfoque.

La encuesta como las respuestas al cuestionario se encuentran en **Anexo V y Anexo VI**

## **Capítulo V: Solución del problema**

## 5.1 Desarrollo de la solución

### 5.1.1 Características del producto final

La propuesta de solución consiste en un informe escrito en el cual se establece la metodología para la gestión de los indicadores país, que permitirá la evaluación de las distintas políticas públicas estipuladas en el Plan Nacional sobre Drogas, Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo.

### 5.1.2 Estructura y organización de los contenidos

La propuesta del informe a desarrollar tiene la siguiente estructura de contenidos:

1. **Introducción:** Introducción del documento.
2. **Antecedentes:** Antecedentes del problema
3. **Proceso Actual:** Proceso como se formula hoy en día el Plan Nacional sobre Drogas, Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo.
4. **Propuesta:** Explicación de la propuesta.
5. **Etapas de formulación e identificación de indicadores:** Explicación de la propuesta de formulación de indicadores y sus respectivas fases.
  - a) Análisis del objetivo a medir.
  - b) Análisis de variables.
  - c) Formulación de Indicadores.
  - d) Validar criterios del indicador.
  - e) Documentar el Indicador
  - f) Análisis de riesgos.
6. **Estrategias de recolección y monitoreo de indicadores:** Estrategia de monitoreo y seguimiento de los indicadores y los respectivos instrumentos de recolección de información.



Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

- a) Ficha de objetivos e impacto del proyecto
- b) Ficha de variables necesarias por proyecto.
- c) Ficha de variables necesarias Plan Nacional.
- d) Ficha de validación de indicadores.
- e) Ficha del indicador.
- f) Ficha análisis de riesgos del indicador.
- g) Ficha resultado de variables.

**7. Estrategia de análisis:** Estrategia establecida para el estudio los resultados obtenidos por los indicadores en cada periodo y la herramienta creada para el análisis correspondiente.

**8. Estrategia de evaluación:** Estrategia formulada para la evaluación del Plan Nacional sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

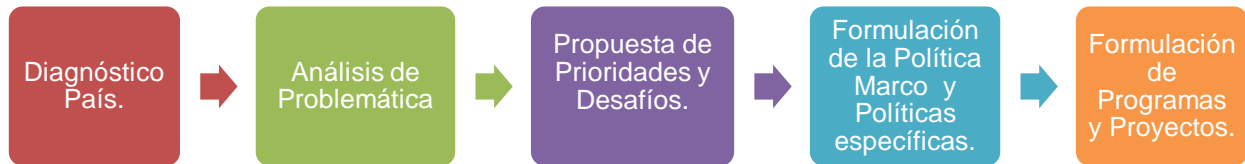
### **5.1.3 Propuesta**

La actual propuesta consiste en una metodología enfocada en la Gestión de Resultados que permitirá evaluar el Plan Nacional sobre Drogas, Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo, mediante una serie de indicadores los cuales no solo evaluarán la gestión si no también los resultados, como el impacto que este provoca en el país.

#### **5.1.3.1 Proceso actual**

La elaboración del actual Plan Nacional sobre Drogas, Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo y los Planes Nacionales sobre Drogas anteriores, se constituye por diversas etapas entre las cuales se mencionan:

Ilustración19: Pasos elaboración Plan Nacional sobre Drogas.



Fuente: Elaboración propia del investigador

1. **Diagnóstico país:** Momento donde se determina la situación actual del país referente al fenómeno de las drogas. Se analizan esfuerzos realizados para enfrentarlos y los resultados obtenidos.
2. **Formulación de desafíos:** En base al diagnóstico realizado se establecen los desafíos o retos nacionales que enfrenta el país, estos enfocados por cada uno de los 3 ejes estratégicos del Plan Nacional sobre Drogas.
3. **Definición de la política macro:** Se formula la política del estado para enfrentar los fenómenos de la droga en todas sus manifestaciones.
4. **Propuesta de políticas específicas:** Se formulan las políticas específicas, para enfrentar la problemática de las drogas por cada eje estratégico.
5. **Formulación de Programas y Proyectos:** Para cada política específica se establece los programas y proyecto que se ejecutaran para el cumplimiento de la política.

En cada una de estas etapas participan diversos responsables entre las cuales se pueden mencionar:

- Unidad de Información y Estadística.
- Unidades Coordinadoras del Plan:
  - Unidad de Proyectos de Prevención.

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

- Unidad de Control y Fiscalización de precursores.
- Unidad de Programas de Inteligencias.
- Unidad de Inteligencia Financiera.
- Unidad de Planificación.
- Presidentes ejecutivos, ministros, viceministros, directores generales, subdirectores de todas las instituciones vinculadas directa o indirectamente al Plan Nacional Sobre Drogas de los Poderes Ejecutivo y Judicial.

Cada uno de ellos tiene su respectiva participación en alguna de las etapas del plan.

*Tabla 7: Responsables de la elaboración Plan Nacional sobre Drogas.*

<b>Etapas:</b>	<b>Responsables</b>
<b>Diagnóstico País.</b>	Unidad de Información y Estadística
<b>Análisis de Problemática</b>	Unidades Coordinadoras del Plan que son las de Proyectos de Prevención, la de Control y Fiscalización de precursores, la Unidad de Inteligencia Financiera y la Unidad de Programas de Inteligencias, Unidad de Planificación.
<b>Proponen Prioridades y Desafíos.</b>	Unidades Coordinadoras del Plan que son las de Proyectos de Prevención, la de Control y Fiscalización de precursores, la Unidad de Inteligencia Financiera y la Unidad de Programas de Inteligencias, Unidad de Planificación.
<b>Formulación de la Política Marco y Políticas específicas.</b>	Presidentes ejecutivos, ministros, viceministros, directores generales, subdirectores de todas las instituciones

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

	vinculadas directa o indirectamente al Plan Nacional Sobre Drogas de los poderes Ejecutivo y Judicial.
<b>Operacionalizar en Programas y Proyectos.</b>	Unidades Coordinadoras del Plan que son las de Proyectos de Prevención, la de Control y Fiscalización de precursores, la Unidad de Inteligencia Financiera y la Unidad de Programas de Inteligencias, Unidad de Planificación y los enlaces técnicos de las instituciones igualmente representadas preventivas y represivas de poder ejecutivo y judicial.

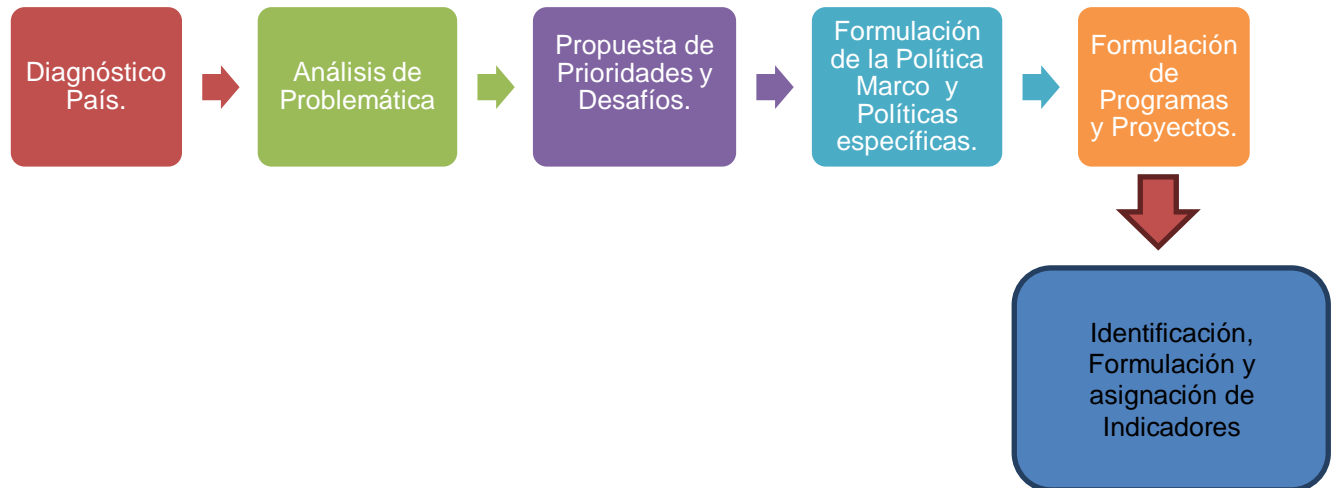
Fuente: Elaboración propia del investigador

### **5.1.3.2 Propuesta**

La “Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo” busca incorporar en este proceso de elaboración una nueva etapa de “Identificación y formulación de indicadores”, la cual se desarrollaría para cada uno de los programas y proyectos de las políticas específicas establecidas en el plan.

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

*Ilustración 20: Etapa formulación de indicadores Plan Nacional sobre Drogas.*

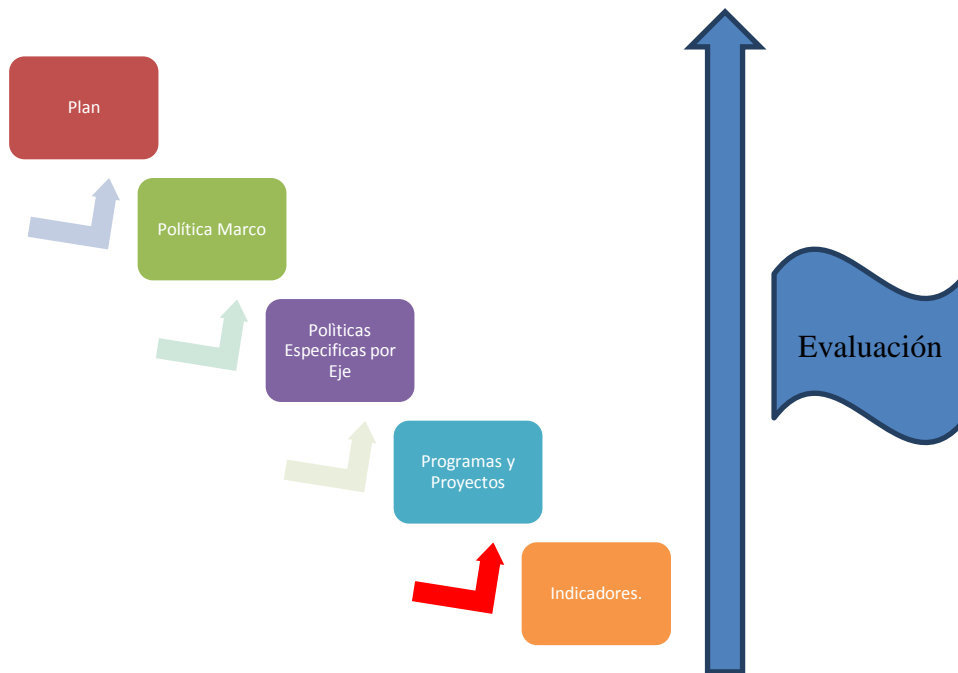


Fuente: Elaboración propia del investigador

Los indicadores identificados y formulados serán los que permitirán el monitoreo y evaluación del Plan Nacional sobre Drogas, Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo. Se realizará una evaluación de abajo hacia arriba, iniciando en cada uno de los proyectos; se evaluarán automáticamente los programas, las políticas específicas y los sub-ejes y ejes, con lo cual se obtiene un panorama de la gestión y el impacto provocado por el plan.

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

*Ilustración 81: Evaluación Plan Nacional sobre Drogas.*



**Fuente: Elaboración propia del investigador**

Los entes encargados de la elaboración de esta nueva etapa son los mismos que participan en la formulación del plan, es decir, la unidad de estadística, las unidades coordinadoras del plan en el Instituto Costarricense sobre Drogas (la Unidad de Proyectos de Prevención, la de Control y Fiscalización de precursores, la Unidad de Inteligencia Financiera, la Unidad de Programas de Inteligencias y la Unidad de Planificación), así como los enlaces técnicos de las instituciones preventivas y represivas de poder ejecutivo y judicial involucrada directa e indirectamente en el plan.

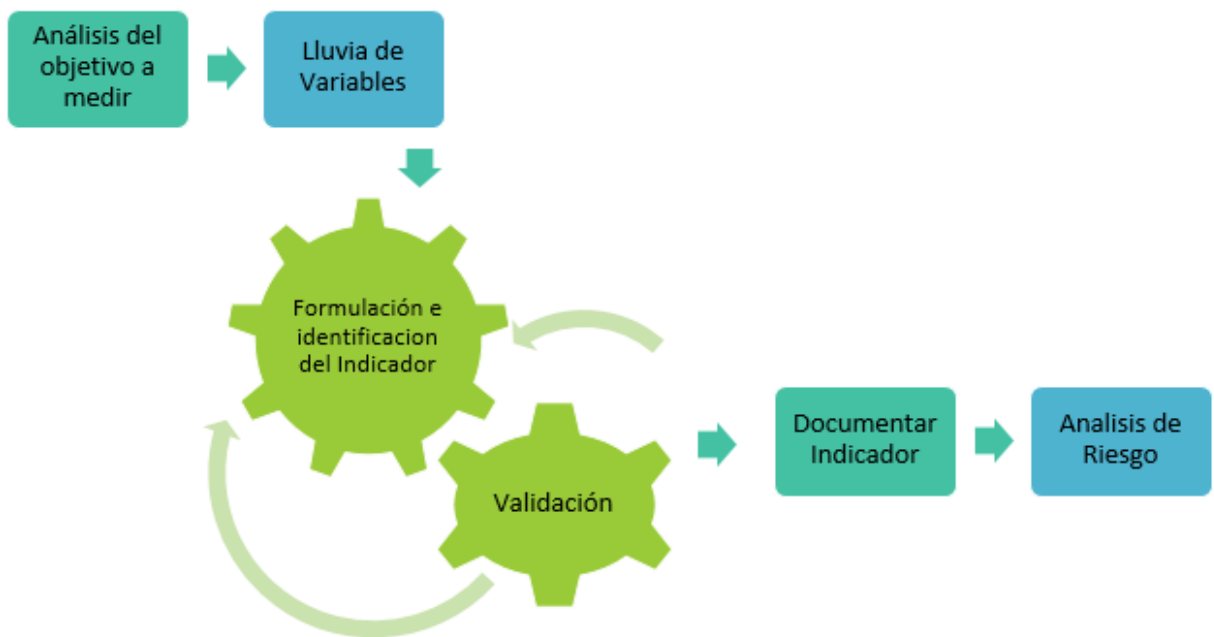
En la metodología participan tipos de 3 roles:

- Formuladores.
- Validadores.
- Responsables de información.
- Coordinador:
  - Proyecto.
  - Plan.

### 5.1.3.3 Etapa de identificación y formulación de indicadores

La nueva etapa de formulación de indicadores consistirá en 6 sub-etapas la cuales permitirán enlistar los indicadores para cada uno de los programas y proyectos que operacionalizan las políticas públicas antidrogas.

*Ilustración 22: Etapa formulación indicadores metodología.*



Fuente: Elaboración propia del investigador

Las sub-etapas son:

1. Análisis del objetivo a medir.
2. Lluvia de posibles variables.
3. Identificación o formulación de indicadores.
4. Validar criterios del indicador
5. Documentar indicadores.
6. Análisis de riesgos.

En esta primera etapa participa el rol formuladores, son los involucrados directos del Plan Nacional sobre Drogas en ICD (los Jefes de la Unidad de Programas de Inteligencia, Unidad de Inteligencia Financiera, Unidad de Control y Fiscalización de Precusores, Unidad de Proyectos de Prevención) así como los enlaces técnicos de las instituciones preventivas y represivas del Poder Ejecutivo y Judicial involucrada directa e indirectamente en el plan, también debe participar el rol Coordinador del Plan (Unidad de Planificación) correspondiente de coordinar, dirigir y validar el trabajo realizado por los formuladores.

#### **5.1.3.3.1 Análisis del objetivo a medir**

En esta etapa se busca realizar un análisis de los objetivos y metas del programa o proyecto al que se desea establecer los indicadores para la medición.

Para realizar este análisis inicial se pueden plantear preguntas como las siguientes:

¿Qué se hace y se desea realizar?

¿Qué se desea medir, desde la perspectiva gestión e impacto?

¿Quién utiliza la información?

¿Cuál es la frecuencia con la que se debería dar seguimiento?

Otro de los métodos que puede ayudar a entender las políticas y el proyecto es la llamada, Cadena de resultados.

La cadena de resultados es un instrumento que ayuda a identificar la lógica, las relaciones causales de las políticas, las estrategias y los programas. Esta postula que los insumos y los procesos son necesarios para proveer servicios, actividades o productos, los cuales conducen lógicamente al logro de los efectos directos y de los impactos.



La cadena de resultados describe una teoría de lógica: “Si..., entonces...” que se refiere a la progresión lógica de que si se hace “X” o sucede “Y”, entonces “Z” sería la consecuencia o el resultado (Impacto & Rodríguez García, 2008).

Ejemplo: Si se entrenan a los profesores, si se ponen al día los libros de texto y de enseñanza y si se mejora la pedagogía.... entonces.... habría un aumento en el aprendizaje y se mejoraría el rendimiento escolar.

El objetivo que busca esta primera etapa consiste en tener claridad en lo que se quiere medir y en lo que es conveniente medir, se busca tener un punto de partida que garantice la coherencia de los indicadores a formular.

También se deben identificar los Factores Críticos de éxito (FCE):

Son todos aquellos aspectos que necesariamente se tienen que mantener bajo control para lograr el éxito de la gestión, el proceso o labor que se pretende adelantar. Actividades que demandan mayor esfuerzo o recursos o que por su naturaleza o importancia se consideran críticas para el éxito del objetivo identificado (Universidad Nacional de Colombia, pág. 3).

En esta primera sub-etapa participa el rol formulador que corresponde a los principales responsables del seguimiento de los proyectos, es decir, los Jefes de la Unidad de Programas de Inteligencia, Unidad de Inteligencia Financiera, Unidad de Control y Fiscalización de Precursores, Unidad de Proyectos de Prevención así como los enlaces técnicos de las instituciones preventivas y represivas de poder ejecutivo y judicial involucrada directa e indirectamente en el plan.

#### 5.1.3.3.2 Lluvia de posibles variables

En esta sub-etapa lo que se busca es identificar que se quiere medir y cómo se debe medir. En la presente metodología se busca medir el desempeño e impacto que se está teniendo en la ejecución de los programas y proyectos que operacionalizan las políticas públicas de los Planes Nacionales sobre Drogas, Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo, por lo tanto la formulación de los indicadores se deben enfocar en los siguientes dos ámbitos:

**Gestión y Seguimiento:** En este ámbito se pretende evaluar la ejecución adecuada y correcta de los proyectos. Se buscan identificar variables que permitan formular indicadores desde los aspectos eficiencia, eficacia, calidad y economía en la producción de una institución (insumo, proceso, producto).

- **Eficacia:** expresan el logro de los objetivos, metas y resultados de un plan, programa, proyecto o política:

Cuando se habla de eficacia, se busca establecer el cumplimiento de planes y programas de la entidad, previamente determinados, de modo tal que se pueda evaluar la oportunidad (cumplimiento de la meta en el plazo estipulado o Producto cantidad), al igual que la cantidad (volumen de bienes y servicios generados en el tiempo o Proceso plazo) (Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), Octubre 2012., pág. 24).

- **Eficiencia:** permiten establecer la relación de productividad en el uso de los recursos (humano, tiempo, material, costo etc.). Los indicadores de eficiencia, se enfocan en el control de los recursos o las entradas del proceso; evalúan la relación entre los recursos y su grado de aprovechamiento por parte de los mismos.

- **Efectividad:** Este concepto involucra la eficiencia y la eficacia, es decir, el logro de los resultados programados en el tiempo y con los costos más razonables posibles. Para el análisis de este tipo de indicadores es necesario involucrar la eficiencia y la eficacia, es decir “el logro de los resultados programados en el tiempo y con los costos más razonables posibles”. Se relaciona con la medición del nivel de satisfacción del usuario que aspira a recibir un producto o servicio en condiciones favorables de costo y oportunidad, y con el establecimiento de la cobertura del servicio prestado
- **Economía:** Mide la capacidad de la institución para movilizar adecuadamente sus recursos financieros para lograr el cumplimiento de sus objetivos.
- **Calidad:** Es una medida cuantitativa que refleja la cantidad de calidad que posee una actividad. Por tanto, sirve no sólo para evaluar un determinado aspecto de la calidad del servicio, si no para realizar un seguimiento de dicha medida a lo largo del tiempo y poder comparar la calidad asistencial bien en un mismo centro en diferentes periodos de tiempo.

**Resultados e impacto:** En este ámbito se pretenden evaluar los resultados a obtener a corto como a largo plazo con la ejecución adecuada del proyecto.

- **Indicadores de resultado e impacto:** se refieren a los efectos de la acción institucional y/o de un programa sobre la sociedad, los efectos, a mediano y largo plazo, que pueden tener uno o más programas en el universo de atención y que repercuten en la sociedad en su conjunto.
  - **Resultado Intermedio o Efecto:** se refiere a los cambios en el comportamiento, estado, actitud o certificación de los beneficiarios una vez que han recibido los bienes o servicios de uno o varios programas o acción pública.

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

- **Resultado Final o Impacto:** son logros obtenidos de los bienes o servicios entregados e implican un mejoramiento de los beneficiarios, atribuible exclusivamente a estos, en algunas oportunidades es difícil realizar esta medición, principalmente, por la dificultad de aislar los efectos de otras variables externas o porque muchos de estos efectos son de largo plazo.

En esta etapa, al igual que la anterior, es realizada por el rol formulador; deberán establecerse las unidades de análisis que se entienden como el elemento mínimo de estudio, para evaluar los programas y proyectos en los ámbitos anteriores que se ajusten al proyecto y permitan evaluarlo.

Ejemplos:

Total de gasto de la institución en el año t

Total de familias en situación de pobreza del país en el año t

Total de familias en situación de pobreza que reciben ayuda

Número de personal capacitadas

#### **5.1.3.3.3 Identificación o formulación de indicadores**

En la presente etapa se buscan establecer los indicadores como una relación entre dos o más variables. En esta etapa, al igual que la anterior, es realizada por el rol de los formuladores. Debe diseñar el nombre del indicador, el método de cálculo el cual debe ser una expresión matemática definida de manera adecuada y de fácil comprensión.

En el diseño de indicadores, los métodos de cálculo más comunes son:

## Porcentaje

Un porcentaje es la forma de expresar un número como partes de cada cien. Los porcentajes son el cociente entre dos variables con una misma unidad de medida en el mismo periodo; representan, en la mayoría de los casos, un conjunto de menor dimensión de otro conjunto.

$$(\text{Numerador/Denominador}) * 100 = \%$$

Ejemplo:

Porcentaje de gasto en Recursos Humanos respecto de gasto total:

$$\frac{\text{Total de gasto en remuneraciones en el año t}}{\text{Total de gasto de la institución en el año t}} * 100 = \%$$

Total de gasto de la institución en el año t

Porcentaje de gasto en Recursos Humanos respecto de gasto total

$$\frac{\text{Total de productos entregados en el año t}}{\text{Total de productos programados a entregar en el año t}} * 100 = \%$$

Total de productos programados a entregar en el año t)

Porcentaje de familias en situación de pobreza que reciben ayuda

$$\frac{\text{Total de familias en situación de pobreza que reciben ayuda}}{\text{Total de familias en situación de pobreza del país en el año t}} * 100 = \%$$

Total de familias en situación de pobreza del país en el año t

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

## Promedio

Relación entre dos variables con distinta unidad de medida:

$$(\text{Numerador/Denominador}) * 100 = \%$$

Ejemplo:

Tiempo promedio de tramitación de solicitudes

$$\frac{\text{Tipo. Solicitud 1} + \text{Tipo. Solicitud 2} + \dots + \text{Tipo Solicitud n}}{\text{Total de solicitudes tramitadas}} = \%$$

Promedio de fiscalizaciones por fiscalizador

$$\frac{\text{Total de fiscalizaciones año t}}{\text{Total de fiscalizadores año t}} = \%$$

## Tasa de variación

Una tasa de variación es la forma de expresar un cambio relativo en el tiempo; es el cociente de dos observaciones de una misma variable en diferentes periodos.

Razón entre una misma variable pero en periodos diferentes.

$$((\text{Presente} - \text{Pasado}) / \text{Pasado}) * 100 = \%$$

$$\frac{(\text{Variable año T}) - (\text{Variable año T-1})}{(\text{Variable año T-1})} * 100 = \%$$

### Ejemplo

$$\frac{\text{Total Exportaciones año T} / \text{Total exportaciones} /-1}{\text{Total exportaciones} /-1} * 100$$

### Razón

La razón es el cociente entre dos variables cualquiera, en un cierto periodo y es la forma de expresar un tanto de unidades del numerador por cada unidad del denominador. El promedio es una particularidad de la razón y se representa como la suma finita de un conjunto de valores, dividida entre el número de sumandos.

**Eficiencia:** Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizado.

Como razón:

Consumo de recursos / Producto

Ejemplos:

Número de horas Laboradas / Puestos de trabajos atendidos

Número de horas Laboradas / Usuarios atendidos

Número de hora de ausentismo/ Número hora programadas

**Eficacia:** Extensión en la que se alcanzan los resultados esperados.

Como razón:

Cantidad de unidades aceptadas/ Total Unidades producidas

Ejemplos:

Número de personal capacitado/ Total Empleados

Número de asesorías eficaces / Total Asesorías

**Efectividad:** Extensión en la que se realizan la actividades planificadas y se optimizan los recursos.

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

Como razón:

Actividades realizadas/ Actividades esperadas

Ejemplos:

Número de personas beneficiadas / Población objetivo

Número de asistencia efectiva / Total asistencia

### **Números índices**

Un índice (número índice) es una medida estadística diseñada para estudiar las variaciones de una magnitud o de más de una en relación con el tiempo o el espacio. Los índices son medidas construidas que tienen un consenso metodológico y son utilizados por instancias nacionales e internacionales.

Al ver a IND como el Número Índice de un determinado valor o bien en el período t, respecto al período base t-1, entonces  $IND = (X_t / X_{t-1}) * 100$

En donde  $X_t$  representa el valor del bien en el período t y  $x_{t-1}$  el valor del bien en el periodo t-1.

**Eficiencia:** Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

Como un índice:

$$\frac{\text{Unidades Recursos} / \text{Unidad recurso}}{\text{Unidades Esperadas} / \text{Unidad de Recurso}} \times 100$$

Ejemplos:

$$\frac{266 \text{ Uds/Hora}}{279 \text{ Uds/Hora Esperadas}} \times 100$$



**Eficacia:** Extensión en la que se alcanzan los resultados esperados.

Como un índice:

$$\frac{\text{Cantidad de unidades aceptadas/ Unidades producidas}}{\text{Nivel de Referencia}} \times 100$$

Ejemplos:

$$\frac{\text{Número de personal capacitado/ Total Empleados}}{0.90} \times 100$$

**Efectividad:** Extensión en la que se realizan la actividades planificadas y se optimizan los recursos.

Como un índice:

$$\frac{\text{Número de personas beneficiadas / Población objetivo}}{\text{Nivel de Referencia}} \times 100$$

Ejemplos:

$$\frac{\text{Número de personas beneficiadas / Población objetivo}}{0.98} \times 100$$

**Producto cantidad:** Corresponde a una meta cuantitativa de productos a realizar.

Ejemplo: Realización de 40 capacitaciones.

Capacitar 54 oficiales.

**Proceso tiempo:** Corresponde a la finalización de una meta en un periodo establecido.

Ejemplo: Elaboración de un manual para el segundo semestre del años T.

Desarrollo de una estrategia de prevención para el año T.

#### 5.1.3.3.4 Validar criterios del indicador

La etapa de validación, es muy importante, ya que deben permitir asegurar la transparencia y confiabilidad del indicador para que se constituya en una herramienta para la toma de decisiones y la rendición de cuentas.

Cada uno de los indicadores que se van formulando o identificando, deberán de cumplir con los siguientes criterios de validación:

Se basará en dos metodologías muy conocidas como lo es la CREMA y la SMART.

Metodología CREMA: fue creada por el Banco Mundial la cual consiste una serie de criterios para ayudar al desarrollo de indicadores para un proyecto, programas o políticas específicas. **CREMA** (Zall Kusek, 2004, pág. 70):

- **Claros:** Ser comprensible, tanto para quienes lo desarrollen como para quienes lo estudien o lo tomen como referencia. Por tanto, un indicador complejo o de difícil interpretación que solo lo entienden quienes lo construyen debe ser replanteado.
- **Relevante:** Debe proveer información sobre la esencia del objetivo que se quiere medir; deben estar definidos sobre lo importante, con sentido práctico.
- **Económico:** Disponible a un costo razonable.
- **Medible:** Abierto a validación independiente.
- **Adecuado:** Ofrece una base suficiente para estimar el desempeño.

El enfoque SMART está orientado a establecer objetivos adecuados. Pero en este caso se utilizará también este enfoque para la validación de indicadores más adecuados.

(SMART: por sus siglas en inglés: *Specific, Measurable, Achievable, Realistic and Time-bound*).

- **Específico:** ¿Es el indicador lo suficientemente específico como para medir avances hacia los resultados?
- **Medible:** ¿Es el indicador una medida clara y confiable de los resultados?
- **Asequibles:** ¿Son realistas los resultados para los que el indicador busca registrar avances?
- **Pertinente:** ¿Es el indicador pertinente para los efectos y productos buscados?
- **Limitados por el Tiempo:** ¿Están los datos disponibles con un esfuerzo y costes razonables?

Otros de los aspectos que se considere de importancia son:

- **Prácticos:** Que se facilite su recolección y procesamiento.
- **Excluyentes:** Cada indicador evalúa un aspecto específico único de la realidad, una dimensión particular de la gestión. Si bien la realidad en la que se actúa es multidimensional, un indicador puede considerar alguna de tales dimensiones (económica, social, cultural, política u otras), pero no puede abarcarlas todas.

En el caso que el indicador no cumpla con uno de los criterios de evaluación, se regresa a la etapa de formulación de indicadores para reformular nuevamente en búsqueda que cumpla con todos los aspectos, o es desechado.

Esa sub-etapa de la metodología es realizada por el rol validador, lo cual corresponde a la Unidad de Planificación y la Unidad de Información y Estadística.

#### **5.1.3.3.5 Documentar el indicador:**

Una vez ya establecido el Indicador se le deben completar los siguientes aspectos para cada uno de ellos:

- **Nombre del Indicador o Definición.** Debe ser simple y clara, e incluir además solo una característica.
- **Sigla:** Término abreviado que representa el nombre del indicador.

Para el presente caso propongo una abreviatura con las siguientes fracciones:

EJ#: para el Eje

PE#: para política específicas.

PJ#: para el proyecto.

GI#: Indicadores de gestión.

IP#: Indicadores de Impacto.

El signo # debe ser remplazado por un consecutivo, la sigla del indicar es el conjunto de los todas los fragmentos anteriores, es decir EJ#PE#PJ#GI#

Ejemplos:

- EJ1PE1PJ1GI1
- EJ1PE1PJ1IP1

- **Objetivo.** Señalar el para qué se establece el indicador y qué mide.
- **Periodicidad o frecuencia de recolección:** Debe ser la suficiente para informar sobre la gestión.
- **Fecha de evaluación:** Periodos en los que se realizar la evaluación del indicador.
- **Nivel de referencia.** Pueden ser metas, datos históricos, un estándar establecido, un requerimiento del cliente o de la competencia, o una cifra acordada por consenso en el grupo de trabajo.

**Metas:** Es el valor que se espera alcance el indicador.

**Rangos o parámetros de semaforización:** Son los niveles de desempeño del indicador, cuya valoración determinará el estado de riesgo, o problema de la variable y dará origen a diferentes tipos de acciones de mejoramiento.

**Línea Base:** Es el valor del indicador que se establece como punto de partida para evaluarlo y darle seguimiento.

- **Fórmula:** expresión matemática mediante la cual se calcula el indicador. La fórmula se debe presentar con siglas claras y que, en lo posible, den cuenta del nombre de cada variable.
- **Variables:** Variables con la que se realiza el cálculo del indicador.
- **Unidad de medida:** En la que se mide el indicador; por ejemplo; porcentaje, hectáreas, pesos, etc.
- **Fuentes u origen de datos:** Se relaciona con los procesos que suministran información o datos al indicador, en este punto sin embargo se hace necesario precisar si provienen de un sistema de información, encuestas, registros históricos físicos de la entidad u otros que existan y den soporte a la información que alimenta el indicador.
- **Rumbo del indicador o comportamiento histórico del indicador:** ascendente o descendente.
  - Los indicadores de cobertura, focalización, accesibilidad, cumplimiento de programas de trabajo, etc. son ascendente.
  - Los indicadores de tiempos promedio de respuesta a los usuarios son descendentes.
  - Los indicadores que miden capacidad de utilización de recursos son ascendentes.
  - Los indicadores que miden errores son descendentes.
  - Los indicadores que miden satisfacción de usuarios son ascendentes
- **Observaciones:** Recomendaciones que se consideren pertinentes para la conceptualización y comprensión del indicador.

#### **5.1.3.3.6 Análisis de riesgos del impacto**

A la hora de realizar cualquier proyecto o programa uno de los aspectos de mayor importancia que se deben considerar es el análisis de riesgos. Son todos esos aspectos que podrían ocasionar cambios que afectan los resultados esperados.

En el presente caso se hace un resumen de todos los aspectos o riesgos que pueden ocasionar que el proyecto se ejecute de forma correcta, pero el comportamiento del indicador no cumpla con la meta o rumbo deseado.

#### **5.1.3.4 Estrategias de recolección y monitoreo de indicadores**

En relación con el monitoreo de la información, se decide utilizar una serie de platillas desarrolladas en la Herramienta Microsoft Excel, por motivo de facilidad de uso de los distintos usuarios involucrados y en miras de automatizar la metodología en un futuro en algún sistema de información.

##### **5.1.3.4.1 Ficha de objetivos e impacto del proyecto**

En la presenta plantilla se deben rellenar con los objetivos y metas que el proyecto busca cumplir desde el punto de vista de gestión e impacto. Los resultados de esta ficha no se deben entregar como documento oficial, son solo un complemento de la metodología.

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

*Tabla 8: Ficha Variables necesarias por política.*

<b>Ficha objetivo e impacto del proyecto</b>	
<b>Eje</b>	
<b>Política específica</b>	
<b>Programa o proyecto</b>	
<b>Objetivos de gestión:</b>	<b>Objetivos de impacto:</b>

Fuente: Elaboración propia del investigador

#### 5.1.3.4.2 Ficha lluvia de variables necesarias por proyecto

La presente plantilla permite inventariar todas las variables necesarias para el cálculo de los indicadores formulados para el proyecto, que se recolectan en la etapa de lluvia de variables. Los resultados de esta ficha no se deben entregar como documento oficial, son solo un complemento de la metodología.

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

*Tabla 9: Ficha Variables necesarias por política.*

<b>Ficha lluvia de variables necesarias por proyecto</b>			
<b>Eje</b>			
<b>Política específica</b>			
<b>Programa o proyecto</b>			
<b>Variable</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Fuente</b>	<b>Periodicidad de recolección</b>

Fuente: Elaboración propia del investigador

#### 5.1.3.4.3 Ficha Identificación y formulación de indicadores

La presente plantilla permite recolectar los indicadores identificados o formulados propuestos para la evaluación del proyecto. Los resultados de esta ficha no se deben entregar como documento oficial, son solo un complemento de la metodología.



Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

*Tabla 10: Ficha Identificación y formulación de indicadores*

<b>Ficha de identificación de indicadores</b>				
<b>Eje</b>				
<b>Política específica</b>				
<b>Programa o proyecto</b>				
<b>Indicador</b>	<b>Tipo</b>	<b>Unidad de medida.</b>	<b>Variables</b>	<b>Formula</b>

Fuente: Elaboración propia del investigador

#### 5.1.3.4.4 Ficha de validación de indicadores

La presente plantilla permite documentar los indicadores formulados y que cumplieron con los criterios de evaluación. Los resultados de esta no se deben entregar como documento oficial, son solo un complemento de la metodología.

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

*Tabla 11: Ficha de validación de indicadores.*

<b>Ficha de validación de indicador</b>			
<b>Eje</b>			
<b>Política específica</b>			
<b>Programa o proyecto</b>			
<b>Sigla</b>		<b>Nombre del indicador</b>	<b>Fecha</b>
<b>Aspectos</b>		<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>
<b>Claros</b>			
<b>Específico</b>			
<b>Relevante</b>			
<b>Económico</b>			
<b>Medible</b>			
<b>Adecuado</b>			
<b>Asequibles</b>			
<b>Pertinente</b>			
<b>Limitados por el tiempo</b>			
<b>Prácticos</b>			
<b>Excluyentes</b>			

Fuente: Elaboración propia del investigador

#### 5.1.3.4.5 Ficha del indicador

La presente plantilla permite documentar los indicadores formulados para cada uno de los programas y proyectos y toda su información referente. Los resultados de esta ficha

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

se deben entregar como documento oficial. Permitirá formalizar los indicadores establecidos para la evaluación de los proyectos.

*Tabla 82: Ficha del indicador.*

<b>Ficha del indicador</b>		
<b>Eje</b>		
<b>Política específica</b>		
<b>Programa o proyecto</b>		
<b>Sigla</b>	<b>Nombre del indicador</b>	
<b>Objetivo</b>		
<b>Periodicidad o frecuencia de recolección</b>		
<b>Fecha de evaluación</b>		
<b>Nivel de referencia</b>	<b>Metas</b>	
	<b>Rango</b>	
	<b>Línea base</b>	
<b>Fórmula</b>		
<b>Variables</b>		

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

<b>Unidad de medida</b>	
<b>Fuentes u origen de datos</b>	
<b>Rumbo del indicador</b>	
<b>Observaciones</b>	

Fuente: Elaboración propia del investigador

#### 5.1.3.4.6 Ficha análisis de riesgos del indicador

La presente ficha permite recolectar los posibles aspectos que podrían afectar los resultados de los indicadores. Los resultados de esta ficha se deben entregar como documento oficial y como complemento de la ficha del indicador.

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

*Tabla 13: Ficha análisis de riesgo.*

<b>Ficha análisis de riesgos</b>		
<b>Eje</b>		
<b>Política específica</b>		
<b>Programa o Proyecto</b>		
<b>Sigla</b>	<b>Nombre del indicador</b>	<b>Periodo</b>
<b>Responsable</b>		<b>Firma</b>
<b>Lista de posibles riesgos</b>		

Fuente: Elaboración propia del investigador

#### 5.1.3.4.7 Ficha resultado de variables

La presente ficha permitirá recolectar los resultados obtenidos, para las variables de los indicadores en los diferentes periodos de recolección.

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

*Tabla 14: Ficha resultado.*

<b>Ficha resultado</b>		
<b>Eje</b>		
<b>Política específica</b>		
<b>Programa o Proyecto</b>		
<b>Sigla</b>	<b>Nombre del indicador</b>	<b>Periodo</b>
<b>Responsable</b>		<b>Firma</b>
<b>Objetivo</b>		
<b>Resultaos</b>	<b>Variable</b>	<b>Valor</b>
<b>Observaciones</b>		

Fuente: Elaboración propia del investigador

### **5.1.3.5 Estrategia de análisis**

Como estrategia para el análisis de los resultados obtenidos por los indicadores en cada periodo, se estableció como instrumento el diseño de un *Dashboard* o cuadro de mando.

¿Qué es un *Dashboard* o Cuadro de Mandos? Es un conjunto de indicadores que aportan información inteligente y sumariada, es decir, rápida y ágil del estado de una organización, un programa o proyecto al usuario.

Para la elaboración de *dashboard* se determinó que la herramienta que más se adecua a las necesidades de seguimiento del Plan Nacional sobre Drogas, Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo es Excel, por ser una herramienta de uso diario, de los funcionarios involucrados y lo que no involucra un mayor costo económico, además en caso de realizar ajustes o cambios en el transcurso de la vida del plan, no dependeríamos de una empresa de desarrollo.

El cuadro de mando o *dashboard* para llevar el control de los proyectos, consiste en un Excel con las siguientes hojas:

- Inicio.
- Gestión.
- Resultado.
- Variables.
- Indicador. Diferentes plantillas según el tipo de indicador (Porcentaje, Promedio, Tasa de variación, Razón, Números índices, Producto cantidad, Proceso tiempo).

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

### 5.1.3.5.1 Inicio

Esta primera hoja consiste en una portada, en la cual el rol coordinador del proyecto deberá de ingresar el nombre de la política específica, el eje y el nombre del proyecto a dar seguimiento.

*Ilustración 23: Hoja inicio dashboard proyecto.*

A	B	C	D	E	F	G	H
1	<div style="text-align: center;"><p><b>Instituto Costarricense Sobre Drogas</b> Ministerio de la presidencia <b>SISTEMA DE GESTIÓN DE LA INDICADORES NACIONALES</b></p><p><b>Plan Nacional sobre Drogas, Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo 2013 - 2017</b></p><p>Política específica : <span style="border: 1px solid green; padding: 2px;"><b>Política</b></span></p><p>Eje <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;"><b>Eje</b></span></p><p>Programa o Proyecto: <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;"><b>Proyecto</b></span></p></div>						
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							
22							
23							
24							
25							
26							

Inicio | Gestion | Resultado | Variables | Indicador

Fuente: Elaboración propia del investigador





Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

*Ilustración 25: Hoja gestión dashboard proyecto 2.*

Gestión		
Código	Tipo	Nombre
EJIPE1PJIGII	Eficiencia	Índice de Gestiones de Recursos Humanos Atendidas
Sub Totales		
Total		0

Fuente: Elaboración propia del investigador

**Nota:** Las columnas I Semestre, Valor, II Semestre, Valor que se presentan por los 5 años de vida del proyecto corresponden a la etapa de evaluación del proyecto.

### 5.1.3.5.3 Resultado

En la hoja Resultado el coordinador del proyecto deberá ingresar los diferentes indicadores de resulta o impacto establecidos para la evaluación del proyecto.

*Ilustración 26: Hoja resultado dashboard proyecto.*

Tabla de Eval				Valor	%	Color																
Cumplimiento	5	61-100																				
Cumplimiento re	4	61-80																				
Cumplimiento m	3	41-60																				
Cumplimiento in	2	21-40																				
Incumplimiento	1	0-20																				
Sin Calificar	0	0																				
Resultado							2013		2014		2015		2016		2017							
Código	Tipo	Nombre	I Semestre	Valor	II Semestre	Valor	I Semestre	Valor	II Semestre	Valor	I Semestre	Valor	II Semestr	Valor	I Semestre	Valor	II Semestr	Valor				
Sub Totales			0		0		0		0		0		0		0		0					
Total			0		0		0		0		0		0		0		0					

Fuente: Elaboración propia del investigador

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

Se deberán ir ingresando uno a uno los indicadores, de los cuales se deberá ir completando los siguientes datos:

- **Código:** Corresponde a la abreviatura del indicador.
- **Tipo:** El tipo de indicador de resultado (Efecto o Impacto).
- **Nombre:** Nombre del indicador.

*Ilustración 27: Hoja resultado dashboard proyecto 2.*

Resultado		
Código	Tipo	Nombre
EJ1PE1PJ1IP1	Impacto	Tasa de tráfico de drogas en la zona del Caribe.
Sub Totales		
Total		0

Fuente: Elaboración propia del investigador

**Nota:** Las columnas I Semestre, Valor, II Semestre, Valor que se presentan por los 5 años de vida del proyecto corresponden a la etapa de evaluación del proyecto.

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

#### 5.1.3.5.4 Variables

La hoja Variables se convierte en el almacén de datos (en inglés *data warehouse*) en el cual el coordinador del proyecto deberá ingresar las variables con las cuales se calculan los distintos indicadores. (Tanto la variables de los indicadores de resultado como los de gestión.)

*Ilustración 28: Hoja variables dashboard proyecto.*

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
1	<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Fuente</b>	2013		2014		2015		2016		2017	
2				I	II	I	II	I	II	I	II	I	II
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													
11													
12													
13													
14													

Fuente: Elaboración propia del investigador

Se deberán ir ingresando las variables de los indicadores e ingresando los siguientes datos:

- **Código:** Este corresponde al código que identificará la variable. Deberá ser único, entre todas las variables, y el coordinador del proyecto es el encargado de definirlo. Ejemplos: V1, P1, T1 RA, RE, etc.
- **Nombre:** Nombre de la variables correspondiente.
- **Fuente:** Fuente de donde proviene la información.

**Nota:** Las columnas I, II, que se presentan por cada uno de los 5 años de vida del plan corresponden al resultado obtenido por cada variable en cada uno de los periodos de evaluación.

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

*Ilustración 29: Hoja variables dashboard proyecto 2.*

A	B	C	U	E	F	G	H	I	J	K	L	M
Código	Nombre	Responsables de	2013		2014		2015		2016		2017	
			I	II	I	II	I	II	I	II	I	II
V1	Número de Gestiones de Recursos Humanos Atendidas	Coordinador1	35	40								
V2	Cantidad de Gestiones de Recursos Humanos Recibidas	Unidad de Estadística	50	50								

Fuente: Elaboración propia del investigador

### 5.1.3.5.5 Indicador

La hoja Indicador es la que permite dar seguimiento y como analizar el comportamiento de los indicadores en el transcurrir del ciclo de vida del Plan Nacional sobre Drogas, Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo. La hoja Indicador tiene dos plantillas, la de seguimiento y la de respuesta.

Por cada indicador el coordinador del proyecto deberá ir creando una copia de la hoja e ir nombrándola con la abreviatura establecida para cada indicador (Ej.: EJ1PE1PJ1GI1).

La plantilla de seguimiento, permite dar continuidad de los resultados cuando el indicador es calculado por alguna de las variables ingresadas en la hoja Variables.



Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

*Ilustración 31: Hoja indicador seguimiento, dashboard proyecto 2 .*

Indicador					
Código	Tipo	Nombre	Formula	Variables	Código
Código	Tipo	Nombre	Formula	Variables	Código
Resultado			Tipo	Unidad	Resultados
Nivel de referencia			Base	Valor	0

Fuente: Elaboración propia del investigador

- **Valores semestrales:** son extraídos automáticamente de los valores ingresados para las variables en la hoja Variables.
- **Resultados:** En las celdas de resultados es necesario programar la fórmula del indicador con los resultados obtenidos de las variables en cada periodo. Para esta parte es de suma importancia tener conocimiento de Excel.

*Ilustración 32: Hoja indicador seguimiento, dashboard proyecto 3.*

		2013		2014		2015		2016		2017	
	Código	I Sem-13	II Sem-13	I Sem-14	II Sem-14	I Sem -15	II Sem-15	I Sem-16	II Sem-16	I Sem-17	II Sem-17
's		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>Resultados</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
	<b>0</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

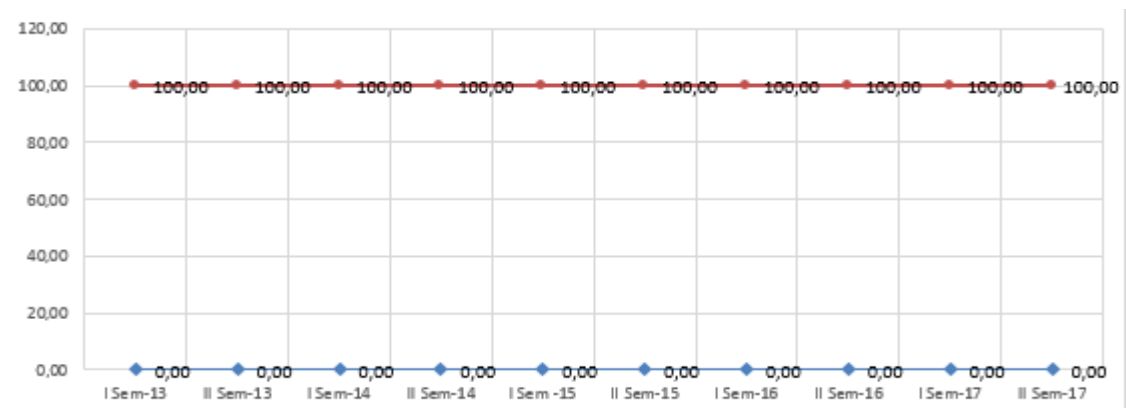
Fuente: Elaboración propia del investigador

**Nota:** En el presente caso se están dejando configuradas varias plantillas de seguimiento de indicadores de los tipos Porcentaje, Promedio, Tasa de

**variación, Razón, Números índices. Con estas plantillas en el momento de implementación de los *dashboard*, los coordinadores de proyecto se pueden basar para la configuración de sus indicadores. También se recomienda que en el momento de configuración de los *dashboard* sean verificados por la Unidad Información y Estadística.**

- **Gráfica:** La plantilla tiene configurado una gráfica que permitirá analizar el comportamiento del indicador en el transcurrir del tiempo.

*Ilustración 33: Hoja Indicador Seguimiento, Dashboard Proyecto 4.*



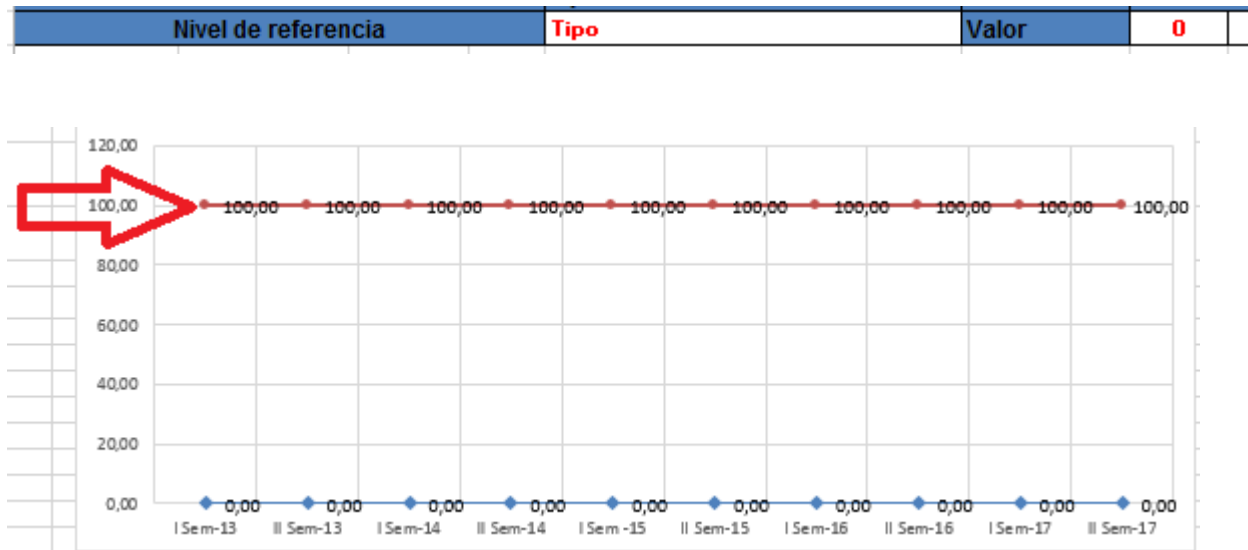
**Fuente:** Elaboración propia del investigador

- **Nivel de referencia:** Al gráfico se le puede configurar un nivel de referencia, sea una meta, base, mínimo. Solo se debe ingresar en el campo al lado de nivel de referencia el tipo y en el campo valor, el valor de referencia del indicador, este se verá representado en el gráfico.



Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

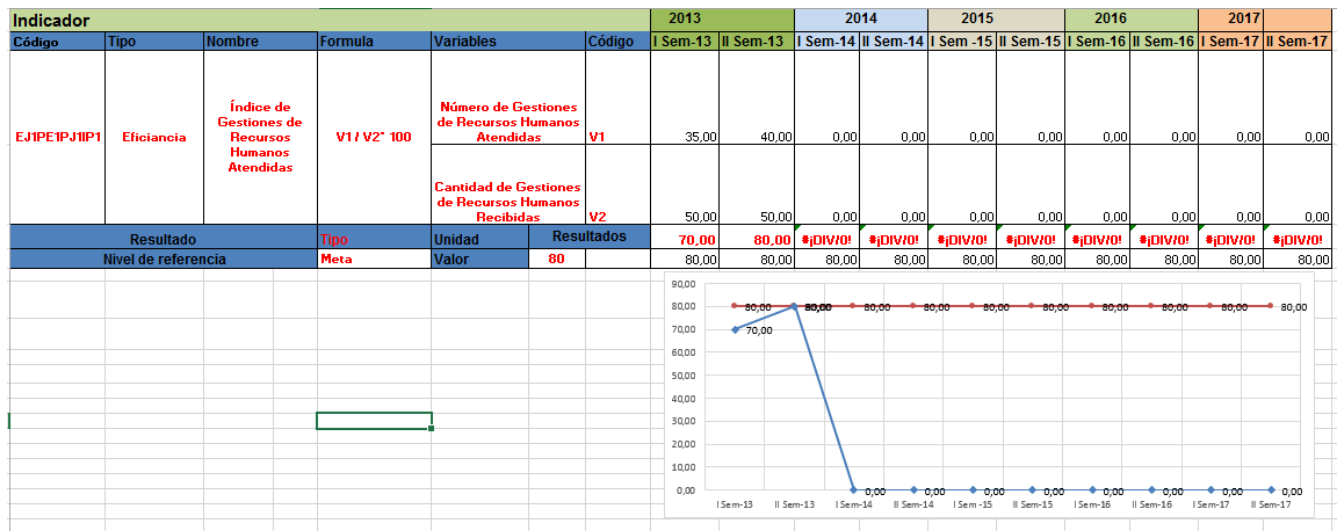
Ilustración 34: Hoja indicador seguimiento, dashboard proyecto 5.



Fuente: Elaboración propia del investigador

En el ejemplo siguiente se puede visualizar la hoja Indicador con un indicador configurado.

Ilustración 35: Hoja indicador seguimiento, dashboard proyecto 6.



Fuente: Elaboración propia del investigador

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

La plantilla de resultado de la Hoja Indicador permite dar continuidad a los resultados de indicadores proceso tiempo. El cálculo del indicador no depende de variables, sino del cumplimiento de metas en el transcurrir del tiempo. El coordinador del proyecto deber ir completando el cumplimiento correspondiente en cada periodo de evaluación, con sus observaciones correspondientes.

*Ilustración 36: Hoja indicador resultado, dashboard proyecto.*

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q							
1	Indicador							2013		2014		2015		2016		2017								
2	Código	Tipo	Nombre	Meta	I Sem-13		II Sem-13		I Sem-14		II Sem-14		I Sem-15		II Sem-15		I Sem-16		II Sem-16		I Sem-17		II Sem-17	
3																								
4																								
5																								
6																								
7																								
8																								
9	Observaciones																							
10																								
11																								
12																								
13																								
14																								
15																								
16																								
17																								
18																								
19																								

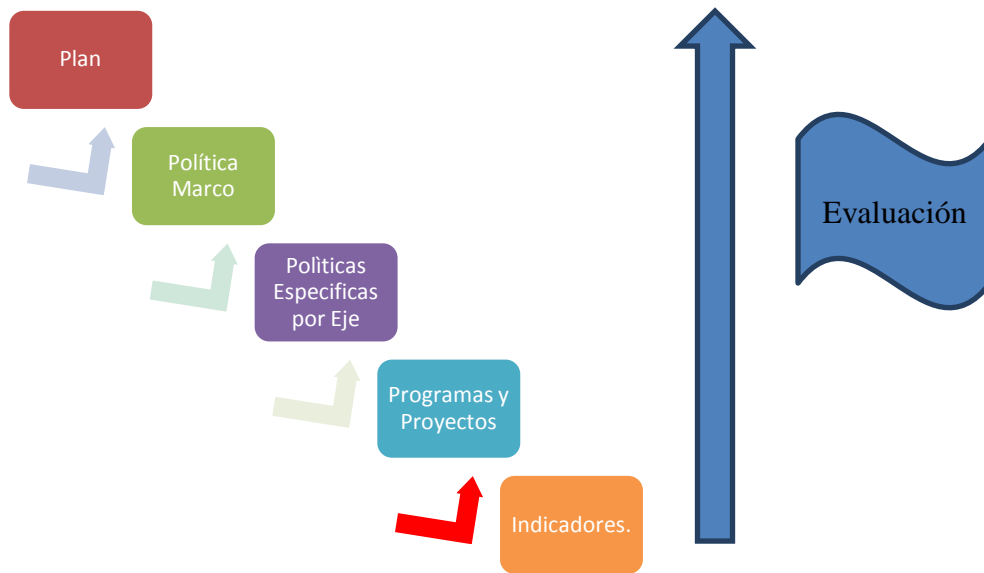
Fuente: Elaboración propia del investigador

### 5.1.3.6 Estrategia de evaluación

La propuesta de evaluación del Plan Nacional sobre Drogas, Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo busca realizar una evaluación de abajo hacia arriba, de lo más pequeño a lo más grande.

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

*Ilustración 37: Evaluación Plan Nacional sobre Drogas.*



Fuente: Elaboración propia del investigador

Para la evaluación se establece la siguiente tabla de cumplimiento de 5 niveles.

*Tabla 15: Cuadro de evaluación.*

Cuadro de Evaluación	Valor	%	Color
Cumplimiento	5	81-100	Verde
Cumplimiento relativo	4	61-80	Amarillo
Cumplimiento menor satisfactorio	3	41-60	Naranja
Cumplimiento insatisfactorio	2	21-40	Rojo oscuro
Incumplimiento	1	0- 20	Rojo

Fuente: Elaboración propia del investigador





Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

*Ilustración 40: Hoja gestión y resultado dashboard proyecto 3.*

Resultado			2013			
Código	Tipo	Nombre	I Semestre	Valor	II Semestre	Valor
EJ1PE1PJ1IP1	Impacto	Tasa de tráfico de drogas en la zona del Caribe.	Cumplimiento	5	Incumplimiento	1
<b>Sub Totales</b>			Cumplimiento	5	Incumplimiento	1
<b>Total</b>	3	Cumplimiento menor satisfactorio	Cumplimiento menor satisfactorio		3	

Fuente: Elaboración propia del investigador

El Coordinador del Plan Nacional deberá tener un cuadro de mando o *dashboard* para llevar el control de todos los ejes, sub-ejes, políticas, programas y proyectos, que conforman el plan. Este cuadro de mando consiste en un Excel con las siguientes hojas:

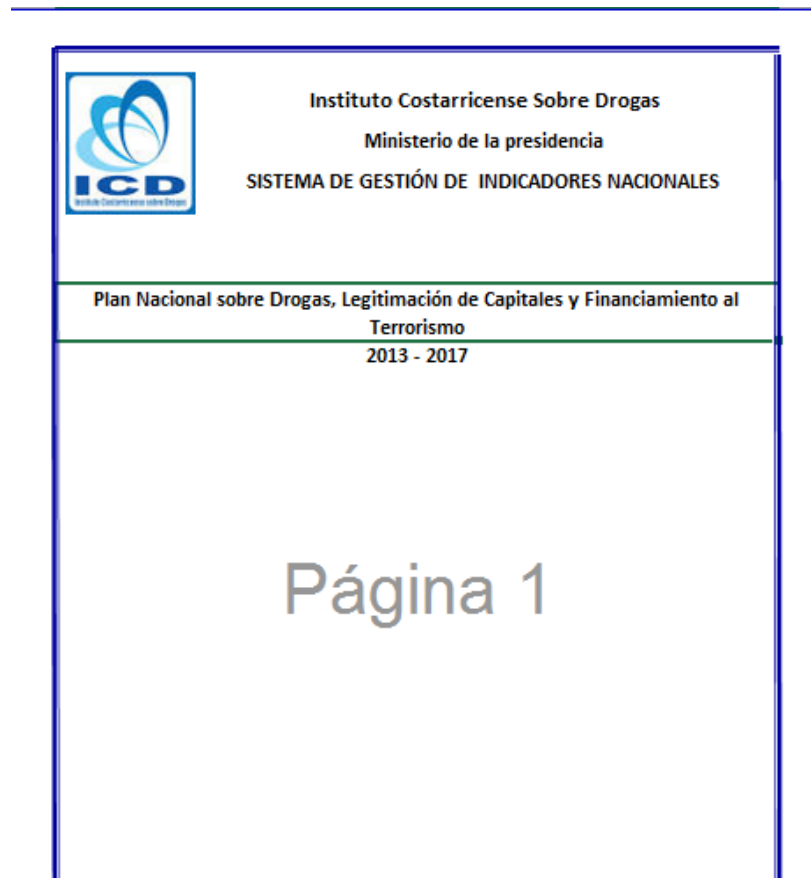
- Inicio.
- Cuadro de evaluación.
- Plan desglosado.
- Resultado.
- Gestión.

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

#### 5.1.3.6.1 Inicio:

Consiste en una portada del *dashboard* del Plan.

*Ilustración 41: Hoja Inicio Dashboard Plan.*



Fuente: Elaboración propia del investigador

#### 5.1.3.6.2 Cuadro de Evaluación

En esta hoja se hace referencia a los valores de la tabla de evaluación propuesta.

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

*Ilustración 42: Hoja cuadro de evaluación. dashboard plan.*

Valor	Tabla de Evaluación	%	Color
5	Cumplimiento	81-100	Verde
4	Cumplimiento relativo	61-80	Amarillo
3	Cumplimiento menor satisfactorio	41-60	Naranja
2	Cumplimiento insatisfactorio	21-40	Rojo oscuro
1	Incumplimiento	0-20	Rojo
0	Sin Calificar	0	

Fuente: Elaboración propia del investigador

### 5.1.3.6.3 Plan Desglosado

Consiste en un cuadro en el cual se desglosa el plan por sus ejes, sub-ejes, políticas, programas y proyectos. Como referencia.

*Ilustración 43: Hoja plan desglosado. dashboard plan.*

Ejes	Sub Eje	Políticas	Programa	Proyectos
"Reducción de la demanda de drogas"		Política Creación de intervenciones universales, selectivas e indicadas, mediante el desarrollo de habilidades y competencias necesarias para prevenir el consumo de drogas.		1.1 Proyecto: Prevención Estudiantil para la Intervención en Drogas, Investigación y Consejería (PREDICE)
		Política Fortalecimiento del Sistema Nacional de Tratamiento, mediante intervenciones de calidad, integrales y basadas en evidencia, ue consideren el género, la edad, la vulnerabilidad y el contexto cultural de las distintas poblaciones objetivo.	Programa de Capacitación y Certificación para el Recurso Humano vinculado a la Atención de Personas Consumidoras de Drogas (PROCCER)	2.1.1 Certificación del recurso humano en tratamiento en adicciones.
				2.1.2 Capacitación y formación de consejeros en adicciones.
				2.1.3 Agentes de cambio para familias de consumidores de droga.
		El consumo de las drogas: Un nuevo reto para la CCSS.		2.2.1 Familias fuertes.
				2.2.2 Hacia una intervención eficaz.
				2.2.3 Rehumanizando la atención.
		Reducción del daño		2.3.1 Un esfuerzo comunal ante la reducción del daño.
				2.3.2 Interviniendo comunidades vulnerables.

Fuente: Elaboración propia del investigador



Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

#### 5.1.3.6.4 Resultado y Gestión

Las Hojas de Resultado y Gestión son las que permiten recolectar la información de la evaluación realizada por los coordinadores de proyecto desde la perspectiva de gestión e impacto y obtener automáticamente una evaluación de cumplimiento de los componentes (ejes, sub-ejes, políticas, programas) que conforman el Plan Nacional sobre Drogas y de igual forma una evaluación del Plan Nacional.

La hoja Resultado y Gestión están conformadas con las mismas columnas, con una diferencia que consiste en que la hoja Gestión es alimentada con las evaluaciones de gestión obtenidas de los proyectos, obteniendo una evaluación para los componentes que conforman del plan; desde la perspectiva gestión y la hoja Resultado es alimentada con las evaluaciones de impacto de los proyectos, obteniendo una evaluación para los componentes que conforman del plan desde la perspectiva impacto.

En la hoja Resultado y Gestión se deben ingresar los siguientes valores por columna para cada uno de los proyectos que conforman el plan:

- **Plan:** Nombre del Plan Nacional sobre Drogas.
- **Ejes:** Nombre del eje al que pertenece el proyecto.
- **Sub-eje:** Nombre del sub-eje al que pertenece el proyecto.

*Ilustración 44: Hoja resultado y gestión. dashboard plan.*

PLAN			Ejes			Sub Eje			Políticas
Plan NacioPlan Nacional sobre Drogas, legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo.	Sin Calificar	0	Reducción de la oferta de drogas y actividades conexas	Sin Calificar	0,00	Represión del tráfico ilícito de drogas	Sin Calificar	0.00	1. Política específica C delito de tráfico ilícito pobladores. 2. Política específica I iniciativas dirigidas a fi control que se ejercen 3. Política específica I información de interés

Fuente: Elaboración propia del investigador

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

**Nota:** La evaluación del plan es obtenida del promedio de las evaluaciones efectuadas por los diferentes ejes que la conforman.

La evaluación del eje es obtenida del promedio, de las evaluaciones realizadas por los diferentes sub-ejes o políticas que lo conforman.

La evaluación del sub-eje es obtenida del promedio de las evaluaciones realizadas por las diferentes políticas que lo conforman.

- **Políticas:** Nombre de la política específica a la que pertenece el proyecto.
- **Programa:** Nombre del programa al que pertenece el proyecto.
- **Proyecto:** Nombre del proyecto.

*Ilustración 45: Hoja resultado y gestión. dashboard plan 2.*

Políticas		Programa			Proyectos Resultado	
1. Política específica Control de zonas inseguras y vulnerables al delito de tráfico ilícito de drogas, a favor de la protección de sus pobladores.	Sin Calificar	0,00	Sin Calificar	0,00	1.1 Proyecto Dispositivo interinstitucional para la seguridad y prevención del delito en la Vertiente del Caribe.	Sin Calificar
2. Política específica Diseño e implementación de un conjunto de iniciativas dirigidas a fortalecer los actuales mecanismos de control que se ejercen dentro de	Sin Calificar	0,00	Sin Calificar	0,00	2.1 Proyecto Control del tráfico transfronterizo.	Sin Calificar
3. Política específica Disponibilidad actualizada y consolidada de información de interés policial.	Sin Calificar	0,00	Sin Calificar	0,00	3.1 Proyecto Rescatando los espacios públicos en nuestras comunidades.	Sin Calificar

Fuente: Elaboración propia del investigador

**Nota:** La evaluación de la política es obtenida del promedio de las evaluaciones efectuadas por los diferentes programas o políticas que la conforman.

La evaluación de los programas es obtenida del promedio de las evaluaciones efectuadas por los diferentes proyectos que lo conforman.

La evaluación del proyecto es obtenida del promedio de las evaluaciones realizadas por los coordinadores del proyecto, en el *dashboard* proyecto, referente al comportamiento de los indicadores en el transcurrir de la vida del plan.

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

- **Valor Gestión o Resultado Por semestre y año:** Se debe ingresar el valor de cumplimiento reportado por el coordinador de proyecto en el semestre del año correspondiente, en el periodo de evaluación.
- **Cumplimiento Gestión por año semestre y año:** La plantilla completará automáticamente la etiqueta de cumplimiento correspondiente al valor de cumplimiento ingresado.

*Ilustración 46: Hoja resultado y gestión. dashboard plan 3.*

Proyectos Resultado			2013 I Semestre Resultado		2013 II Semestre Resultado		2014 I Semestre Resultado		2014 I Semestre Resultado	
			Valor	Cumplimiento	Valor	Cumplimiento	Valor	Cumplimiento	Valor	Cumplimiento
1.1 Proyecto Dispositivo interinstitucional para la seguridad y prevención del delito en la Vertiente del Caribe.	Sin Calificar	0,00								
2.1 Proyecto Control del tráfico transfronterizo.	Sin Calificar	0,00								
3.1 Proyecto Rescatando los espacios públicos en nuestras comunidades.	Sin Calificar	0,00								

Fuente: Elaboración propia del investigador

El coordinador del plan, al recibir las evaluaciones de los diferentes proyectos, por parte de los coordinadores de proyecto, ingresará en la columna el valor del semestre del año correspondiente a la evaluación reportada. La plantilla obtendrá el promedio de las evaluaciones reportadas asignando una calificación de cumplimiento al proyecto.

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

*Ilustración 47: Hoja Resultado y Gestión. Dashboard Plan 4.*

Proyectos Resultado			2013		2013		2014		2014		Valo
			I Semestre Resultado		II Semestre Resultado		I Semestre Resultado		I Semestre Resultado		
		Valor	Cumplimiento	Valor	Cumplimiento	Valor	Cumplimiento	Valor	Cumplimiento		
1.1 Proyecto Dispositivo interinstitucional para la seguridad y prevención del delito en la Vertiente del Caribe.	Cumplimiento relativo	4,00	5 Cumplimiento	4	Cumplimiento relativo	3	Cumplimiento menor satisfactorio				
2.1 Proyecto Control del tráfico transfronterizo.	Cumplimiento relativo	4,00	4	Cumplimiento relativo	4	Cumplimiento relativo	4	Cumplimiento relativo			
3.1 Proyecto Rescatando los espacios públicos en nuestras comunidades.	Cumplimiento relativo	4,00	3	Cumplimiento menor satisfactorio	4	Cumplimiento relativo	5	Cumplimiento			

Fuente: Elaboración propia del investigador

La plantilla calcula un promedio de las calificaciones de cumplimiento obtenidas en los proyectos que conforman los programas, asignando una calificación de cumplimiento al programa.

La plantilla calcula un promedio de las calificaciones de cumplimiento obtenidas en los programas que conforman la política, asignando una calificación de cumplimiento a la política.

*Ilustración 48: Hoja resultado y gestión. dashboard plan 5.*

Políticas			Programa			Proyectos		
1. Política específica Control de zonas inseguras y vulnerables al delito de tráfico ilícito de drogas, a favor de la protección de sus pobladores.	Cumplimiento relativo	4,00		Cumplimiento relativo	4,00	1.1 Proyecto Dispositivo interinstitucional para la seguridad y prevención del delito en la Vertiente del Caribe.		
2. Política específica Diseño e implementación de un conjunto de iniciativas dirigidas a fortalecer los actuales mecanismos de control que se ejercen dentro de	Cumplimiento relativo	4,00		Cumplimiento relativo	4,00	2.1 Proyecto Control del tráfico transfronterizo.		
3. Política específica Disponibilidad actualizada y consolidada de información de interés policial.	Cumplimiento relativo	4,00		Cumplimiento relativo	4,00	3.1 Proyecto Rescatando los espacios públicos en nuestras comunidades.		

Fuente: Elaboración propia del investigador

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

La plantilla calcula un promedio de las calificaciones de cumplimiento obtenidas en las políticas que conforman los sub-ejes, asignando una calificación de cumplimiento al sub-eje.

La plantilla calcula un promedio de las calificaciones de cumplimiento obtenidos en los sub-ejes que conforman el eje, asignando una calificación de cumplimiento al eje.

*Ilustración 49: Hoja resultado y gestión. dashboard plan 6.*

Ejes			Sub Eje			Políticas	
Reducción de la oferta de drogas y actividades conexas	<b>Cumplimiento relativo</b>	4,00	Represión del tráfico ilícito de drogas	<b>Cumplimiento relativo</b>	4,00	1. Política específica Control de zonas inseguras y vulnerables al delito de tráfico ilícito de drogas, a favor de la protección de sus pobladores.	<b>Cumpli</b>
						2. Política específica Diseño e implementación de un conjunto de iniciativas dirigidas a fortalecer los actuales mecanismos de control que se ejercen dentro de	<b>Cumpli</b>
						3. Política específica Disponibilidad actualizada y consolidada de información de interés policial.	<b>Cumpli</b>

Fuente: Elaboración propia del investigador

Para finalizar, la plantilla calcula un promedio de las calificaciones de cumplimiento obtenidas en las los ejes que conforman el plan nacional, asignando una calificación de cumplimiento al Plan Nacional sobre Drogas, desde la perspectiva correspondiente.

*Ilustración 50: Hoja resultado y gestión. dashboard plan 7.*

PLAN	Ejes				Sub Eje		
Plan NacioPlan Nacional sobre Drogas, legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo.	<b>Cumplimiento relativo</b>	<b>4</b>	Reducción de la oferta de drogas y actividades conexas	<b>Cumplimiento relativo</b>	<b>4,00</b>	Represión del tráfico ilícito de drogas	<b>Cumplimier relativo</b>

Fuente: Elaboración propia del investigador

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

Es de esta forma en que se realizaría la evaluación del Plan Nacional sobre Drogas, Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo. Ello permite obtener una perspectiva de impacto y gestión de todos los componentes que los conforman (ejes, sub-ejes, políticas, programas y proyectos), lo cual permite evaluarlos y analizar su comportamiento en el transcurrir del tiempo.

**Nota: Una vez finalizada la evaluación del Plan Nacional sobre Drogas y al contar con una perspectiva de su cumplimiento en gestión como impacto, se debería realizar un informe del cumplimiento, cuyos insumos serían los diferentes *dashboard* de proyectos y el *dashboard* de evaluación del plan nacional. Este informe se debería difundir entre todos los involucrados del plan, para que les permita tener una visión del comportamiento y efecto provocado por el Plan Nacional sobre drogas en el transcurrir del tiempo.**

#### **5.1.4 Plan piloto de la metodología**

Uno de los objetivos del proyecto consistía en realizar el pilotaje de la metodología propuesta, con el fin de evaluar su funcionamiento, determinar si es necesario realizarle ajustes y mejoras, para la implantación de la misma.

##### **5.1.4.1 Propuesta de pilotaje**

Al analizar el actual Plan Nacional sobre Drogas, Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo, se pudo visualizar que este se encuentra conformado por 3 Ejes:

- Reducción de la demanda de drogas.
- Reducción de la oferta de drogas y actividades conexas.
- Prevención y represión de la legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

Realizar el pilotaje de la totalidad del plan es una labor muy extensa y compleja que se sale de las posibilidades del actual proyecto, es por ello que se decidió aplicar la metodología en un pilotaje para uno de los sub-ejes del Eje Reducción de la oferta de drogas y actividades conexas.

El Eje Reducción de la oferta de drogas y actividades conexas se encuentra subdividido en 3 sub ejes:

- Prevención del tráfico ilícito de drogas y delitos conexos.
- Represión del tráfico ilícito de drogas
- Control y fiscalización de estupefacientes, psicotrópicos, sustancias precursoras y químicos esenciales.

El sub-eje seleccionado para la realización del pilotaje fue Represión del tráfico ilícito de drogas, el cual está conformado por tres políticas específicas:

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

1. Política específica control de zonas inseguras y vulnerables al delito de tráfico ilícito de drogas, a favor de la protección de sus pobladores.
2. Política específica Diseño e implementación de un conjunto de iniciativas dirigidas a fortalecer los actuales mecanismos de control que se ejercen dentro de las fronteras terrestres.
3. Política específica disponibilidad actualizada y consolidada de información de interés policial.

Cada una de estas políticas está conformada por un proyecto, a los cuales se les aplicó la metodología propuesta, en miras de evaluar el funcionamiento de la misma.

Los proyectos a los que se les aplicó la metodología son los siguientes:

- Proyecto dispositivo interinstitucional para la seguridad y prevención del delito en la Vertiente del Caribe.
- Diseño e implementación de un conjunto de iniciativas dirigidas a fortalecer los actuales mecanismos de control que se ejercen dentro de las fronteras terrestres.
- Proyecto rescatando los espacios públicos en nuestras comunidades.



Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

#### **5.1.4.2 Resultados del pilotaje**

La realización del pilotaje de la metodología se dividió en 3 etapas:

- Aplicación de metodología de formulación de indicadores.
- Diseño de herramientas de estrategia de Monitoreo.
- Simulación de Estrategia de Evaluación.

##### **5.1.4.2.1 Pilotaje de metodología de formulación de indicadores**

En la realización del pilotaje nos reunimos con la coordinadora del sub-eje Represión del tráfico ilícito de drogas, la Jefe de la Unidad de Programas de Inteligencia y empezamos a emplear la metodología en cada uno de los proyectos, aplicando cada una de las 5 sub-etapas propuestas:

###### **5.1.4.2.1.1 Análisis del objetivo a medir**

Al aplicar la primera sub-etapa de **(1) Análisis del objetivo a medir** se obtuvieron como resultados para cada proyecto los siguientes objetivos de impacto y gestión:

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

**Tabla 16: Análisis de objetivo Proyecto Dispositivo interinstitucional para la seguridad y prevención del delito en la Vertiente del Caribe.**

<b>Ficha objetivo e impacto del proyecto</b>	
<b>Eje</b>	
Reducción de la oferta de drogas y actividades conexas	
<b>Política específica</b>	
Política específica: Control de zonas inseguras y vulnerables al delito de tráfico ilícito de drogas, a favor de la protección de sus pobladores.	
<b>Programa o proyecto</b>	
Proyecto: Dispositivo interinstitucional para la seguridad y prevención del delito en la Vertiente del Caribe.	
<b>Objetivos de gestión:</b>	<b>Objetivos de impacto:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recolectar la información policial insumo para la realización de los dispositivos interinstitucionales de seguridad y prevención del crimen en la Vertiente del Caribe, con la finalidad de asistir a los pobladores en la problemática de inseguridad y delito planteada ante la mesa.</li> <li>• Planear las actividades interinstitucionales que se desarrollarán para ejecutar los dispositivos de seguridad, en la Vertiente del Caribe.</li> <li>• Ejecutar los dispositivos en la Vertiente del Caribe, para colaborar con la seguridad y prevención del delito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducir la tasa de homicidios</li> <li>• Aumento del decomiso de armas, droga, vehículos y cierre de locales por tráfico.</li> <li>• Aumento de detenido por tráfico.</li> </ul>

**Fuente: Elaboración propia del investigador**

*Tabla 17: Análisis de objetivo Proyecto Control del tráfico transfronterizo.*

<b>Ficha objetivo e impacto del proyecto</b>	
<b>Eje</b>	
Reducción de la oferta de drogas y actividades conexas	
<b>Política específica</b>	
Política específica: Diseño e implementación de un conjunto de iniciativas dirigidas a fortalecer los actuales mecanismos de control que se ejercen dentro de las fronteras terrestres.	
<b>Programa o proyecto</b>	
Proyecto: Control del tráfico transfronterizo.	
<b>Objetivos de gestión:</b>	<b>Objetivos de impacto:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recolectar en una plantilla previamente diseñada aquella información resultante de la labor realizada por la Policía de Fronteras en los puestos de Peñas Blancas y Paso Canoas, para incrementar la tasa de crecimiento de decomisos de cocaína en ambas fronteras.</li> <li>• Sistematizar y analizar la información recolectada por la Policía de Fronteras, con el objetivo de incrementar la tasa de decomisos de cocaína para cada puesto fronterizo (Peñas Blancas y Paso Canoas).</li> <li>• Difundir la información analizada a los actores decisores tácticos y estratégicos responsables de reprimir el tráfico ilícito de drogas, para incrementar la tasa de crecimiento de decomisos de cocaína en ambas fronteras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento del decomiso droga, armas, contrabando.</li> <li>• Aumento detenidos por tráfico.</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia del investigador

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

**Tabla 18: Análisis de objetivo Proyecto Rescatando los espacios públicos en nuestras comunidades.**

<b>Ficha objetivo e impacto del proyecto</b>	
<b>Eje</b>	
Reducción de la oferta de drogas y actividades conexas	
<b>Política específica</b>	
Política específica: Disponibilidad actualizada y consolidada de información de interés policial.	
<b>Programa o proyecto</b>	
Proyecto: Rescatando los espacios públicos en nuestras comunidades.	
<b>Objetivos de gestión:</b>	<b>Objetivos de impacto:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar las comunidades bajo el marco del Plan Nacional de Desarrollo vigente, donde se realizarán las actividades "cívico policiales" para el desarrollo de operativos que garanticen espacios públicos sanos y seguros.</li> <li>• Capturar información mediante actividades cívicas y policiales para el rescate de espacios sanos y seguros.</li> <li>• Sistematizar y analizar la información obtenida por medio del buzón de captura entre otras actividades.</li> <li>• Trasladar a las autoridades competentes la información analizada, con el fin que sea utilizada para favorecer a las comunidades identificadas en el marco de esta iniciativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de denuncia.</li> <li>• Aumento de operativos.</li> <li>• Aumento de detenidos por tráfico o venta de droga.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia del investigador

### 5.1.4.2.1.2 Lluvia de variables

Una vez que se tienen claros los objetivos de alcance e impacto de cada proyecto se prosiguió a realizar la según sub-etapa (2) Lluvia de variables. En esta etapa se identificaron posibles variables que conformarían los indicadores desde el enfoque de gestión (Calidad, Economía, Efectividad, Eficiencia, Eficacia) y resultados o impacto (efecto o corto plazo, impacto a largo plazo). Para cada uno de los proyecto, se determinaron las siguientes posibles variables.

*Tabla 19: Lluvia de variables del Proyecto Dispositivo interinstitucional para la seguridad y prevención del delito en la Vertiente del Caribe.*

<b>Ficha lluvia de variables necesarias por proyecto</b>			
<b>Eje</b>			
Reducción de la oferta de drogas y actividades conexas			
<b>Política específica</b>			
Política específica: Control de zonas inseguras y vulnerables al delito de tráfico ilícito de drogas, a favor de la protección de sus pobladores.			
<b>Programa o proyecto</b>			
Proyecto: Dispositivo interinstitucional para la seguridad y prevención del delito en la Vertiente del Caribe.			
<b>Variable</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Fuente</b>	<b>Periodicidad de recolección</b>
Cantidad de operativos realizado.	Número de operativos	Ministerio de Seguridad Pública.	Semestre
Cantidad de oficiales asignados a operativos	Número de oficiales	Ministerio de Seguridad Pública.	Semestre
Gastos por alimentación en operativos.	Monto en colones	Ministerio de Seguridad Pública.	Semestre
Gastos por Hospedaje en operativos.	Monto en colones	Ministerio de Seguridad Pública.	Semestre

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

Decomiso de armas	Número armas decomisadas	Unidad de Información y Estadística	Semestre
Decomiso de vehículos	Número de vehículos decomisados	Ministerio de Seguridad Pública.	Semestre
Decomiso de droga	Cantidad de kilos de droga decomisada por tipo de droga	Unidad de Información y Estadística	Semestre
Persona Detenida por trafico	Número de persona detenidas.	Unidad de Información y Estadística	Semestre
Cantidad de homicidios	Número de homicidios	Unidad de Información y Estadística	Semestre
Cantidad de Información recolectada	Registros recolectados	Ministerio de Seguridad Pública.	Semestre
Actividades para la realización de dispositivos	Cantidad de actividades	Unidad de Programas de Inteligencia	Anual

Fuente: Elaboración propia del investigador

*Tabla 20: Lluvia de variables del Proyecto Control del tráfico transfronterizo.*

<b>Ficha lluvia de variables necesarias por proyecto</b>			
<b>Eje</b>			
Reducción de la oferta de drogas y actividades conexas			
<b>Política específica</b>			
Política específica: Diseño e implementación de un conjunto de iniciativas dirigidas a fortalecer los actuales mecanismos de control que se ejercen dentro de las fronteras terrestres.			
<b>Programa o proyecto</b>			
Proyecto: Control del tráfico transfronterizo.			
<b>Variable</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Fuente</b>	<b>Periodicidad de recolección</b>
Cantidad de registros ingresados	Número de registros	Policía de Fronteras	Semestre

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

Cantidad de informes realizados	Número de informes elaborados	Unidad de Programas de Inteligencia	Semestre
Avance en el Desarrollo de la Plantilla.	Porcentaje de avance en el desarrollo de la Plantilla.	Unidad de Programas de Inteligencia, Unidad de Informática.	Semestral
Decomiso de armas	Número armas decomisadas	Unidad de Información y Estadística	Semestre
Decomiso de droga	Cantidad de kilos de droga decomisada por tipo de droga	Unidad de Información y Estadística	Semestre
Persona Detenida por tráfico	Número de persona detenidas.	Unidad de Información y Estadística	Semestre

Fuente: Elaboración propia del investigador

*Tabla 21: Lluvia de variables del Proyecto Rescatando los espacios públicos en nuestras comunidades.*

<b>Ficha lluvia de variables necesarias por proyecto</b>			
<b>Eje</b>			
Reducción de la oferta de drogas y actividades conexas			
<b>Política específica</b>			
Política específica: Disponibilidad actualizada y consolidada de información de interés policial.			
<b>Programa o proyecto</b>			
Proyecto: Rescatando los espacios públicos en nuestras comunidades.			
<b>Variable</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Fuente</b>	<b>Periodicidad de recolección</b>
Cantidad de registros ingresados	Número de registros	Unidad de Programas de Inteligencia	Semestre
Cantidad de informes realizados y difundidos	Número de informes elaborados	Unidad de Programas de Inteligencia	Semestre
Cantidad de Denuncias	Número denuncias	Unidad de Información y Estadística	Semestre
Operativos realizados	Cantidad de operativos	Unidad de Información y Estadística	Semestre

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

	realizados	Estadística	
Persona Detenida por tráfico	Número de persona detenidas.	Unidad de Información y Estadística	Semestre

Fuente: Elaboración propia del investigador

### 5.1.4.2.1.3 Identificación o formulación de indicadores

Analizadas las posibles variables para cada proyecto y teniendo mayor claridad de lo que se desea medir en cada proyecto, se prosigue con la sub-etapa de **(3) Identificación o formulación de indicadores** en la cual se formularon los siguientes indicadores para cada uno de los proyectos:

*Tabla 22: Identificación del indicador del Proyecto Dispositivo interinstitucional para la seguridad y prevención del delito en la Vertiente del Caribe.*

Ficha de identificación de indicadores				
<b>Eje</b>				
Reducción de la oferta de drogas y actividades conexas				
<b>Política específica</b>				
Política específica: Control de zonas inseguras y vulnerables al delito de tráfico ilícito de drogas, a favor de la protección de sus pobladores.				
<b>Programa o proyecto</b>				
Proyecto: Dispositivo interinstitucional para la seguridad y prevención del delito en la Vertiente del Caribe.				
Indicador	Tipo	Unidad de medida.	Variables	Formula
Plazo para la planeación de	Eficacia	Proceso Plazo	Cumplimiento	



Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

las actividades de preparación de los dispositivos Junio, Diciembre.				
Plazo para la recolección de la información junio, diciembre.	Eficacia	Proceso Plazo	Cumplimiento	
Operativos Ejecutados al semestre	Eficacia	Producto Cantidad	Total Operativos Realizados al Semestre (CORS)	CORS
Tasa de decomisos semestral Limón.	Impacto	Porcentaje	Total de decomisos por semestre Limón S (TDLS)  Total de decomisos por semestre Limón S-1 (TDLS-1)	TDS- (TDLS-1)  _____ * 100 (TDLS-1)
Tasa de decomisos cocaína semestral Limón.	Impacto	Porcentaje	Total de decomisos de cocaína por semestre Limón S (TDCLS)  Total de decomisos cocaína por semestre Limón S-1 (TDCLS-1)	TDLS- (TDCLS-1)  _____ * 100 (TDLS-1)
Tasas persona detenidas por tráfico de	Impacto	Porcentaje	Total de Personas detenidas por semestre Limón S	TPDLS - (TPDLS-1)  _____ * 100 (TPDLS -1)

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

drogas Semestral Limón			(TPDLS)  Total Personas detenidas por semestre Limón S- 1 (TPDLS-1)	
Índice de homicidios en el Caribe semestre	Porcentual	Impacto	Total homicidios semestre en el Caribe TH S  Total Homicidios semestre en el caribe TH S -1	$TH S / TH S -1 * 100$

Fuente: Elaboración propia del investigador

*Tabla 23: Identificación del indicador del Proyecto Control del tráfico transfronterizo.*

<b>Ficha de identificación de indicadores</b>				
<b>Eje</b>				
Reducción de la oferta de drogas y actividades conexas				
<b>Política específica</b>				
Política específica: Diseño e implementación de un conjunto de iniciativas dirigidas a fortalecer los actuales mecanismos de control que se ejercen dentro de las fronteras terrestres.				
<b>Programa o proyecto</b>				
Proyecto: Control del tráfico transfronterizo.				
<b>Indicador</b>	<b>Tipo</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Variables</b>	<b>Formula</b>
Cantidad de inspecciones	Eficacia	Producto Cantidad	Número inspecciones	INRS

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

recolectadas Semestralmente			recolectadas por semestre (INRS)	
Informes Realizado al Semestre	Eficacia	Producto Cantidad	Número informes realizados (NIRS)	Producto Cantidad
Porcentaje de Difusión información analizada	Eficacia	Porcentaje	Número de informes difundidos(NID) Número informes realizados (NIR)	$NID / NIR * 100$
Tasa de recolección de inspecciones por semestre	Eficiencia	Porcentaje	Número inspecciones recolectadas por semestre S (INRS)  Número inspecciones recolectadas por semestre S S-1 (INRS S-1)	$\frac{INRS\ S - (INRS\ S-1)}{INRS\ S-1} * 100$
Sistematización y análisis del 100% de la información recolectada en los puestos fronterizos de Peñas Blancas y Paso Canoas.	Eficacia	Porcentaje	Información sistematizada y analizada (ISA)  Información recolectada (IR)	$(ISA/ IR)* 100$
Avance en automatización proceso recolección	Eficacia	Porcentual	Porcentaje de avance en el desarrollo de sistema (PAS)	(PAS)
Finalizar 100% de la automatización	Eficacia	Proceso plazo	Cumplimiento	

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

de la platilla de recolección a diciembre del 2015				
Tasa de decomisos semestral	Impacto	Porcentaje	Total de decomisos por semestre S (TDS)  Total de decomisos por semestre S-1 (TDS-1)	$\frac{\text{TDS- (TDS-1)}}{\text{TDS-1}} * 100$
Tasa de decomisos cocaína semestral	Impacto	Porcentaje	Total de decomisos de cocaína por semestre S (TDS)  Total de decomisos cocaína por semestre S-1 (TDS-1)	$\frac{\text{TDS- (TDS-1)}}{\text{TDS-1}} * 100$

Fuente: Elaboración propia del investigador

*Tabla 24: Identificación del indicador del proyecto rescatando los espacios públicos en nuestras comunidades.*

<b>Ficha de identificación de indicadores</b>
<b>Eje</b>
Reducción de la oferta de drogas y actividades conexas
<b>Política específica</b>
Política específica: Disponibilidad actualizada y consolidada de información de interés policial.
<b>Programa o proyecto</b>
Proyecto: Rescatando los espacios públicos en nuestras comunidades.

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

<b>Indicador</b>	<b>Tipo</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Variables</b>	<b>Formula</b>
Plazo para la identificación de comunidades vulnerables diciembre 2013.	Eficacia	Proceso Plazo	Cumplimiento	
Plazo para la recopilación de la información mediante actividades cívicas policiales junio y diciembre cada año.	Eficacia	Proceso Plazo	Cumplimiento	
Plazo para recopilar, sistematizar y analizar la información captada mediante buzones junio y a diciembre de cada año.	Eficacia	Proceso Plazo	Cumplimiento	
Plazo para la entrega de la información analizada.	Eficacia	Proceso Plazo	Cumplimiento	
Cantidad Denuncias Recibidas actividades "cívico"	Impacto	Producto Cantidad	Total Denuncias Recibidas actividades "cívico policiales" al semestre	

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

policiales" semestre					
Tasa de Denuncias Recibidas actividades "cívico policiales" al semestre	Impacto	Porcentaje	Total Denuncias Recibidas actividades "cívico policiales" S (TDRS)	TDRS - (TDRS -1)	$\frac{\quad}{\quad} * 100$ (TDRS -1)
			Total Denuncias Recibidas actividades "cívico policiales" al semestre S-1 (TDRS-1)		

Fuente: Elaboración propia del investigador

#### 5.1.4.2.1.4 Validación de indicador

Propuestos los indicadores para cada uno de los proyectos, se prosiguió a la validación de los mismos, mediante los criterios CREMA y SMART.

A continuación se presentan las fichas de validación de los indicadores del Proyecto dispositivo interinstitucional para la seguridad y prevención del delito en la Vertiente del Caribe.

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

*Tabla 25: Validación del indicador del EJ1PE1PJ1GI1.*

<b>Ficha de validación de indicador</b>			
<b>Eje</b>			
Reducción de la oferta de drogas y actividades conexas			
<b>Política específica</b>			
Política específica: Control de zonas inseguras y vulnerables al delito de tráfico ilícito de drogas, a favor de la protección de sus pobladores.			
<b>Programa o proyecto</b>			
Proyecto: Dispositivo interinstitucional para la seguridad y prevención del delito en la Vertiente del Caribe.			
<b>Sigla</b>	<b>Nombre del indicador</b>	<b>Fecha</b>	
EJ1PE1PJ1GI1	Plazo para la planeación de las actividades de preparación de los dispositivos junio, diciembre.	23/07/2015	
<b>Aspectos</b>		<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>
<b>Claros</b>		X	
<b>Específico</b>		X	
<b>Relevante</b>		X	
<b>Económico</b>		X	
<b>Medible</b>		X	
<b>Adecuado</b>		X	
<b>Asequibles</b>		X	
<b>Pertinente</b>		X	
<b>Limitados por el tiempo</b>		X	
<b>Prácticos</b>		X	
<b>Excluyentes</b>		X	

Fuente: Elaboración propia del investigador

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

*Tabla 26: Validación del indicador del EJ1PE1PJ1GI2.*

<b>Ficha de validación de indicador</b>		
<b>Eje</b>		
Reducción de la oferta de drogas y actividades conexas		
<b>Política específica</b>		
Política específica: Control de zonas inseguras y vulnerables al delito de tráfico ilícito de drogas, a favor de la protección de sus pobladores.		
<b>Programa o proyecto</b>		
Proyecto: Dispositivo interinstitucional para la seguridad y prevención del delito en la Vertiente del Caribe.		
<b>Sigla</b>	<b>Nombre del indicador</b>	<b>Fecha</b>
EJ1PE1PJ1GI2	Plazo para la recolección de la información junio, diciembre.	23/07/2015
<b>Aspectos</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>
<b>Claros</b>	X	
<b>Específico</b>	X	
<b>Relevante</b>	X	
<b>Económico</b>	X	
<b>Medible</b>	X	
<b>Adecuado</b>	X	
<b>Asequibles</b>	X	
<b>Pertinente</b>	X	
<b>Limitados por el tiempo</b>	X	
<b>Prácticos</b>	X	
<b>Excluyentes</b>	X	

Fuente: Elaboración propia del investigador



Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

*Tabla 27: Validación del indicador del EJ1PE1PJ1GI3.*

<b>Ficha de validación de indicador</b>		
<b>Eje</b>		
Reducción de la oferta de drogas y actividades conexas		
<b>Política específica</b>		
Política específica: Control de zonas inseguras y vulnerables al delito de tráfico ilícito de drogas, a favor de la protección de sus pobladores.		
<b>Programa o proyecto</b>		
Proyecto: Dispositivo interinstitucional para la seguridad y prevención del delito en la Vertiente del Caribe.		
<b>Sigla</b>	<b>Nombre del indicador</b>	<b>Fecha</b>
EJ1PE1PJ1GI3	Operativos Ejecutados al semestre	23/07/2015
<b>Aspectos</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>
<b>Claros</b>	X	
<b>Específico</b>	X	
<b>Relevante</b>	X	
<b>Económico</b>	X	
<b>Medible</b>	X	
<b>Adecuado</b>	X	
<b>Asequibles</b>	X	
<b>Pertinente</b>	X	
<b>Limitados por el tiempo</b>	X	
<b>Prácticos</b>	X	
<b>Excluyentes</b>	X	

Fuente: Elaboración propia del investigador

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

**Tabla 28: Validación del indicador del EJ1PE1PJ1IP1.**

<b>Ficha de validación de indicador</b>			
<b>Eje</b>			
Reducción de la oferta de drogas y actividades conexas			
<b>Política específica</b>			
Política específica: Control de zonas inseguras y vulnerables al delito de tráfico ilícito de drogas, a favor de la protección de sus pobladores.			
<b>Programa o proyecto</b>			
Proyecto: Dispositivo interinstitucional para la seguridad y prevención del delito en la Vertiente del Caribe.			
<b>Sigla</b>	<b>Nombre del indicador</b>	<b>Fecha</b>	
EJ1PE1PJ1IP1	Tasa de decomisos semestral Limón.	23/07/2015	
<b>Aspectos</b>	<b>Cumple</b>		<b>No cumple</b>
<b>Claros</b>	X		
<b>Específico</b>	X		
<b>Relevante</b>	X		
<b>Económico</b>	X		
<b>Medible</b>	X		
<b>Adecuado</b>	X		
<b>Asequibles</b>	X		
<b>Pertinente</b>	X		
<b>Limitados por el tiempo</b>	X		
<b>Prácticos</b>	X		
<b>Excluyentes</b>	X		

Fuente: Elaboración propia del investigador

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

*Tabla 29: Validación del indicador del EJ1PE1PJ1IP2.*

<b>Ficha de validación de indicador</b>		
<b>Eje</b>		
Reducción de la oferta de drogas y actividades conexas		
<b>Política específica</b>		
Política específica: Control de zonas inseguras y vulnerables al delito de tráfico ilícito de drogas, a favor de la protección de sus pobladores.		
<b>Programa o proyecto</b>		
Proyecto: Dispositivo interinstitucional para la seguridad y prevención del delito en la Vertiente del Caribe.		
<b>Sigla</b>	<b>Nombre del indicador</b>	<b>Fecha</b>
EJ1PE1PJ1IP2	Tasa de decomisos cocaína semestral Limón.	23/07/2015
<b>Aspectos</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>
<b>Claros</b>	X	
<b>Específico</b>	X	
<b>Relevante</b>	X	
<b>Económico</b>	X	
<b>Medible</b>	X	
<b>Adecuado</b>	X	
<b>Asequibles</b>	X	
<b>Pertinente</b>	X	
<b>Limitados por el tiempo</b>	X	
<b>Prácticos</b>	X	
<b>Excluyentes</b>	X	

Fuente: Elaboración propia del investigador

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

*Tabla 30: Validación del indicador del EJ1PE1PJ1IP3.*

<b>Ficha de validación de indicador</b>			
<b>Eje</b>			
Reducción de la oferta de drogas y actividades conexas			
<b>Política específica</b>			
Política específica: Control de zonas inseguras y vulnerables al delito de tráfico ilícito de drogas, a favor de la protección de sus pobladores.			
<b>Programa o proyecto</b>			
Proyecto: Dispositivo interinstitucional para la seguridad y prevención del delito en la Vertiente del Caribe.			
<b>Sigla</b>	<b>Nombre del indicador</b>	<b>Fecha</b>	
EJ1PE1PJ1IP3	Tasas persona detenidas por tráfico de drogas semestral Limón.	23/07/2015	
<b>Aspectos</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	
<b>Claros</b>	X		
<b>Específico</b>	X		
<b>Relevante</b>	X		
<b>Económico</b>	X		
<b>Medible</b>	X		
<b>Adecuado</b>	X		
<b>Asequibles</b>	X		
<b>Pertinente</b>	X		
<b>Limitados por el tiempo</b>	X		
<b>Prácticos</b>	X		
<b>Excluyentes</b>	X		

Fuente: Elaboración propia del investigador

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

*Tabla 31: Validación del indicador del EJ1PE1PJ1IP4.*

<b>Ficha de validación de indicador</b>		
<b>Eje</b>		
Reducción de la oferta de drogas y actividades conexas		
<b>Política específica</b>		
Política específica: Control de zonas inseguras y vulnerables al delito de tráfico ilícito de drogas, a favor de la protección de sus pobladores.		
<b>Programa o proyecto</b>		
Proyecto: Dispositivo interinstitucional para la seguridad y prevención del delito en la Vertiente del Caribe.		
<b>Sigla</b>	<b>Nombre del indicador</b>	<b>Fecha</b>
EJ1PE1PJ1IP4	Índice de homicidios en el Caribe semestre.	23/07/2015
<b>Aspectos</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>
<b>Claros</b>	X	
<b>Específico</b>	X	
<b>Relevante</b>	X	
<b>Económico</b>	X	
<b>Medible</b>	X	
<b>Adecuado</b>	X	
<b>Asequibles</b>	X	
<b>Pertinente</b>	X	
<b>Limitados por el tiempo</b>	X	
<b>Prácticos</b>	X	
<b>Excluyentes</b>	X	

Fuente: Elaboración propia del investigador

### 5.1.4.2.1.5 Documentación del Indicador

Prosiguiendo con el pilotaje, el siguiente paso a seguir era documentar los indicadores seleccionados que cumplieron con los criterios de validación.

A continuación se presentan documentados, los indicadores del Proyecto Dispositivo interinstitucional para la seguridad y prevención del delito en la Vertiente del Caribe:

*Tabla 32: Documentación del indicador EJ1PE1PJ1GI1*

<b>Ficha del indicador</b>	
<b>Eje</b>	
Reducción de la oferta de drogas y actividades conexas	
<b>Política específica</b>	
Política específica: Control de zonas inseguras y vulnerables al delito de tráfico ilícito de drogas, a favor de la protección de sus pobladores.	
<b>Programa o proyecto</b>	
Proyecto: Dispositivo interinstitucional para la seguridad y prevención del delito en la Vertiente del Caribe.	
<b>Sigla</b>	<b>Nombre del indicador</b>
EJ1PE1PJ1GI1	Plazo para la planeación de las actividades de preparación de los dispositivos junio, diciembre.
<b>Objetivo</b>	
Cumplir periódicamente con la planeación de los dispositivos de seguridad de cada semestre.	
<b>Periodicidad o frecuencia de recolección</b>	Semestral
<b>Fecha de evaluación</b>	Semestral

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

<b>Nivel de referencia</b>	<b>Metas</b>	Cumplimiento.
	<b>Rango</b>	
	<b>Línea base</b>	
<b>Formula</b>	Cumplimiento junio y diciembre.	
<b>VARIABLES</b>		
<b>Unidad de medida</b>	Proceso Plazo	
<b>Fuentes u origen de datos</b>	Unidad Programas de Inteligencia	
<b>Rumbo del indicador</b>	Cumplimiento	
<b>Observaciones</b>		

Fuente: Elaboración propia del investigador

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

**Tabla 33: Documentación del indicador EJ1PE1PJ1GI2**

<b>Ficha del indicador</b>		
<b>Eje</b>		
Reducción de la oferta de drogas y actividades conexas		
<b>Política específica</b>		
Política específica: Control de zonas inseguras y vulnerables al delito de tráfico ilícito de drogas, a favor de la protección de sus pobladores.		
<b>Programa o proyecto</b>		
Proyecto: Dispositivo interinstitucional para la seguridad y prevención del delito en la Vertiente del Caribe.		
<b>Sigla</b>	<b>Nombre del indicador</b>	
EJ1PE1PJ1GI2	Plazo para la recolección de la información Junio, Diciembre.	
<b>Objetivo</b>		
Cumplir periódicamente con la recolección de la información, referente a los dispositivos.		
<b>Periodicidad o frecuencia de recolección</b>	Semestral	
<b>Fecha de evaluación</b>	Semestral	
<b>Nivel de referencia</b>	<b>Metas</b>	Cumplimiento
	<b>Rango</b>	
	<b>Línea base</b>	
<b>Formula</b>	Cumplimiento junio y diciembre.	
<b>Variables</b>		



Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

<b>Unidad de medida</b>	Proceso Plazo
<b>Fuentes u origen de datos</b>	Unidad Programas de Inteligencia
<b>Rumbo del indicador</b>	Cumplimiento
<b>Observaciones</b>	

Fuente: Elaboración propia del investigador

*Tabla 34: Documentación del indicador EJ1PE1PJ1GI3*

<b>Ficha del indicador</b>	
<b>Eje</b>	
Reducción de la oferta de drogas y actividades conexas	
<b>Política específica</b>	
Política específica: Control de zonas inseguras y vulnerables al delito de tráfico ilícito de drogas, a favor de la protección de sus pobladores.	
<b>Programa o proyecto</b>	
Proyecto: Dispositivo interinstitucional para la seguridad y prevención del delito en la Vertiente del Caribe.	
<b>Sigla</b>	<b>Nombre del indicador</b>
EJ1PE1PJ1GI3	Operativos Ejecutados al Semestre
<b>Objetivo</b>	
Realizar una serie de operativos en la zona del caribe.	
<b>Periodicidad o frecuencia de recolección</b>	Semestral

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

<b>Fecha de evaluación</b>	Semestral	
<b>Nivel de referencia</b>	<b>Metas</b>	
	<b>Rango</b>	
	<b>Línea base</b>	
<b>Formula</b>	Total Operativos Realizados al semestre.	
<b>Variables</b>	(CORS) Total operativos realizados al semestre	
<b>Unidad de medida</b>	Producto Cantidad	
<b>Fuentes u origen de datos</b>	Ministerio de Seguridad.	
<b>Rumbo del indicador</b>	Crecimiento o Constancia.	
<b>Observaciones</b>		

Fuente: Elaboración propia del investigador

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

**Tabla 35: Documentación del indicador EJ1PE1PJ1PI1**

<b>Ficha del indicador</b>		
<b>Eje</b>		
Reducción de la oferta de drogas y actividades conexas		
<b>Política específica</b>		
Política específica: Control de zonas inseguras y vulnerables al delito de tráfico ilícito de drogas, a favor de la protección de sus pobladores.		
<b>Programa o proyecto</b>		
Proyecto: Dispositivo interinstitucional para la seguridad y prevención del delito en la Vertiente del Caribe.		
<b>Sigla</b>	<b>Nombre del indicador</b>	
EJ1PE1PJ1IP1	Tasa de decomisos semestral Limón.	
<b>Objetivo</b>		
Aumento de los decomisos por causa de operativos realizados en el caribe.		
<b>Periodicidad o frecuencia de recolección</b>	Semestral	
<b>Fecha de evaluación</b>	Semestral	
<b>Nivel de referencia</b>	<b>Metas</b>	
	<b>Rango</b>	
	<b>Línea base</b>	
<b>Formula</b>	$\frac{\text{TDS- (TDLS-1)}}{\text{(TDLS-1)}} * 100$	
<b>Variables</b>	(TDLS) Total de decomisos por semestre Limón (S) Semestre actual	

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

	(TDLS-1) Total de decomisos por semestre Limón (S-1) Semestre anterior.
<b>Unidad de medida</b>	Porcentual
<b>Fuentes u origen de datos</b>	Unidad de Información y Estadística.
<b>Rumbo del indicador</b>	Crecimiento
<b>Observaciones</b>	

Fuente: Elaboración propia del investigador

*Tabla 36: Documentación del indicador EJ1PE1PJ1PI2*

<b>Ficha del indicador</b>	
<b>Eje</b>	
Reducción de la oferta de drogas y actividades conexas	
<b>Política específica</b>	
Política específica: Control de zonas inseguras y vulnerables al delito de tráfico ilícito de drogas, a favor de la protección de sus pobladores.	
<b>Programa o proyecto</b>	
Proyecto: Dispositivo interinstitucional para la seguridad y prevención del delito en la Vertiente del Caribe.	
<b>Sigla</b>	<b>Nombre del indicador</b>
EJ1PE1PJ1IP2	Tasa de decomisos cocaína semestral Limón.
<b>Objetivo</b>	

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

Aumento de los decomisos semestrales de cocaína por causa de operativos realizados en el caribe.	
<b>Periodicidad o frecuencia de recolección</b>	Semestral
<b>Fecha de evaluación</b>	Semestral
<b>Nivel de referencia</b>	<b>Metas</b>
	<b>Rango</b>
	<b>Línea base</b>
<b>Formula</b>	$\frac{\text{TDLS- (TDCLS-1)}}{\text{(TDLS-1)}} * 100$
<b>Variables</b>	(TDCLS ) Total de decomisos de cocaína por semestre Limón S
	(TDCLS-1) Total de decomisos cocaína por semestre Limón S-1
<b>Unidad de medida</b>	Porcentual
<b>Fuentes u origen de datos</b>	Unidad de Información y Estadística.
<b>Rumbo del indicador</b>	Crecimiento
<b>Observaciones</b>	

Fuente: Elaboración propia del investigador

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

**Tabla 37: Documentación del indicador EJ1PE1PJ1PI3**

<b>Ficha del indicador</b>		
<b>Eje</b>		
Reducción de la oferta de drogas y actividades conexas		
<b>Política específica</b>		
Política específica: Control de zonas inseguras y vulnerables al delito de tráfico ilícito de drogas, a favor de la protección de sus pobladores.		
<b>Programa o proyecto</b>		
Proyecto: Dispositivo interinstitucional para la seguridad y prevención del delito en la Vertiente del Caribe.		
<b>Sigla</b>	<b>Nombre del indicador</b>	
EJ1PE1PJ1IP3	Tasas persona detenidas por tráfico de drogas semestral Limón	
<b>Objetivo</b>		
Aumento de las personas detenidas al semestre en Limón por tráfico de drogas.		
<b>Periodicidad o frecuencia de recolección</b>	Semestral	
<b>Fecha de evaluación</b>	Semestral	
<b>Nivel de referencia</b>	<b>Metas</b>	
	<b>Rango</b>	
	<b>Línea base</b>	
<b>Fórmula</b>	$\frac{\text{TDLS- (TDCLS-1)}}{\text{(TDLS-1)}} * 100$	
<b>Variables</b>	(TPDLS) Total de Personas detenidas por semestre Limón S	
	(TPDLS-1) Total Personas detenidas por semestre Limón S-1	

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

<b>Unidad de medida</b>	Porcentual
<b>Fuentes u origen de datos</b>	Unidad de Información y Estadística.
<b>Rumbo del indicador</b>	Crecimiento
<b>Observaciones</b>	

Fuente: Elaboración propia del investigador

*Tabla 38: Documentación del indicador EJ1PE1PJ1PI4*

<b>Ficha del indicador</b>	
<b>Eje</b>	
Reducción de la oferta de drogas y actividades conexas	
<b>Política específica</b>	
Política específica: Control de zonas inseguras y vulnerables al delito de tráfico ilícito de drogas, a favor de la protección de sus pobladores.	
<b>Programa o proyecto</b>	
Proyecto: Dispositivo interinstitucional para la seguridad y prevención del delito en la Vertiente del Caribe.	
<b>Sigla</b>	<b>Nombre del indicador</b>
EJ1PE1PJ1IP4	Índice de homicidios en el Caribe semestre
<b>Objetivo</b>	
Diminución de los homicidios relacionados con drogas al semestre en Limón.	

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

<b>Periodicidad o frecuencia de recolección</b>	Semestral	
<b>Fecha de evaluación</b>	Semestral	
<b>Nivel de referencia</b>	<b>Metas</b>	
	<b>Rango</b>	
	<b>Línea base</b>	
<b>Fórmula</b>	$\frac{\text{TDLS- (TDCLS-1)}}{\text{(TDLS-1)}} * 100$	
<b>Variables</b>	(TH S) Total homicidios semestre en el caribe	
	(TH S -1) Total homicidios semestre en el caribe	
<b>Unidad de medida</b>	Porcentual	
<b>Fuentes u origen de datos</b>	Unidad de Información y Estadística.	
<b>Rumbo del indicador</b>	Decrecimiento	
<b>Observaciones</b>		

Fuente: Elaboración propia del investigador



Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

#### 5.1.4.2.2 Análisis de Riesgo del indicador

Como etapa final se le realizó el análisis de riesgo de algunos indicadores del Proyecto Dispositivo interinstitucional para la seguridad y prevención del delito en la Vertiente del Caribe.

*Tabla 39: Análisis de riesgo del indicador EJ1PE1PJ1P11*

<b>Ficha análisis de riesgos</b>		
<b>Eje</b>		
Reducción de la oferta de drogas y actividades conexas		
<b>Política específica</b>		
Política específica: Control de zonas inseguras y vulnerables al delito de tráfico ilícito de drogas, a favor de la protección de sus pobladores.		
<b>Programa o proyecto</b>		
Proyecto: Dispositivo interinstitucional para la seguridad y prevención del delito en la Vertiente del Caribe.		
<b>Sigla</b>	<b>Nombre del indicador</b>	<b>Periodo</b>
EJ1PE1PJ1P1	Tasa de decomisos semestral Limón.	2015
<b>Responsable</b>		<b>Firma</b>
Jefe Unidad Programas Inteligencia.		
<b>Lista de posibles riesgos</b>		
El éxito del presenta proyecto dependerá del apoyo y disposición de Ministerio de Seguridad.		

Fuente: Elaboración propia del investigador

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

**Tabla 40: Análisis de riesgo del indicador EJ1PE1PJ1GI5**

<b>Ficha análisis de riesgos</b>		
<b>Eje</b>		
Reducción de la oferta de drogas y actividades conexas		
<b>Política específica</b>		
Política específica: Control de zonas inseguras y vulnerables al delito de tráfico ilícito de drogas, a favor de la protección de sus pobladores.		
<b>Programa o proyecto</b>		
Proyecto: Dispositivo interinstitucional para la seguridad y prevención del delito en la Vertiente del Caribe.		
<b>Sigla</b>	<b>Nombre del indicador</b>	<b>Periodo</b>
EJ1PE1PJ1GI3	Operativos Ejecutados al semestre	2015
<b>Responsable</b>		<b>Firma</b>
Jefe Unidad Programas Inteligencia.		
<b>Lista de posibles riesgos</b>		
El éxito del presente proyecto dependerá del apoyo y disposición de Ministerio de Seguridad, por la realización de los operativos.		

**Fuente: Elaboración propia del investigador**

En lo que respecta al pilotaje de esta primera etapa de la metodología, se tenía como objetivo central el observar la reacción de algunos de los involucrados directos de la formulación del Plan Nacional sobre Drogas, Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo, aplicando la metodología en alguno de los proyectos.

Con el ejercicio realizado, se logra determinar que la metodología es del agrado de los funcionarios, ya que les permite ir analizando los proyectos y comprendiendo los

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

aspectos más importantes a evaluar, lo que facilitó la identificación y formulación de los indicadores necesarios para la evaluación de cada proyecto.

Entre las sugerencias realizadas a la metodología, se mencionó que no se establecieran como entregables oficiales todas las fichas propuestas, ya que el llenado de todas para cada proyecto conlleva mucho tiempo y trabajo. Por este motivo se determinó que las fichas de Documentación de indicador y Análisis de riesgo son las principales y serán las únicas que se tomarían como obligatorias de entregar al final de la etapa de formulación de indicadores, las otras fichas serían consideradas como guía y apoyo de la metodología.

También se logra identificar la necesidad de una capacitación enfocada a la formulación de indicadores y tipos de indicadores como reforzamiento del conocimiento actual de los coordinadores del plan nacional.

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

#### **5.1.4.2.3 Pilotaje Diseño de herramientas de estrategia de monitoreo**

Como pilotaje de la estrategia de monitoreo de la metodología se desarrollaron dos cuadros de mandos o *dashboard* el de evaluación de plan y uno para seguimiento de los proyectos.

##### **5.1.4.2.3.1 Dashboard de evaluación de Plan**

Se desarrolló un cuadro de mando en Excel para la evaluación del Plan Nacional sobre Drogas, Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo 2013-2017, con las características mencionadas en la propuesta.

La hoja Inicio o portada:

*Ilustración 52: Hoja inicio, dashboard plan.*



Fuente: Elaboración propia del investigador

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

La hoja Plan Desglosado en la que se estructuró todo el Plan Nacional sobre Drogas, Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo 2013-2017, por ejes, sub-ejes, políticas, programas y proyectos.

*Ilustración 52: Hoja Desglose del Plan, Dashboard Plan.*

Ejes	Sub Eje	Políticas	Programa	Proyectos
"Reducción de la demanda de drogas"		Política Creación de intervenciones universales, selectivas e indicadas, mediante el desarrollo de habilidades y competencias necesarias para prevenir el consumo de drogas.		1.1 Proyecto: Prevención Estudiantil para la Intervención en Drogas, Investigación y Consejería (PREDICE)
		Política Fortalecimiento del Sistema Nacional de Tratamiento, mediante intervenciones de calidad, integrales y basadas en evidencia, ue consideren el género, la edad, la vulnerabilidad y el contexto cultural de las distintas poblaciones objetivo.	Programa de Capacitación y Certificación para el Recurso Humano vinculado a la Atención de Personas Consumidoras de Drogas (PROCCER)	2.1.1 Certificación del recurso humano en tratamiento en adicciones.
				2.1.2 Capacitación y formación de consejeros en adicciones.
				2.1.3 Agentes de cambio para familias de consumidores de droga.
			El consumo de las drogas: Un nuevo reto para la CCSS.	2.2.1 Familias fuertes.
				2.2.2 Hacia una intervención eficaz.
				2.2.3 Rehumanizando la atención.
			Reducción del daño	2.3.1 Un esfuerzo comunal ante la reducción del daño.
				2.3.2 Interviniendo comunidades vulnerables.
				2.3.3 Sensibilizando a través de actividades culturales.

Fuente: Elaboración propia del investigador

La hoja Resultados y Gestión con la siguiente información:

- Los datos del Plan Nacional sobre Drogas, Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo, el Eje Reducción de la oferta de drogas y actividades conexas, y el sub-eje Represión del tráfico ilícito de drogas.

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

*Ilustración 53: Hoja resultado y gestión, dashboard plan.*

PLAN			Ejes			Sub Eje	
Plan NacioPlan Nacional sobre Drogas, legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo.	Sin Calificar	0	Reducción de la oferta de drogas y actividades conexas	Sin Calificar	0,00	Represión del tráfico ilícito de drogas	Sin Calificar

Fuente: Elaboración propia del investigador

- Las tres políticas 1. Política específica: Control de zonas inseguras y vulnerables al delito de tráfico ilícito de drogas, a favor de la protección de sus pobladores. 2. Política específica: Diseño e implementación de un conjunto de iniciativas dirigidas a fortalecer los actuales mecanismos de control que se ejercen dentro de las fronteras terrestres. 3. Política específica: Disponibilidad actualizada y consolidada de información de interés policial y los programas correspondientes. (En el presente caso no se tiene programas).

*Ilustración 54: Hoja resultado y gestión, dashboard plan 2.*

Políticas			Programa	Proyectos Gestion	
1. Política específica Control de zonas inseguras y vulnerables al delito de tráfico ilícito de drogas, a favor de la protección de sus pobladores.	Sin Calificar	0,00	Sin Calificar	0,00	1.1 Proyecto Dispositivo interinstitucional para la seguridad y prevención del delito en la Vertiente del Caribe. Sin Calificar
2. Política específica Diseño e implementación de un conjunto de iniciativas dirigidas a fortalecer los actuales mecanismos de control que se ejercen dentro de	Sin Calificar	0,00	Sin Calificar	0,00	2.1 Proyecto Control del tráfico transfronterizo. Sin Calificar
3. Política específica Disponibilidad actualizada y consolidada de información de interés policial.	Sin Calificar	0,00	Sin Calificar	0,00	3.1 Proyecto Rescatando los espacios públicos en nuestras comunidades. Sin Calificar

Fuente: Elaboración propia del investigador

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

- Los proyectos que conforman los programas o las políticas correspondientes:
  - Proyecto: Dispositivo interinstitucional para la seguridad y prevención del delito en la Vertiente del Caribe.
  - Diseño e implementación de un conjunto de iniciativas dirigidas a fortalecer los actuales mecanismos de control que se ejercen dentro de las fronteras terrestres.
  - Proyecto: Rescatando los espacios públicos en nuestras comunidades.

*Ilustración 55: Hoja Resultado y Gestión 4.*

Proyectos Gestion			2013		2013		2014		2014		Valor
			I Semetre Gestion		II Semetre Gestion		I Semetre Gestion		I Semetre Gestion		
			Valor	Cumplimiento	Valor	Cumplimiento	Valor	Cumplimiento	Valor	Cumplimiento	Valor
1.1 Proyecto Dispositivo interinstitucional para la seguridad y prevención del delito en la Vertiente del Caribe.	Sin Calificar	0,00									
2.1 Proyecto Control del tráfico transfronterizo.	Sin Calificar	0,00									
3.1 Proyecto Rescatando los espacios públicos en nuestras comunidades.	Sin Calificar	0,00									

Fuente: Elaboración propia del investigador


#### **5.1.4.2.3.2 Dashboard proyecto**

Como parte del pilotaje de Monitoreo, se configuró un cuadro de mando para seguimiento del proyecto Dispositivo interinstitucional para la seguridad y prevención del delito en la Vertiente del Caribe, con las características mencionadas en la propuesta.

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

La hoja **Inicio** o portada:

*Ilustración 56: Hoja Inicio. Dashboard Plan.*

	<p>Instituto Costarricense Sobre Drogas Ministerio de la presidencia SISTEMA DE GESTIÓN DE LA INDICADORES NACIONALES</p>
<p>Plan Nacional sobre Drogas, Legitimación de Capitales y Financiamiento al 2013 - 2017</p>	
<p>Política específica :</p>	<p>Política específica Control de zonas inseguras y vulnerables al delito de tráfico ilícito de drogas, a favor de la protección de sus pobladores.</p> <hr/>
<p>Eje</p>	<p>Reducción de la oferta de drogas y actividades conexas</p> <hr/>
<p>Programa o Proyecto:</p>	<p>Proyecto Dispositivo interinstitucional para la seguridad y prevención del delito en la Vertiente del Caribe.</p> <hr/>

**Fuente: Elaboración propia del investigador**

Las hojas Gestión y Resultado, en las cuales se ingresaron los indicadores establecidos para el dicho proyecto en la etapa de pilotaje de formulación de indicadores.



Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

*Ilustración 57: Hoja gestión. dashboard plan.*

Tabla de Evaluación	Valor	%	Color				
Cumplimiento	5	81-100					
Cumplimiento relativo	4	61-80					
Cumplimiento menor satisfactorio	3	41-60					
Cumplimiento insatisfactorio	2	21-40					
Incumplimiento	1	0-20					
Sin Calificar	0	0					

Gestion			2013			
Código	Tipo	Nombre	I Semestre	Valor	II Semestre	Valor
EJ1PE1PJ1G1	Eficacia	Plazo para la planeación de las actividades de preparación de los dispositivos Junio, Diciembre.				
EJ1PE1PJ1G2	Eficacia	Plazo para la recolección de la información Junio, Diciembre.				
EJ1PE1PJ1G3	Eficacia	Operativos Ejecutados al Semestre				
EJ1PE1PJ1G4	Eficiencia	Porcentaje de decomisos por operativo				

Fuente: Elaboración propia del investigador

*Ilustración 58: Hoja Resultado. Dashboard Plan.*

Tabla de Evaluación	Valor	%	Color				
Cumplimiento	5	81-100					
Cumplimiento relativo	4	61-80					
Cumplimiento menor satisfactorio	3	41-60					
Cumplimiento insatisfactorio	2	21-40					
Incumplimiento	1	0-20					
Sin Calificar	0	0					

Resultado			2013			
Código	Tipo	Nombre	I Semestre	Valor	II Semestre	Valor
EJ1PE1PJ1IP1	Impacto	Tasa de decomisos semestral Limón.				
EJ1PE1PJ1IP2	Impacto	Tasa de decomisos cocaína semestral Limón.				
EJ1PE1PJ1IP3	Impacto	Tasas persona detenidas por tráfico de drogas Semestral Limón				
EJ1PE1PJ1IP4	Impacto	Índice de Homicidios en el Caribe semestre				

Fuente: Elaboración propia del investigador

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

La hoja Variables en la cual se establecieron las variables que conforman los indicadores de gestión e impacto asignados para el presente proyecto. Cada variable con su código único, responsable y fuente de datos.

*Ilustración 59: Hoja Variables. Dashboard Plan.*

Código	Nombre	Responsables de recolección	2013	2014	2015	2016	2017	Fuente
CORS	Total Operativos Realizados al Semestre	Jefe Unidad Programas de Inteligencia						Ministerio de Seguridad
TDLS	Total de decomisos por semestre Limón Semestre	Jefe Unidad Programas de Inteligencia						Ministerio de Seguridad
TDCLS	Total de decomisos de cocaína por semestre Limón	Jefe Unidad Programas de Inteligencia						Ministerio de Seguridad
TPDLS	Total de Personas detenidas por semestre Limón	Jefe Unidad Programas de Inteligencia						Ministerio de Seguridad
THS	Total de homicidios al Semestre	Jefe Unidad Programas de						Unidad Estadística ICD

Fuente: Elaboración propia del investigador

Para cada indicador se configuró la hoja Indicador que les permitiría dar seguimiento, en el transcurrir la vida del plan (Cada hoja con el nombre de la abreviatura del indicador como lo indica en la propuesta.)

Se configuró la hoja para el indicador EJ1PE1PJGI1 denominado “Plazo para la planeación de las actividades de preparación de los dispositivos junio, diciembre”, el cual es un indicador de proceso plazo, por lo cual se conformó una plantilla de resultados donde el usuario podrá ir ingresando los comentarios sobre el avance del proyecto.

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

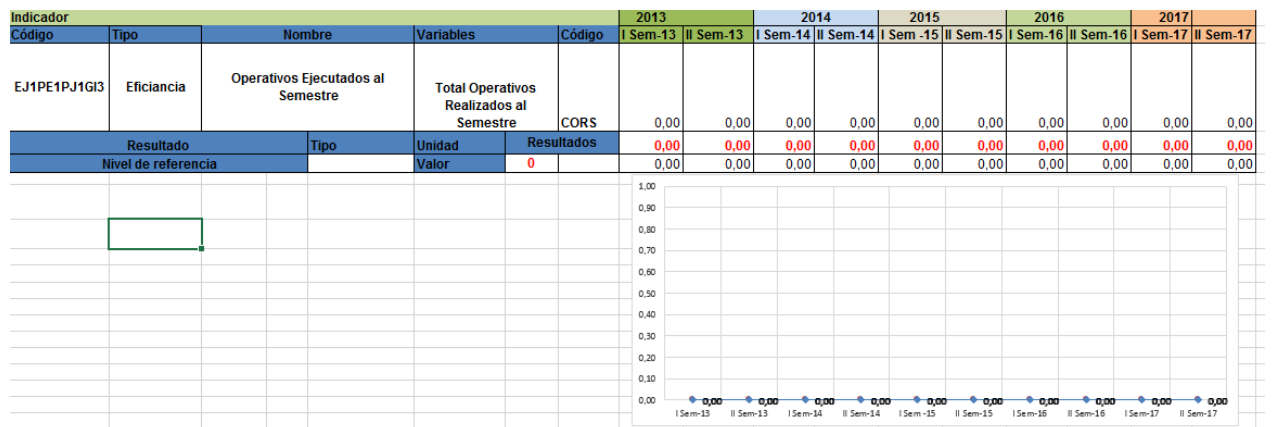
*Ilustración 60: Hoja Seguimiento EJ1PE1PJ1GI1. Dashboard Plan.*

Indicador				2013		2014		2015		2016
Código	Tipo	Nombre	Meta	I Sem-13	II Sem-13	I Sem-14	II Sem-14	I Sem-15	II Sem-15	I Sem-16
EJ1PE1PJ1GI1	Eficacia	Plazo para la planeación de las actividades de preparación de los dispositivos Junio, Diciembre.	Junio, Diciembre.	Se cumplio con el objetivo100%	Se cumplio con el objetivo100%	Se cumplio con el objetivo100%	Se cumplio con el objetivo100%	Se cumplio con el objetivo100%		
<b>Observaciones</b>										
Se planearon las actividades de forma correcta y se cumpliendo con el objetivo										

Fuente: Elaboración propia del investigador

Se configuró la hoja para el indicador EJ1PE1PJGI3 denominado “Operativos Ejecutados al Semestre”, el cual es un indicador de proceso cantidad, que se calcula con la variable Total Operativos Realizados al Semestre, por lo que se estableció una plantilla de seguimiento, cuyo resultado periódico es la misma variable.

*Ilustración 61: Hoja Seguimiento EJ1PE1PJGI3. Dashboard Plan.*

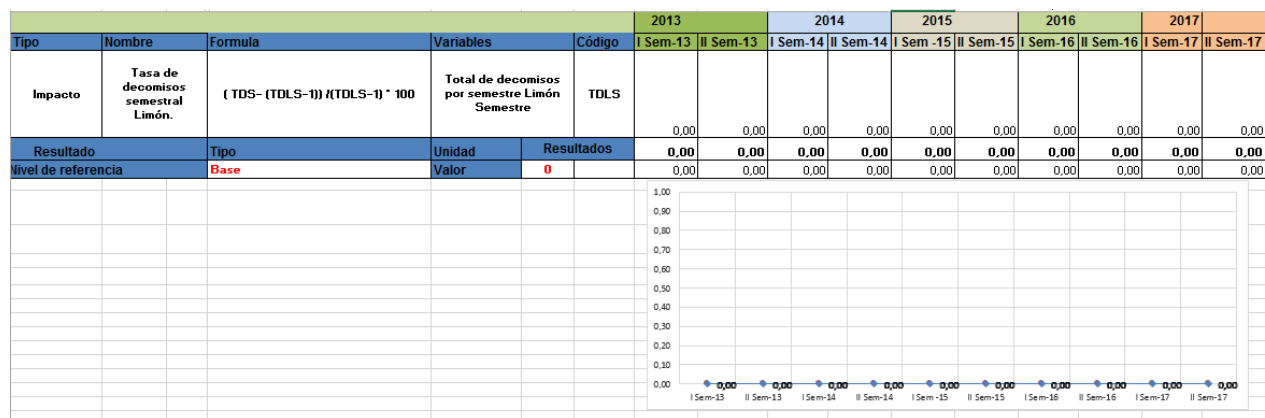


Fuente: Elaboración propia del investigador

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

Se configuró la hoja para el indicador EJ1PE1PJPI1 denominado “Tasa de decomisos semestral Limón”, el cual es un indicador de tasa, que se calcula con la variable Total de decomisos por semestre en Limón, por lo que se estableció una plantilla de seguimiento, cuyo resultado periódico es la fórmula de la tasa  $(TDS - (TDLS-1)) / (TDLS-1) * 100$ .

*Ilustración 62: Hoja Seguimiento EJ1PE1PJIP1. Dashboard Plan.*

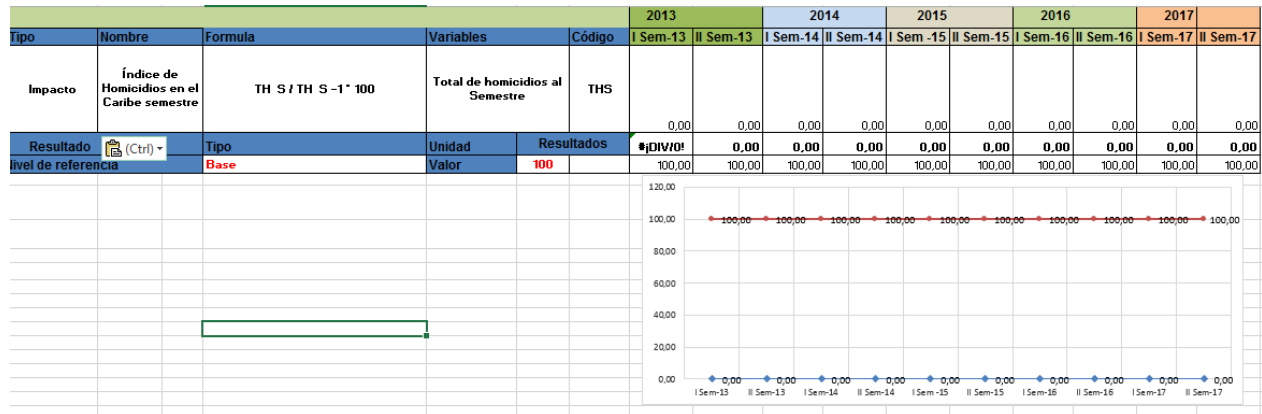


Fuente: Elaboración propia del investigador

Se configuró la hoja para el indicador EJ1PE1PJPI4 denominado “Índice de homicidios en el Caribe semestre”, el cual es un indicador de índice, que se calcula con la variable Total de homicidios al Semestre, por lo que se estableció una plantilla de seguimiento, cuyo resultado periódico es la fórmula de la tasa  $TH S / TH S - 1 * 100$ .

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

*Ilustración 63: Hoja Seguimiento EJ1PE1PJ1IP4. Dashboard Plan.*



Fuente: Elaboración propia del investigador

Al elaborar los cuadros de mando del presente pilotaje, se pudo observar que la configuración para cada *dashboard* es muy semejante, por lo cual una persona con conocimiento de la herramienta Excel, puede configurarlos sin ningún problema, ello facilita un ajuste o cambio en cualquiera de los cuadros de mando en un futuro, sin la necesidad de un profesional en informática o la dependencia en un software de alguna empresa.

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

#### 5.1.4.2.4 Pilotaje simulación de estrategia de evaluación

Como pilotaje para la estrategia de evaluación el Plan Nacional sobre Drogas, Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo, se pretendía recolectar información de los años 2013- 2014 y además, lo que hasta el momento se ha obtenido del 2015, dicha información referente a las variables de los indicadores formulados en el pilotaje de la Aplicación de metodología de formulación de indicadores, con el objetivo de analizar el comportamiento de los indicadores en el transcurrir de estos años de vigencia del actual plan y de esta forma dar una evaluación de los proyectos.

Para ello se solicitó información a la Unidad de Información y Estadística y a la Unidad de Programas de Inteligencia del Instituto Costarricense sobre Drogas, pero los datos brindados no conciliaban con la información necesaria para evaluar los indicadores y otros datos necesarios no se están recolectando. Es por este motivo que se toma la decisión de realizar una simulación de la estrategia de evaluación, mediante datos ficticios y presentar los resultados al grupo focal, como ejemplo del funcionamiento de la nueva estrategia.

*Ilustración 64: Hoja Variables. Dashboard Proyecto. Simulación de la evaluación.*

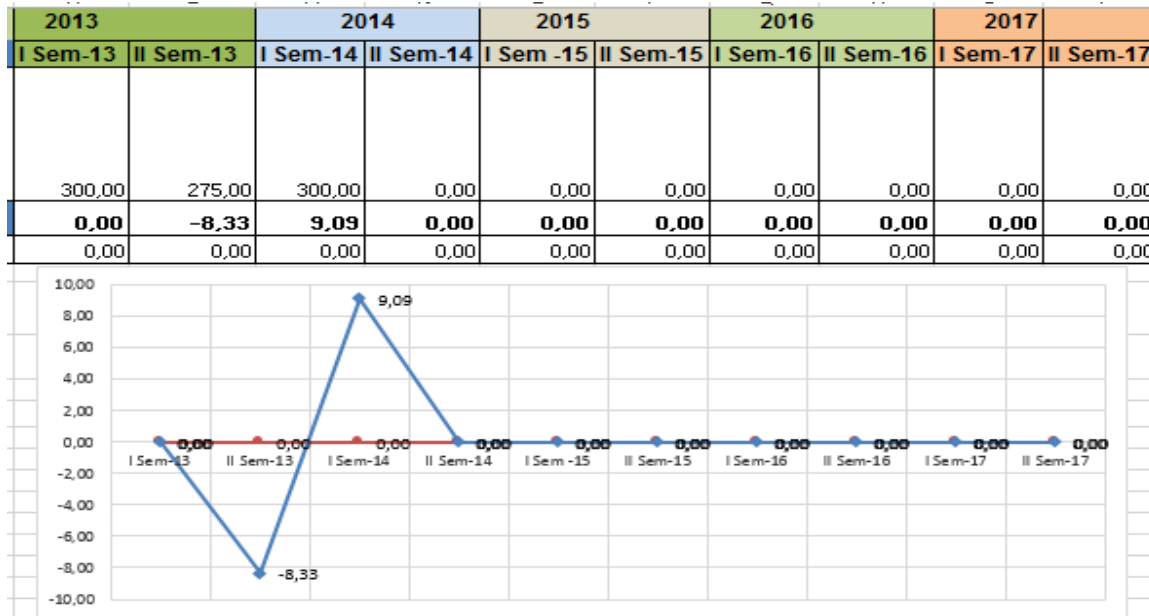
Código	Nombre	Responsables de recolección	2013		2014		2015		2016		2017		Fuente
			I	II	I	II	I	II	I	II	I	II	
CORS	Total Operativos Realizados al Semestre	Jefe Unidad Programas de Inteligencia	34	45	35								Ministerio de Seguridad
	Total de decomisos por semestre Limón	Jefe Unidad Programas de Inteligencia	300	275	300								
TDCLS	Total de decomisos de cocaína por semestre Limón	Jefe Unidad Programas de Inteligencia	200	200	200								Ministerio de Seguridad
TPDLS	Total de Personas detenidas por semestre Limón	Jefe Unidad Programas de Inteligencia	45	60	65								Ministerio de Seguridad
THS	Total de homicidios al Semestre	Jefe Unidad Programas de	12	24	15								Unidad Estadística ICD

Fuente: Elaboración propia del investigador

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

Se ingresaron datos ficticios a las variables del *dashboard* del proyecto en tres periodos de evaluación (I Semestre 2014, II Semestre 2014 y I Semestre 2015), lo que permitió visualizar el comportamiento del indicador y el funcionamiento del cuadro de mando.

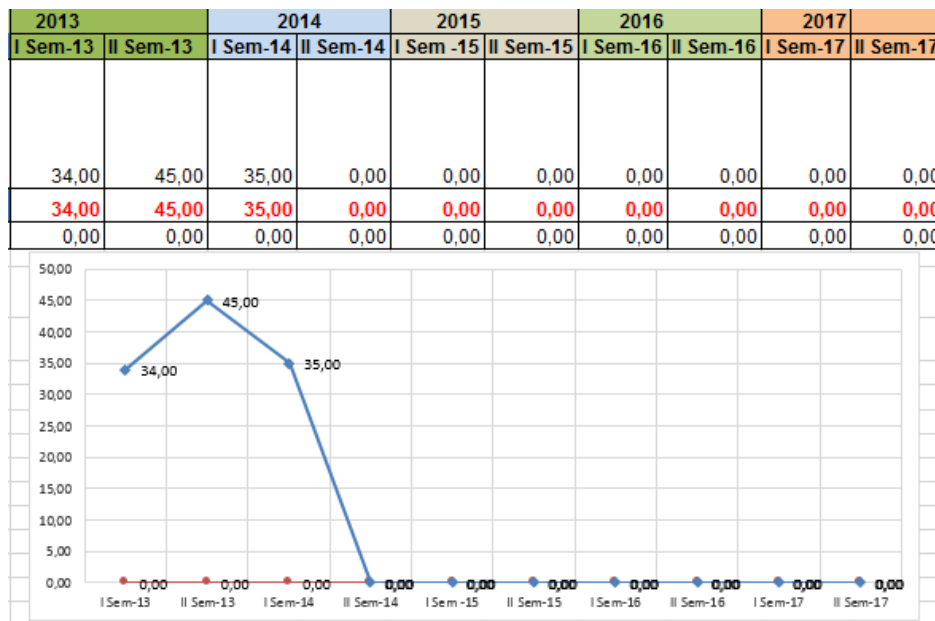
*Ilustración 65: Hoja Resultado. Dashboard Proyecto. Simulación de la evaluación.*



Fuente: Elaboración propia del investigador

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

**Ilustración 66: Hoja Resultado. Dashboard Proyecto. Simulación de la evaluación.**



**Fuente: Elaboración propia del investigador**

Se analizaron los datos y se asignó una calificación de cumplimiento a cada uno de los indicadores en la hoja de Resultado y Gestión del *dashboard* de Proyecto, lo que permitió obtener una evaluación de este.





Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

*Ilustración 69: Hoja Resultado. Dashboard Plan. Simulación de la evaluación.*

PLAN			Ejes			Su
Plan NacioPlan Nacional sobre Drogas, legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo.	<b>Cumplimiento</b>	<b>5</b>	Reducción de la oferta de drogas y actividades conexas	<b>Cumplimiento</b>	<b>5,00</b>	Represión del tráfico ilícito de drogas

Fuente: Elaboración propia del investigador

Con el presente pilotaje de simulación de evaluación del plan nacional, el principal objetivo era obtener la perspectiva de los coordinadores del plan respecto al proceso de evaluación propuesto. En el grupo focal, los participantes estuvieron de acuerdo con la metodología de evaluación, se coincidió en la importancia de contar con información, como de una buena elección y formulación de indicadores en las primeras etapas de la metodología. Una de las recomendaciones dadas por los participantes es la de realizar un buen proceso de difusión de la información, que los coordinadores de proyecto envíen su evaluación a la coordinadora del Plan Nacional sobre Drogas, Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo; asimismo, ella debería realizar un informe general de rendición de cuentas del plan y divulgarlo entre todos los involucrados para tener una perspectiva general de este.

## **Capítulo VI: Conclusiones y recomendaciones**

## 6.1 Conclusiones

- 1 La metodología se basa en la información, cuanta más información se obtenga o se pueda recolectar, se podrán formular más indicadores y se podrá tener un mejor panorama del avance e impacto de los proyectos y en consecuencia de sus programas, políticas, ejes y del Plan Nacional sobre Drogas en general.
- 2 La información con la que se cuenta en el Instituto Costarricense sobre drogas, no es suficiente para una evaluación de impacto del Plan Nacional sobre Drogas, Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo, por lo que se debería coordinar con la Unidad de Información y Estadística, además con las Instituciones externas proveedoras de información, para recolectar esta información con miras de una implementación de la metodología.
- 3 Para el éxito de la metodología debe existir una aceptación de la misma y compromiso por parte de los involucrados.
- 4 Los coordinadores del Plan Nacional sobre Drogas, Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo, del Instituto Costarricense sobre Drogas, son los principales usuarios de la metodología propuesta, pues son los encargados de llevar el control y seguimiento de los resultados obtenidos en el avance de los proyectos, programas, políticas, ejes y del mismo plan.
- 5 Los funcionarios coordinadores del Plan Nacional sobre Drogas, Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo, del Instituto Costarricense sobre Drogas cuentan con conocimiento base de indicadores, pero es necesario el reforzar su conocimiento sobre el tema.

## 6.2 Recomendaciones

- Para la Unidad de Planificación:
  1. Antes de la implantación de la metodología, se recomienda realizar talleres y capacitaciones, para ampliar el conocimiento sobre indicadores, formulación de indicadores y tipos de indicadores, con miras a buscar el éxito de la misma.
  2. Se recomienda realizar una presentación de la metodología propuesta a las instituciones externas involucradas en el Plan Nacional sobre Drogas, con el propósito de tener su perspectiva y concienciar acerca de la importancia de contar con la información que ellos recolectan referente al impacto y gestión de los proyectos.
  3. Se debe buscar coordinar con el área de Informática la automatización de un sistema, para agilizar los procesos de recolección de la información y facilitar el seguimiento de los datos.
  4. Se debe trabajar de la mano con la Unidad de Información y Estadística, en la formulación de los indicadores, para que cumplan con las características deseadas.
  
- Para las Unidades Coordinadoras:
  1. Los diferentes pasos de la metodología se deberán realizar con la mayor disposición y compromiso para lograr obtener los indicadores necesarios y adecuados para el éxito de la evaluación del plan.

2. Cuanto más indicadores se formulen (adecuados y que cumplan con lo que se desea medir), el cuadro de mando permitirá mayor claridad en el seguimiento del avance del proyecto.
  3. En una implementación de la metodología, se debe estar dando seguimiento continuo a las personas responsables de la alimentación de los datos o proveedores de resultados, ya que esta información es la base de la estrategia propuesta.
- Para la Unidad de Información y Estadística:
    1. En el momento de implantación de la metodología debe coordinar con el área de Planificación el tener acceso a toda la información de los indicadores formulados, para apoyar con la recolección de los datos.
    2. Se debe buscar ampliar el tipo de información que se recolecta referente a los planes nacionales.
  - Dirección General del Instituto Costarricense sobre drogas:
    1. Se debe hacer la presentación de la metodología propuesta al Consejo Directivo del Instituto Costarricense sobre Drogas, para que tengan presente el nuevo paradigma buscado y contar con todo su apoyo.
    2. En caso de implementar la metodología propuesta como el mecanismo de evaluación del próximo Plan Nacional sobre Drogas 2018-2022, se debe ir coordinando lo más pronto posible en miras de garantizar el éxito.

## **Capítulo VII: Análisis retrospectivo**

## **7.1 Análisis retrospectivo**

La evaluación del Plan Nacional sobre Drogas, Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo, es una tarea un poco compleja, y de suma importancia para el país. Es por este motivo que se buscaba una alternativa adecuada que permitiera dar seguimiento y evaluar el presente y futuros Planes Nacional sobre Drogas.

Para la elaboración de la estrategia propuesta, se realizó una búsqueda bibliográfica en diferentes informes, propuestas, libros e internet acerca del tema, se buscó una alternativa que cumpliera no solo con lo establecido a nivel nacional, sino que siguiera las mejores tendencias internacionales.

Además, se realizó un análisis, dentro del Instituto Costarricense sobre Drogas mediante instrumentos como entrevista, encuestas y grupo focal, con miras de tener un panorama actual y sus perspectivas a futuro.

Se fueron cumpliendo uno a uno los objetivos propuestos, obteniendo al final la Metodología para la gestión de indicadores país relacionado a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

La metodología de gestión de indicadores propuesta establece una alternativa, para la evaluación del plan enfocada en las tendencias de evaluación por resultados y rendición de cuentas. Un país como Costa Rica, no está aun totalmente culturalizado a este tipo de evaluación, pero debemos irnos orientando y enfocando en este tipo de informes de cumplimiento, aun con más detalle en el sector público, además esta es una de las tendencias que viene solicitando MIDEPLAN.

La metodología se convierte en un nuevo instrumento que busca facilitar la toma de decisiones en el diseño e implementación de futuras políticas, planes y 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



Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

tráfico ilícito de drogas y actividades conexas, la legitimación de capitales y el financiamiento al terrorismo.

El desarrollo de la metodología se cumplió a en su totalidad, fue un proceso muy enriquecedor, que permitió desarrollar conocimientos profundos acerca de cómo se lleva un proceso de formulación de un plan nacional y como lo es Plan Nacional sobre Droga, y proponer una alternativa de evaluación, la cual permita medir no solo la gestión y el avance de los proyectos propuestas, sino también el impacto. Al final lo más importante cuando se hace referencia a políticas públicas, es buscar proponer estrategias más eficientes que produzcan el mayor bienestar social.

Desde la perspectiva particular, como gestor de innovación, se pudo observar que en las instituciones públicas también existen muchas formas de innovar y hacer mejoras. El gobierno, al igual que las instituciones privadas, debe buscar fortalecer la innovación de sus procesos y no quedarse rezagado; se debe buscar siempre un mejoramiento continuo en demanda de brindar un mejor servicio a los ciudadanos y del beneficio del país.

## **Bibliografía:**

- Alcántara Saéz, M. (1995). *Gobernabilidad, crisis y cambios*. MÉXICO: Fondo de cultura.
- Américo Hurtado, P. (2011). *Estado del arte sobre innovación radical e incremental*. Asamblea Legislativa de la Republica de Costa Rica. (2001). *Ley 8204*. San José.
- Barrio del Castillo, I., González Jiménez, J., Padín Moreno, L., Peral Sánchez, P., Sánchez Mohedano, I., & Tarín López, E. (s.f.). *Metodos de Investigación Educativa, El Estudio de Casos*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA. (2014). *NORMAS GENERALES SOBRE AUDITORÍA PARA EL SECTOR PUBLICO*.
- DANE, Departamento Administrativo Nacional de Estadística , Colombia. (s.f.). *Guía para Diseño, Costrucción e Interpretación de Indicadores*. Colombia.
- Definición.de. (2008-2015). *Definición.de Evaluación*. Obtenido de <http://definicion.de/evaluacion/>
- Definición.de. (2008-2015). *Definición.de Gestión*. Obtenido de <http://definicion.de/gestion/>
- Definición.de. (2008-2015). *Definición.de Política*. Obtenido de <http://definicion.de/politica/>
- Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). (Octubre 2012.). *Guía para la construcción de indicadores de gestión*. . Bogotá, D.C.
- Departamento Nacional de Planeación, Colombia. (2012). *Guía Metodologías Sinergia*. Bogotá D.C., Colombia.
- Econlink*. (2015). Obtenido de <http://www.econlink.com.ar/definicion/teoriadejuegos.shtml>
- El Instituto Costarricense sobre Drogas (ICD). (2013). *El Instituto Costarricense sobre Drogas (ICD)*. Recuperado el 2014, de <http://www.icd.go.cr/portalicd/index.php/organizacion-icd/acerca-de>
- Expansión.com*. (2015). Obtenido de <http://www.expansion.com/diccionario-economico/analisis-costebeneficio.html>

- Fonseca Sibaja, A. (2011). *EL SISTEMA NACIONAL DE EVALUACIÓN: UN INSTRUMENTO PARA LA TOMA DE DECISIONES DEL GOBIERNO DE COSTA RICA*.
- Gobierno de Canarias. (2012). *GUÍA PARA LA EVALUACIÓN DE PROGRAMAS Y POLÍTICAS PÚBLICAS*.
- Hoffmann, J. (1999). *La Evaluación, Mito y desafío. Una perspectiva constructivista*. Porto Alegre: Mediação.
- Impacto, S. F., & Rodríguez García, R. (2008). *GESTIÓN POR RESULTADOS*. Madrid, Instituto Costarricense sobre Drogas. (2005- 2007). *Plan Nacional sobre Drogas 2005-2007*. San José Costa Rica.
- Instituto Costarricense sobre Drogas. (2007). *Plan Nacional sobre Drogas 2008-2012*. San Jose, Costa Rica. Recuperado el 2015
- Instituto Costarricense sobre Drogas. (2014-2015). *ICD-Acerca del ICD*.  
<http://www.icd.go.cr/portalicd/index.php/organizacion-icd/acerca-de>.
- Instituto Costarricense sobre Drogas. (2014-2015). *ICD-PLAN NACIONAL SOBRE DROGAS 2013-2017*. Recuperado el 2014, de  
<http://www.icd.go.cr/portalicd/index.php/proy-uif/plan-nac-uif>
- INSTITUTO DE DESARROLLO REGIONAL (Fundación Universitaria). (s.f.). *GUÍA PARA LA EVALUACION DE POLÍTICA PUBLICAS*.
- INSTITUTO DE DESARROLLO REGIONAL. (s.f.). *GUÍA PARA LA EVALUACION DE POLÍTICA PUBLICAS*.
- Jiménez, P. (2003). *La evaluación de la políticas públicas en los Estados Unidos y el papel de la General Accounting Office*.
- LA ASAMBLEA LEGISLATIVA DE LA REPÚBLICA DE COSTA RICA. (2002). *LEY GENERAL DE CONTROL INTERNO*.
- Lahera Parada, E. (2002). *Introducción a las Políticas Públicas*. Chile.
- Marín García, R. (2006). *MONITOREO Y EVALUACIÓN DESARROLLO DE INDICADORES*. Cali.

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

Melero Aguilar, N. (2011). *EL PARADIGMA CRÍTICO Y LOS APORTES DE LA INVESTIGACION ACCIÓN PARTICIPATIVA EN LA TRANSFORMACIÓN DE LA REALIDAD SOCIAL: UN ANÁLISIS DESDE LAS CIENCIAS SOCIALES*. Sevilla.

MIDEPLAN-Ministerio de Hacienda. (2013). *LINEAMIENTOS TÉCNICOS Y METODOLÓGICOS PARA LA PLANEACIÓN Y SEGUIMIENTO A METAS DEL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO; PARA LA PROGRAMACIÓN PRESUPUESTARIA Y PARA LA EVALUACIÓN ESTRATÉGICA EN EL SECTOR PÚBLICO EN COSTA RICA*. San José, Costa Rica.

Ministerio de Política Territorial y Administración Pública. (2010). *Fundamentos de evaluación de las política pública*. España, Madrid.

*Monografías.com*. (11 de 03 de 2015). Obtenido de

<http://www.monografias.com/trabajos97/paradigma-interpretativo/paradigma-interpretativo.shtml#ixzz3U94z4LH5>

Morales, O. A. (s.f.). *FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL Y LA MONOGRAFÍA*.

OCDE y Eurostat. (2005). *Manual de Oslo Tercera edición*. Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos y Oficinas de Estadísticas de Comunidades Europeas. Grupo Tragsa. Recuperado el 2015

Ortilles, J. J. (s.f.). *Cómo hacer Cuadros de Mando*.

Ortiz, M. (2015). *Exceltota*. Obtenido de <https://exceltotal.com/inteligencia-de-negocios-con-excel/>

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional 10 Edición*. México: Pearson Educación.

Rojas Bernal, C. J. (1992). *Empresa competitivas como lograrlas*. Bogotá. Obtenido de [https://books.google.co.cr/books?id=krSq9xY0ToIC&pg=PR2&lpg=PR2&dq=empresa+competitivas+como+lograrlas&source=bl&ots=qlcMO20kEx&sig=ffeMzxr\\_D2AdonDqvhYcfm6DH9c&hl=es-419&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=empresa%20competitivas%20como%20lograrlas&f=false](https://books.google.co.cr/books?id=krSq9xY0ToIC&pg=PR2&lpg=PR2&dq=empresa+competitivas+como+lograrlas&source=bl&ots=qlcMO20kEx&sig=ffeMzxr_D2AdonDqvhYcfm6DH9c&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=empresa%20competitivas%20como%20lograrlas&f=false)

Salazar , C. V. (1994). *La definición de Política Pública*.

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

*Tipo de Investigación.* (2014). Recuperado el 2014, de

<http://www.tiposdeinvestigacion.com/>

Unida Administradora de Fondo Social Europeo. (2015). *UAFSE Gobierno de España.*

Obtenido de

[http://www.empleo.gob.es/uafse/es/evaluando/presentacion\\_evaluando](http://www.empleo.gob.es/uafse/es/evaluando/presentacion_evaluando)

Universida de Castilla-La Mancha (UCLM). (2015). *UCLM Universida de Castilla-La*

*Mancha* . Obtenido de

<http://www.uclm.es/profesorado/ricardo/practicum/relieve/evaluacion.htm>

Universidad de las Américas Puebla. (2015). *Progrados UDLAP.* Obtenido de

<http://www.udlap.mx/intranetWeb/centrodeescritura/files/notascompletas/estudiodeCaso.pdf>

Universidad Nacional de Colombia. (s.f.). *MANUAL DE INDICADORES DE PROCESO DEL SISTEMA DE MEJOR GESTIÓN UN SIMEGE.* Colombia.

Universidad Nacional de Colombia. (2012). *MANUAL DE INDICADORES DE PROCESO DEL SISTEMA DE MEJOR GESTIÓN UN SIMEGE.*

Zall Kusek, J. (2004). *Diez pasos hacia un sistema de seguimiento y evaluación de Resultados.* Washington, DC 20433: Banco Mundial.

ZIGLA Consultores. (2015). *Mapa de Monitoreo y Evaluación de Impacto Social.*

Obtenido de <http://www.mapa.ziglaconsultores.com/content/analisis-costo-eficiencia>

## Glosario

**Política:** Es una actividad orientada en forma ideológica a la toma de decisiones de un grupo para alcanzar ciertos objetivos. También puede definirse como una manera de ejercer el poder con la intención de resolver o minimizar el choque entre los intereses encontrados que se producen dentro de una sociedad

**Gestión:** Grupo de acciones necesarias para transformar determinados insumos en productos, en un periodo determinado y dentro del marco de una política, programa o proyecto en particular

**Impacto:** Efectos de largo plazo, positivos y negativos, producidos directa o indirectamente por una política, programa, proyecto o por cualquier tipo de intervención o acción, sobre su población objetivo.

**Indicador:** Representación cuantitativa que sirve para medir el cambio de una variable con respecto a otra.

**Eficacia:** Entiéndase por “La medida del grado en que una actividad alcanza sus objetivos en el plazo establecido”

**Eficiencia:** “La medida del grado en que una actividad alcanza sus objetivos, optimizando el uso de los recursos disponibles”.

**Riesgo.** Probabilidad de que ocurran eventos que tendrían consecuencias sobre el cumplimiento de los objetivos fijados.

**Inteligencia de negocios:** Se denomina inteligencia empresarial, inteligencia de negocios o BI (del inglés *business intelligence*), al conjunto de estrategias y aspectos relevantes enfocados a la administración y creación de conocimiento sobre el medio, a través del análisis de los datos existentes en una organización o empresa.

**Cuadros de mando integrados (CMI) o Dashboard:** También conocido como, son herramientas de control empresarial que permite establecer y monitorizar los objetivos de una empresa o institución y de sus diferentes áreas o unidades.

## Anexos

En esta sección se presenta los distintos datos o documentos de apoyo realizados en la investigación.

### Anexo I: Comparación pasos formulación indicadores.

Ref. 1		
Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. Servicio de Formación Integral. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública. 2009.		
Paso Básicos:	Agrupamiento	Aspectos rescatados.
1. Establecer las definiciones estratégicas como referente para la medición.	Análisis del objetivo a medir.	-Tener claridad en lo que se va se quiere medir. -Tener claridad en lo que es conveniente medir.
2. Establecer las áreas de desempeño relevantes a medir.	Análisis de variable.	-Tener claridad en los tipos de indicador y ámbitos a medir.
3. Formular el indicador para medir el producto u objetivo y describir la fórmula de cálculo.	Formulación del Indicador.	-Nombre indicador, Formula, Fuentes de datos, supuestos. -Cuando una indicador es ascendente y descendente.
4. Validar los indicadores aplicando criterios técnicos.	Validar Criterios del Indicador.	-Lista de Criterios de validación.

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

5. Recopilar los datos.	Formulación del Indicador	-Establecer la Fuentes de los datos. Origen de los datos.
6. Establecer las metas o el valor deseado del indicador y la periodicidad de la medición.	Formulación del Indicador	-Metas alcanzar. -Fecha límite. -Línea Base.
7. Señalar la fuente de los datos	Formulación del Indicador	-Establecer la Fuentes de los datos. Origen de los datos.
8. Establecer supuestos	Análisis de Riesgos.	-Aspectos no controlables por la institución. -Aspectos que al cambiar producen un impacto.
9. Evaluar: establecer referentes comparativos y establecer juicios	Formulación del Indicador	Frecuencia de recolección de los datos.
10. Comunicar e Informar el desempeño logrado.	Análisis de Indicadores	Análisis de Indicadores
Otras Notas: Ejemplos de los indicadores.		

<b>Ref. 2.</b>		
<p>Guía para la construcción de indicadores de gestión. Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) Bogotá, D.C., Octubre 2012.</p>		
<b>Paso Básicos:</b>	<b>Agrupamiento</b>	<b>Aspectos rescatados.</b>
El primer paso que indica el presente manual es hacer una reflexión profunda de la organización.	Análisis del objetivo a medir	-¿Qué se hace? -¿Qué se desea Medir? -¿Quién utiliza la información?



Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

		-¿Cada cuánto se debe medir?
1-Identificación y/o Revisión de Productos y Objetivos que serán medidos.	Análisis del objetivo a medir	-¿Cuáles son los productos estratégicos y objetivos que serán evaluados? -Punto de partida que garantiza la coherencia de los indicadores. -Precisar las metas deseadas, se pueden alcanzar con los recursos.
2-Establecer medidas de desempeño claves.	Análisis de variables	¿Cuántos indicadores construir? -Los indicadores permitan conocer los resultados de desempeño y resultados para el monitoreo. -Tipos de Indicadores.
3-Asignar las responsabilidades:	Formulación del Indicador	Asignar los responsables de alimentar los indicadores.
4-Establecer referentes comparativos.	Formulación del Indicador	Establecer datos comparativos, ya sean datos históricos o de otra entidad.
5-Construir fórmulas.	Formulación del Indicador	Fórmula de cálculo. Objetivo, Definición, Responsabilidad, Recursos, Periodicidad, Nivel de referencia, Puntos de lectura.
6-Validar Indicadores.	Validar Criterios del Indicador.	Criterios de Validación.
7-Comunicar e Informar.	Análisis de Indicadores	Análisis de Indicadores

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

Otras Notas: Ninguna.

<b>Ref. 3</b>		
<p>Guía para Diseño, Construcción e Interpretación de Indicadores. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (DANE). Herramientas estadísticas para una gestión territorial más efectiva Colombia.</p>		
<b>Paso Básicos:</b>	<b>Agrupamiento</b>	<b>Aspectos rescatados.</b>
1-Formulación del problema ¿QUÉ SE QUIERE MEDIR?	Análisis del objetivo a medir	-Identificación del Objetivo -El aspecto que interesa evaluar.
2-DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES.	Análisis de variables	-Una unidad de análisis.
3-SELECCIÓN DE INDICADORES Y CALIDAD DE LOS DATOS.	Validar Criterios del Indicador.	-Comparable en el tiempo y en el espacio.  Criterios de Selección del indicador.
4-DISEÑO DEL INDICADOR	Formulación del Indicador	Identificación del contexto. Determinación de usos y actores. Identificación de fuentes de información y procedimientos de recolección y manejo de la información. Definición de responsabilidades. Documentación del indicador: Nombre del indicador, Sigla, Objetivo, Definición y conceptos,

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

		método de medición, unidad de medida y fórmula, variables, limitaciones del indicador, fuentes de datos, desagregación temática, desagregación geográfica, periodicidad de los datos, fecha de información disponible, Responsables, observaciones.
5-LAS VARIABLES QUE ESTÁN EN EL NUMERADOR Y EN EL DENOMINADOR.	Formulación del Indicador	- El indicador sería índice. - El indicador sería porcentaje.
6-LAS DEFINICIONES Y CONTENIDOS.	Formulación del Indicador	Las definiciones cambian en el tiempo y en el espacio.
Otras Notas:		

<b>Ref. 4</b>		
<p>MANUAL DE INDICADORES DE PROCESO EN EL MARCO DEL SISTEMA DE MEJOR GESTIÓN UN SIMEGE</p> <p>Sistema de Mejor Gestión SIMEGE de la Universidad Nacional de Colombia.</p>		
<b>Paso Básicos:</b>	<b>Agrupamiento</b>	<b>Aspectos rescatados.</b>
1-Analizar el objetivo del proceso.	Análisis del objetivo a medir	-Factores Crítico de Éxito
2-Identificar las variables a medir.	Análisis de variables	-Debemos iniciar por identificar qué se quiere medir. -Se deben escoger aquellas relacionadas con el aspecto

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

		específico a evaluar
3-Identificar la fuente de los datos	Formulación del Indicador	Es el lugar donde se puede verificar la existencia de los datos cualitativos o cuantitativos.
4-Definir la fórmula de cálculo	Formulación del Indicador	Es la expresión matemática que correlaciona el comportamiento de la variable con respecto a un logro esperado o planeado; Nombre del indicador, Tipo de indicador, Unidad de medida, Tendencia, Nivel de Aplicabilidad
5-Establecer meta y rangos	Formulación del Indicador	La meta es el resultado aceptable que se espera del comportamiento de un indicador en un periodo de tiempo determinado y sirve para calificar su logro.  Rangos: Son los niveles de desempeño del indicador, cuya valoración determinará el estado de riesgo, o problema de la variable y dará origen a diferentes tipos de acciones de mejoramiento: acciones preventivas o correctivas respectivamente. También se les conoce como Parámetros de semaforización. Normal, Riesgo, Problema

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

6-Definir periodicidad de recopilación de los datos de la variable	Formulación del Indicador	Frecuencia con la que se calcula el indicador (diaria, semanal, quincenal, mensual, semestral, anual, etc.)
7-Determinar registro de recopilación	Formulación del Indicador	Reportes de donde provienen los datos.
8-Definir responsable de la medición	Formulación del Indicador	Responsables alimentación de los datos.
9- Revisar y aprobar indicador	Formulación del Indicador	Criterios de aceptación.
10- Documentar la Hoja de Vida del Indicador	Formulación del Indicador	Documento Monitoreo.
11- Escoger herramienta estadística de calidad.	Análisis de Indicadores	Análisis de Indicadores
12. Definir responsable del análisis y evaluación de datos	Análisis de Indicadores	Análisis de Indicadores
13- Alimentar datos y resultados del indicador	Análisis de Indicadores	Análisis de Indicadores
14-Evaluar y analizar resultados	Análisis de Indicadores	Análisis de Indicadores
15- Tomar acciones de mejora	Análisis de Indicadores	Análisis de Indicadores
16- Presentar y publicar resultados.	Análisis de Indicadores	Análisis de Indicadores

**Ref. 5**

Guía para el diseño de Indicadores Estratégicos. Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Julio 2010.

Estados Unidos Mexicanos.

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

<b>Paso Básicos:</b>	<b>Agrupamiento</b>	<b>Aspectos rescatados.</b>
1- Nombre del indicador	Formulación del Indicador	Único, claro y entendible.
2- Dimensión a medir.	Análisis de variables	Dimensiones de indicadores
3- Definición.	Formulación del Indicador	Qué se pretende medir.
4- Método de cálculo.	Formulación del Indicador	Expresión matemática.
5- Unidad de medida.	Formulación del Indicador	La forma en que se quiere expresar el resultado.
6- Frecuencia de medición.	Formulación del Indicador	Periodicidad en el tiempo con que se realiza la medición del indicador.
7- Línea base.	Formulación del Indicador	Es el valor del indicador que se establece como punto de partida para evaluarlo y darle seguimiento.
8- Metas.	Formulación del Indicador	Permiten establecer límites o niveles máximos de logro, comunican el nivel de desempeño esperado.
9- Sentido del indicador.	Formulación del Indicador	Ascendente, descendente
10- Parámetros de semaforización.	Formulación del Indicador	Mediante los parámetros de semaforización se indica cuando el comportamiento del indicador es: Aceptable (verde) Con riesgo (amarillo) Crítico (rojo)

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

<b>Ref. 6</b>		
LINEAMIENTOS TÉCNICOS Y METODOLÓGICOS PARA LA PLANEACIÓN Y SEGUIMIENTO A METAS DEL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO; PARA LA PROGRAMACIÓN PRESUPUESTARIA Y PARA LA EVALUACIÓN ESTRATÉGICA EN EL SECTOR PÚBLICO EN COSTA RICA, MIDEPLAN, MINISTERIO DE HACIENDA COSTA RICA.		
<b>Paso Básicos:</b>	<b>Agrupamiento</b>	<b>Aspectos rescatados.</b>
1. Tener claro lo que se quiere medir, qué productos, qué objetivos de referencia se tienen que establecer para la medición.	Análisis del objetivo a medir	Claridad en lo que se quiere medir.
2. Los productos, objetivos e indicadores surgen de una fase de planificación estratégica.	Análisis del objetivo a medir	Claridad en objetivos
3. Identificar las áreas de desempeño: Eficiencia, Eficacia, Calidad, Economía.	Formulación del Indicador	Áreas de desempeño. Criterios de Selección.
4. Describir la fórmula de cálculo.	Formulación del Indicador	Fórmula matemática.
5. Establecer la línea base.	Formulación del Indicador	Punto de partida.
6. Establecer las metas o el valor deseado del indicador.	Formulación del Indicador	Meta deseadas.
7. Señalar la periodicidad de	Formulación del Indicador	Recolección.

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

cálculo de las variables.		
8. Realizar la interpretación de los indicadores y del desempeño.	Análisis de Indicadores	Análisis de Indicadores

<b>Ref. 7</b>		
Manual para el diseño y la construcción de indicadores. Instrumentos principales para el monitoreo de programas sociales de México.		
<b>Paso Básicos:</b>	<b>Agrupamiento</b>	<b>Aspectos rescatados.</b>
1. Revisar la claridad del resumen narrativo	Formulación del Indicador	Revisar la claridad del objetivo. Los objetivos deben ser precisos en cuanto a lo que pretenden lograr. Los objetivos deben ser descriptivos y, al mismo tiempo, concretos. La claridad es la base del diseño del indicador.
2. Identificar los factores relevantes	Formulación del Indicador	Lo que se pretende medir y en quiénes se medirá
3. Establecer el objetivo de la medición	Formulación del Indicador	Tipo de indicador.
4. Plantear el nombre y la fórmula de cálculo	Formulación del Indicador	El nombre del indicador debe ser claro y relacionarse con el objetivo de la medición.



Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

		Los métodos de cálculo más comunes son el porcentaje, la tasa de variación, la razón y el número índice.
5. Determinar la frecuencia de medición del indicador	Formulación del Indicador	Frecuencia de medición del indicador
6. Seleccionar los medios de verificación	Formulación del Indicador	Fuentes de información de datos.
7. Línea base	Formulación del Indicador	Valor del indicador que se fija como punto de partida para evaluarlo y darle seguimiento

## Anexos II: Comparación Estrategias

Ref. 1	
<p>Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. Servicio de Formación Integral.</p> <p>Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública.</p> <p>2009.</p>	
Aspectos analizados:	Observaciones:
<b>Indicador:</b>	<p>Definición de un indicador:</p> <p>Según la Real Academia Española de la Lengua un Indicador está definido como:</p> <p>“Que indica o sirve para indicar” Del latín “Indicare”, significa: “Mostrar o significar algo, con indicios y señales”</p> <p>En el ámbito de la medición del sector público un Indicador de Desempeño puede ser definido como:</p> <p>Una herramienta que entrega información cuantitativa respecto del desempeño (gestión o resultados) en la entrega de productos (bienes o servicios) generados por la Entidad, cubriendo aspectos cuantitativos o cualitativos.</p>
<b>Tipos de indicadores:</b>	<p>Se presenta la siguiente clasificación de indicadores.</p> <p>-Indicadores desempeño en generación de productos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Insumos (<i>Inputs</i>).</li> <li>• Procesos o actividades.</li> <li>• Productos (<i>outputs</i>).</li> <li>• Resultados finales (<i>outcomes</i>).</li> </ul> <p>-Indicadores desempeño de dichas actuaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia: La producción física de un producto (bien o servicio) y los insumos o recursos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de producción.</li> <li>• Eficacia: Grado de cumplimiento de los objetivos de la organización, sin</li> </ul>

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

	<p>referirse al costo de los mismos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad: Capacidad de la institución por responder en forma consistente, rápida y directa a las necesidades de los usuarios.</li> <li>• Economía: Mide la capacidad de la institución para movilizar adecuadamente sus recursos financieros para lograr el cumplimiento de sus objetivos</li> </ul>
<p><b>Característica de los indicadores:</b></p>	<p>Se menciona las siguientes características que deben cumplir los indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Los indicadores son factores medibles.</li> <li>-Los indicadores identifican lo que será medido, no cuánto ni en qué dirección.</li> <li>-Los indicadores se deben medir de forma continua.</li> <li>-El indicador por sí solo no permite la evaluación, solo permite demostrar el comportamiento de una variable sujeto de medición contra ciertos referentes comparativos.</li> </ul> <p>Criterio de validación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertinencia</li> <li>• Relevancia</li> <li>• Homogeneidad</li> <li>• Independencia</li> <li>• Costo</li> <li>• Confiabilidad</li> <li>• Simplicidad e</li> <li>• Integralidad</li> <li>• Oportunidad</li> <li>• No-redundancia</li> <li>• Focalizado en áreas controlables</li> <li>• Participación</li> </ul>
<p><b>Pasos de la formulación:</b></p>	<p><b>Construcción de Indicadores: 10 pasos básicos:</b></p> <p><b>1. Establecer las definiciones estratégicas como referente para la medición:</b> Antes de comenzar a construir un sistema de indicadores de desempeño, se debe tener muy claro la necesidad de no perder de vista que la medición del desempeño requiere haber pasado por un proceso de</p>

	<p>planeamiento, que facilite conocer qué es lo que voy a medir y lo que resulta conveniente.</p> <p><b>2. Establecer las áreas de desempeño relevantes a medir:</b></p> <p>Las áreas de desempeño a medir surgen del análisis de las variables críticas que necesito monitorear a lo largo de todo mi proceso de producción, para generar un resultado esperado.</p> <p><b>3. Formular el indicador para medir el producto u objetivo y describir la fórmula de cálculo:</b> Una vez que tengo claro cuáles son los aspectos relevantes que deben ser medidos qué ámbitos se van a medir y cuáles dimensiones, corresponde construir cada uno de los indicadores Lo anterior implica establecer el nombre del indicador, las fórmulas, las fuentes de los datos o medios de verificación y los supuestos.</p> <p>En general:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>-Los indicadores de cobertura, focalización, accesibilidad, cumplimiento de programas de trabajo, etc. son ascendente.</li><li>-Los indicadores de tiempos promedio de respuesta a los usuarios son descendentes.</li><li>-Los indicadores que miden capacidad de utilización de recursos son ascendentes.</li><li>-Los indicadores que miden errores son descendentes.</li><li>-Los indicadores que miden satisfacción de usuarios son ascendentes</li></ul> <p><b>4. Validar los indicadores aplicando criterios técnicos.</b></p> <p>La aplicación de los criterios de validación apunta a contar con un conjunto de indicadores balanceados, que permitan satisfacer criterios técnicos y necesidades de información de los usuarios.</p> <p><b>5. Recopilar los datos.</b></p> <p>Los datos pueden provenir de distintas fuentes:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>-Información contable-presupuestaria</li><li>-Estadísticas de producción física, cargas de trabajo del personal</li><li>-Encuestas, estudios especiales</li><li>-Benchmarking, otros.</li></ul> <p><b>6. Establecer las metas o el valor deseado del indicador y la periodicidad de la medición:</b></p> <p>Expresan el nivel de desempeño a alcanzar.</p>
--	---

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

	<p>Se vinculan a los Indicadores, proveen la base para la planificación operativa y el presupuesto.</p> <p>Especifica un desempeño medible.</p> <p>Especifica la fecha tope o el periodo de Cumplimiento.</p> <p>Debe ser realista y financiables, pero representar un desafío significativo.</p> <p>Para identificar las metas puedo considerar los siguientes elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>-Desempeño histórico</li><li>-Línea base</li><li>-Objetivos definidos</li><li>-Desempeño logrado en instituciones similares, procesos o programas</li></ul> <p><b>7. Señalar la fuente de los datos.</b></p> <p>Pueden provenir por ejemplo de:</p> <p>Registros de la institución (posibles de auditar)</p> <p>Estadísticas oficiales</p> <p>Encuestas (realizadas por entes externos)</p> <p><b>8. Establecer supuestos.</b></p> <p>Los supuestos son:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>-Aspectos no controlables por la institución.</li><li>-Variaciones del tipo de cambio, o de determinados precios pueden afectar niveles de ingresos esperados, tarifas, etc.</li><li>-Aprobaciones de procesos por entes externos en la que hay probada posibilidad (norma o procedimiento externa) que puede alterar la programación)</li><li>-Flujo de recursos internacionales, etc.</li></ul> <p><b>9. Evaluar: establecer referentes comparativos y establecer juicios.</b></p> <p>El monitoreo de los indicadores es el proceso que nos permite ir chequeando el comportamiento de éstos en alguna frecuencia determinada, la cual puede ser mensual, trimestral, semestral, anual, etc.</p> <p><b>10. Comunicar e Informar el desempeño logrado.</b></p> <p>La comunicación e información del desempeño logrado, es un tema clave, que está relacionado con la elaboración de informes.</p>
<p><b>Otro consideraciones</b></p>	<p>El informe presenta ejemplo de los distintos tipos de indicadores, para aclarar mejor.</p>

Ref. 2	
<p>Guía para la construcción de indicadores de gestión.                      Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP)                      Bogotá, D.C., octubre 2012.</p>	
Aspectos:	Observaciones:
<b>Indicador:</b>	<p>Definición de un indicador:</p> <p>Un INDICADOR es una expresión cualitativa o cuantitativa observable que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables, la que comparada con periodos anteriores o bien frente a una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo.</p>
<b>Tipos de indicadores:</b>	<p>La presente guía establece una clasificación en las dimensiones de eficiencia, eficacia, calidad y economía.</p> <p><b>Eficacia:</b> Cuando se habla de eficacia, se busca establecer el cumplimiento de planes y programas de la entidad, previamente determinados, de modo tal que se pueda evaluar la oportunidad (cumplimiento de la meta en el plazo estipulado), al igual que la cantidad (volumen de bienes y servicios generados en el tiempo).</p> <p>Este concepto plantea en qué medida la organización como un todo, o un área específica de esta, cumple con sus objetivos estratégicos; se puede asociar a aspectos como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cobertura: Se puede definir como el grado en que las actividades que se realizan, o los productos/servicios que se ofrecen son capaces de cubrir o satisfacer la demanda que de ellos existe. Esta cobertura se puede expresar en términos de número de usuarios atendidos o bien zonas geográficas cubiertas, respecto de un universo o una demanda potencial a cubrir.</li> </ul> <p>Focalización: Se relaciona con el nivel de precisión con que los productos/servicios son entregados a la población objetivo. Se puede determinar mediante la revisión de los usuarios que reciben los beneficios de un programa o proyecto y los que se han establecido como población</p>

	<p>objetivo, se verificará si corresponden, si se están dejando de cubrir personas, si existen personas que no pertenecen al grupo objetivo, pero reciben los beneficios; en cualquier caso permitirá tomar medidas de ajuste.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Capacidad de cubrir la demanda: Se plantea si la entidad cuenta con capacidad para absorber de manera adecuada los niveles de demanda que tienen sus productos/servicios, en condiciones de tiempo y calidad.</li><li>• Resultado final: Permite comparar los resultados obtenidos respecto de un óptimo o máximo posible, es decir que va más allá de mostrar los resultados obtenidos respecto de los esperados, requiere por lo tanto un planteamiento de metas superior o ambiciosas para una buena comparación.</li></ul> <p><b>Eficiencia:</b> Los indicadores de eficiencia, se enfocan en el control de los recursos o las entradas del proceso; evalúan la relación entre los recursos y su grado de aprovechamiento por parte de los mismos.</p> <p>Consisten en el examen de costos en que incurren las entidades públicas encargadas de la producción de bienes y/o la prestación de servicios, para alcanzar sus objetivos y resultados.</p> <p><b>Efectividad:</b> Para el análisis de este tipo de indicadores es necesario involucrar la eficiencia y la eficacia, es decir “el logro de los resultados programados en el tiempo y con los costos más razonables posibles”.</p> <p>Se relaciona con la medición del nivel de satisfacción del usuario que aspira a recibir un producto o servicio en condiciones favorables de costo y oportunidad, y con el establecimiento de la cobertura del servicio prestado.</p> <p><b>Economía:</b> La capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en pos del cumplimiento de sus objetivos. Todo organismo que administre fondos, especialmente cuando estos son públicos, es responsable del manejo eficiente de sus recursos de caja, de ejecución de su presupuesto y de la administración adecuada de su patrimonio.</p> <p><b>Ambiente:</b> A nivel mundial en los últimos años se viene avanzado de manera considerable en la agenda ambiental y el “desarrollo sostenible”, este último orientado a dos aspectos esenciales para alcanzar los objetivos propuestos: El uso racional de los recursos naturales y la protección del ecosistema mundial, en las figuras de los ciudadanos (respeto al medio, cambio de hábitos), ciencia (conocimientos y soluciones) y poderes públicos (legislación y cooperación con otros países).</p>
--	---

<p><b>Característica de los indicadores:</b></p>	<p>Se presenta las siguientes características que deben cumplir los indicadores.</p> <p><b>Oportunidad:</b> Deben permitir obtener información en tiempo real, de forma adecuada y oportuna, medir con un grado aceptable de precisión los resultados alcanzados y los desfases con respecto a los objetivos propuestos, que permitan la toma de decisiones para corregir y reorientar la gestión antes de que las consecuencias afecten significativamente los resultados o estos sean irreversibles.</p> <p><b>Excluyentes:</b> Cada indicador evalúa un aspecto específico único de la realidad, una dimensión particular de la gestión. Si bien la realidad en la que se actúa es multidimensional, un indicador puede considerar alguna de tales dimensiones (económica, social, cultural, política u otras), pero no puede abarcarlas todas.</p> <p><b>Prácticos:</b> Que se facilite su recolección y procesamiento.</p> <p><b>Claros:</b> Ser comprensible, tanto para quienes lo desarrollen como para quienes lo estudien o lo tomen como referencia. Por tanto, un indicador complejo o de difícil interpretación que solo lo entienden quienes lo construyen debe ser replanteado.</p> <p><b>Explícitos:</b> Definir de manera clara las variables con respecto a las cuales se analizará para evitar interpretaciones ambiguas.</p> <p><b>Sensibles:</b> Reflejar el cambio de la variable en el tiempo.</p> <p><b>Transparente/Verificable:</b> Su cálculo debe estar adecuadamente soportado y ser documentado para su seguimiento y trazabilidad.</p>
<p><b>Pasos de la formulación:</b></p>	<p>El primer paso que indica el presente manual es hacer una reflexión profunda de la organización dando respuesta a las siguientes preguntas:</p> <p>¿Qué se hace?</p> <p>¿Qué se desea medir?</p> <p>¿Quién utilizará la información?</p> <p>¿Cada cuánto se debe medir?</p> <p>¿Con qué se compara?</p> <p><b>1-Identificación y/o Revisión de Productos y Objetivos que serán</b></p>



	<p><b>medidos:</b></p> <p>Este primer paso responde a la pregunta: ¿Cuáles son los productos estratégicos y objetivos que serán evaluados?</p> <p>Este será el punto de partida para asegurar la coherencia de los indicadores que se pretende construir, su análisis definirá el tipo de medición y los esfuerzos necesarios para obtener la información.</p> <p>En este punto es importante así mismo precisar las metas asociadas a dichos objetivos; una meta se define como “la expresión concreta y cuantificable de los logros que la organización planea alcanzar.</p> <p><b>2-Establecer medidas de desempeño claves:</b></p> <p>Para este paso se responde a la pregunta: ¿Cuántos indicadores construir?</p> <p>El número y tipo de indicadores dependerá de los objetivos determinados para la evaluación de las características de la entidad y del nivel de la organización que se pretendan desarrollar.</p> <p>Que permitan conocer el desempeño de los procesos resultados intermedios, donde a través del “monitoreo o seguimiento se trata de verificar si lo que se está realizando es conforme con el plan de acción establecido con anterioridad” con el fin de identificar debilidades, demoras, etc.</p> <p><b>3-Asignar las responsabilidades:</b></p> <p>En concordancia con el punto anterior, donde se menciona que los indicadores se desarrollan a lo largo de la entidad, en todos los niveles y dado que se asocian a los resultados sobre los productos/servicios de cada nivel, se incluyen entonces los directivos o líderes a cargo que son responsables por ellos.</p> <p><b>4-Establecer referentes comparativos:</b></p> <p>El referente comparativo se encuentra asociado al punto 1, en él se establecieron las metas asociadas a los objetivos que se pretenden medir, por lo que un primer referente lo constituye lo planeado por la entidad; sin embargo, también es posible establecer un referente respecto de otras entidades similares o comparables o respecto de datos históricos, todo dependerá de las necesidades planteadas desde los objetivos iniciales.</p>
--	---

	<p><b>5-Construir fórmulas:</b></p> <p>La construcción de la fórmula debe asegurar que su cálculo obtenga información de las variables que se están tratando de medir, es decir el resultado del indicador.</p> <p>Estructura Básica de un Indicador:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>-<b>Objetivo.</b> Señalar el para qué se establece el indicador y qué mide.</li><li>-<b>Definición.</b> Debe ser simple y clara, e incluir además solo una característica.</li><li>-<b>Responsabilidad.</b> Indica el proceso dueño del indicador y, por lo tanto, los responsables de las acciones que se deriven del mismo.</li><li>-<b>Recursos.</b> De personal, instrumentos, informáticos, entre otros.</li><li>-<b>Periodicidad.</b> Debe ser la suficiente para informar sobre la gestión.</li><li>-<b>Nivel de referencia.</b> Pueden ser metas, datos históricos, un estándar establecido, un requerimiento del cliente o de la competencia, o una cifra acordada por consenso en el grupo de trabajo.</li><li>-<b>Puntos de lectura.</b> Debe tenerse claro en qué punto se llevará a cabo la medición, al inicio, en una etapa intermedia o al final del proceso.</li></ul> <p><b>6-Validar Indicadores:</b></p> <p>La etapa de validación, es muy importante, ya que deben permitir asegurar su transparencia y confiabilidad del indicador para que se constituya en una herramienta para la toma de decisiones y la rendición de cuentas. Para poder realizarla a continuación se determina un conjunto de criterios, sobre los cuales se deben examinar los indicadores para analizar su coherencia y la capacidad de cumplir los fines para los cuales fueron construidos.</p> <p><b>7-Comunicar e Informar:</b></p> <p>Es importante precisar que los indicadores pueden ser utilizados para diferentes propósitos, dependiendo del objetivo de la evaluación, el ámbito en que se realiza y los usuarios a los que se dirige, por lo que para la comunicación de los resultados es necesario tener en cuenta que los</p>
--	---

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

	<p>indicadores “no siempre podrán dar cuenta en forma integral del desempeño institucional, requiriéndose de otros antecedentes complementarios para esto, lo que refuerza un uso prudente de esta información”, razón por la cual se hace necesario trabajar baterías de indicadores, que permitan desde diferentes puntos de vista realizar el análisis de la situación y las medidas correctivas de ser necesario.</p>
<b>Consideraciones:</b>	<p>Se realiza una explicación referente a los aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Beneficios de los indicadores.</li> <li>-¿Qué puede ser controlado con los indicadores?</li> </ul>

<b>Ref. 3</b>	
<p>Guía para Diseño, Construcción e Interpretación de Indicadores. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (DANE). Herramientas estadísticas para una gestión territorial más efectiva Colombia.</p>	
<b>Aspectos:</b>	<b>Observaciones:</b>
<b>Indicador:</b>	<p><b>DEFINICIÓN</b></p> <p>Un indicador es una expresión cualitativa o cuantitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables, la que comparada con períodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo. Por lo general, son fáciles de recopilar, altamente relacionados con otros datos y de los cuales se pueden sacar rápidamente conclusiones útiles y fidedignas.</p>
<b>Tipos de indicadores:</b>	<p>Menciona que existen cuatro tipos de clasificaciones comunes en la teoría sobre indicadores (según medición, nivel de intervención, jerarquía y calidad).</p>

	<p><b>Indicadores según medición:</b></p> <p>- Indicadores cuantitativos: este tipo de indicadores son una representación numérica de la realidad; su característica más importante es que, al encontrarse valores diferentes, estos pueden ordenarse de forma ascendente o descendente.</p> <p>Indicadores cualitativos: es otro instrumento que permite tener en cuenta la heterogeneidad, amenazas y oportunidades del entorno organizacional y/o territorial. Además, permiten evaluar, con un enfoque de planeación estratégica, la capacidad de gestión de la dirección y demás niveles de la organización.</p> <p><b>Indicadores según nivel de intervención:</b></p> <p>Indicadores de impacto: se refieren a los efectos, a mediano y largo plazo, que pueden tener uno o más programas en el universo de atención y que repercuten en la sociedad en su conjunto.</p> <p>Indicadores de resultado (<i>outcome</i>): se refieren a los efectos de la acción institucional y/o de un programa sobre la sociedad.</p> <p>Indicadores de producto (<i>outputs</i>): se refieren a la cantidad y calidad de los bienes y servicios que se generan mediante las actividades de una institución o de un programa.</p> <p>Indicadores de proceso: se refieren al seguimiento de la realización de las actividades programadas, respecto a los recursos materiales, personal y/o presupuesto.</p> <p>Indicadores de insumo: se refiere al seguimiento de todos los recursos disponibles y utilizados en una intervención.</p> <p><b>Indicadores según jerarquía</b></p> <p>Indicadores de gestión: Este tipo de indicadores también son denominados indicadores internos y su función principal es medir el primer eslabón de la cadena lógica de intervención, es decir, la relación entre los insumos y los procesos.</p> <p>Indicadores estratégicos: permiten hacer una evaluación de productos, efectos</p>
--	---

	<p>e impactos, es decir, la forma, método, técnica, propuesta, solución y alternativa son elementos que pertenecen, bajo el criterio de estrategia, a todo el sistema de seguimiento y evaluación.</p> <p><b>Indicadores según calidad:</b></p> <p>Indicadores de eficacia: expresan el logro de los objetivos, metas y resultados de un plan, programa, proyecto o política.</p> <p>Indicadores de eficiencia: permiten establecer la relación de productividad en el uso de los recursos.</p> <p>Indicadores de efectividad: este concepto involucra la eficiencia y la eficacia, es decir, el logro de los resultados programados en el tiempo y con los costos más razonables posibles.</p>
<p><b>Característica de los indicadores:</b></p>	<p>Un indicador debe cumplir con tres características básicas:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Simplificación: la realidad en la que se actúa es multidimensional, un indicador puede considerar alguna de tales dimensiones (económica, social, cultural, política, etc.), pero no puede abarcarlas todas.</li><li>2. Medición: permite comparar la situación actual de una dimensión de estudio en el tiempo o respecto a patrones establecidos.</li><li>3. Comunicación: todo indicador debe transmitir información acerca de un tema en particular para la toma de decisiones.</li></ol> <p><b>Criterios generales para la selección de indicadores, que tienen en cuenta las características de los datos que se van a utilizar como soporte:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Pertinencia:</b> ¿El indicador expresa qué se quiere medir de forma clara y precisa? Busca que el indicador permita describir la situación o fenómeno determinado, objeto de la acción.</li><li>• <b>Funcionalidad:</b> ¿El indicador es monitoreable? Verifica que el indicador sea medible, operable y sensible a los cambios registrados en la situación inicial</li><li>• <b>Disponibilidad:</b> ¿La información del indicador está disponible? Los</li></ul>

	<p>indicadores deben ser construidos a partir de variables sobre las cuales exista información estadística de tal manera que puedan ser consultados cuando sea necesario.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Confiabilidad:</b> ¿De dónde provienen los datos? Los datos deben ser medidos siempre bajo ciertos estándares y la información requerida debe poseer atributos de calidad estadística.</li><li>• <b>Utilidad:</b> ¿El indicador es relevante con lo que se quiere medir? Que los resultados y análisis permitan tomar decisiones.</li></ul> <p><b>Criterios relacionados con la calidad estadística.</b></p> <p>La calidad estadística es fundamental para obtener buenos indicadores; por tal razón, es importante hacer un análisis previo de la calidad de los datos que van a ser utilizados.</p> <p>Relevancia: Depende del grado de utilidad para satisfacer el propósito por el cual fue buscada por los usuarios.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Credibilidad:</b> Evalúa si los indicadores están soportados “en estándares estadísticos apropiados y que las políticas y prácticas aplicadas sean transparentes para los procedimientos de recolección, procesamiento, almacenaje y difusión de datos estadísticos”.</li><li>• <b>Accesibilidad:</b> Evalúa la “rapidez de localización y acceso desde y dentro de la organización. La accesibilidad incluye la conveniencia de la manera en que los datos están disponibles, los medios de divulgación, la disponibilidad de metadatos y servicios de apoyo al usuario”.</li><li>• <b>Oportunidad:</b> Evalúa el cumplimiento del “tiempo transcurrido entre su disponibilidad y el evento o fenómeno que ellos describan, pero considerado en el contexto del periodo de tiempo que permite que la información sea de valor y todavía se puede actuar acorde con ella.</li><li>• <b>Coherencia:</b> Evalúa que el proceso estadístico posea una adecuada consistencia y coherencia y esté sujeta a una política de revisión previsible.</li></ul>
--	--

	<p><b>Criterios relacionados con la utilidad y comprensión de los indicadores para el usuario.</b></p> <p>Un indicador debe responder a una necesidad social real que haga necesaria su generación y su utilización; como tal, debe cumplir con requisitos mínimos para su entendimiento e interpretación por parte de los usuarios</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Aplicabilidad:</b> Debe responder a una necesidad real que haga necesaria su generación y su utilización.</li><li>• <b>No redundancia:</b> Debe expresar por sí mismo al fenómeno sin ser redundante con otros indicadores. Existe la posibilidad que dos indicadores se encuentren altamente correlacionados, esto hace que la información contenida en estos sea muy similar, lo cual indicaría la posibilidad de utilizar uno de ellos. En lo posible, se debe construir un solo indicador por proceso objeto de medición.</li><li>• <b>Interpretabilidad:</b> Debe ser fácil de entender para todos, especialistas y no especialistas.</li><li>• <b>Comparabilidad:</b> Debe ser comparable en el tiempo siempre y cuando utilice como base la misma información. También debe ser comparable con otras regiones o países. La evolución de un indicador está determinada por los cambios que ocurran en la información que la sustenta.</li><li>• <b>Oportunidad:</b> Debe ser mensurable inmediatamente se tiene disponible los datos que interrelaciona. Debe construirse en el corto plazo para facilitar la evaluación y el reajuste de los procesos para alcanzar las metas.</li></ul>
<p><b>Pasos de la formulación:</b></p>	<p>El proceso de elaboración de un indicador está constituido, en lo fundamental, por cuatro etapas bien definidas, que se describen a continuación:</p> <p><b>1-Formulación del problema ¿QUÉ SE QUIERE MEDIR?:</b></p> <p>La identificación del objeto de medición (política, programa, proyecto o problemática) es el primer aspecto que se debe establecer en un estudio</p>

	<p>determinado. Los indicadores deben, en principio, proporcionar información concreta acerca de dicho objeto; por lo tanto, la información y su modo de recolección alrededor de él tienen que ser cuidadosamente escogidos, y en el evento en que se realicen preguntas, éstas deben ser muy bien formuladas.</p> <p>Consiste en determinar cuál es el aspecto específico que interesa evaluar de dicho objeto de medición, el cual puede estar relacionados con la formulación, los insumos, los procesos, los resultados, los impactos, la gestión o los productos.</p> <p><b>2-DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES:</b></p> <p>Una vez definido qué se quiere medir, puede procederse a la elaboración del indicador, para lo cual se establecen las variables que lo conforman y la relación entre ellas para que produzcan la información que se necesita.</p> <p>La unidad de análisis se entiende como el elemento mínimo de estudio, observable o medible, en relación con un conjunto de otros elementos que son de su mismo tipo;</p> <p><b>3-SELECCIÓN DE INDICADORES Y CALIDAD DE LOS DATOS:</b></p> <p>De modo general, un indicador debe ser de fácil comprensión e interpretación y debe permitir establecer relaciones con otros indicadores utilizados para medir la situación o fenómeno en estudio, es decir, debe ser comparable en el tiempo y en el espacio.</p> <p>Metodológicamente, debe ser elaborado de forma sencilla, automática, sistemática y continua.</p> <p>El proceso de selección de indicadores depende del contexto teórico en el que se les requiera, es decir, dependen en buena medida de las características del proyecto a evaluar o área de estudio que se vaya a emprender.</p> <p><b>4-DISEÑO DEL INDICADOR</b></p> <p>-Identificación del contexto: Se debe tener un conocimiento actualizado del contexto social, político, jurídico y económico de la unidad de análisis.</p> <p>-Determinación de usos y actores: Se deben determinar los usos específicos que tendrá el indicador y señalar los actores que requieren esa información.</p> <p>Identificación de fuentes de información y procedimientos de recolección y manejo de la información: Se deben identificar las fuentes de información y sus</p>
--	---



	<p>características, así como los procedimientos más adecuados de recolección y manejo de la información.</p> <p>¿Dónde se producen los datos? ¿Cómo se captan o recolectan? ¿Cómo fluyen?</p> <p>-Definición de responsabilidades: Es necesario definir o verificar los responsables de:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• La producción de la información asociada al indicador.</li><li>• La recolección de la información.</li><li>• El análisis de dicha información.</li><li>• La administración de las bases de datos asociadas a dicha información.</li><li>• La preparación de los reportes y la presentación de la información con el indicador.</li></ul> <p>-Documentación del indicador: Una vez agotadas las fases anteriores, lo que sigue se refiere a la documentación del indicador. <b>Nombre del indicador, Sigla, Objetivo, Definición y conceptos, método de medición, unidad de medida y formula, variables, limitaciones del indicador, fuentes de datos, desagregación temática, desagregación geográfica, periodicidad de los datos, fecha de información disponible, Responsables, observaciones.</b></p> <p><b>5-LAS VARIABLES QUE ESTÁN EN EL NUMERADOR Y EN EL DENOMINADOR.</b></p> <p>Cuando el indicador es el resultado de la relación de dos variables que están expresadas en mediciones diferentes. El indicador sería índice.</p> <p>Cuando el indicador se expresa en variables que están expresadas en la misma unidad de medición. El indicador sería porcentaje.</p> <p><b>6-LAS DEFINICIONES Y CONTENIDOS</b></p> <p>Las definiciones cambian en el tiempo. Las definiciones cambian en el espacio.</p>
--	--

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

	<p>¿De dónde proceden las cifras? ¿Qué entidad las recoge?</p> <p>Las unidades de medida.</p>
<b>Consideraciones:</b>	<p>El informe sobre salta como un sistema de seguimiento y evaluación basado en indicadores, es una herramienta que permite valorar el nivel de cumplimiento de los objetivos propuestos de un plan, programa o proyecto, para lo cual identifica y selecciona la información que permita tomar decisiones, aplicar correctivos y sistematizar experiencias.</p> <p>A su vez, este sistema permite entender y valorar todos los pasos estructurales en el proceso decisorio de una política pública (Quintero, 2000).</p> <p>Específica la importancia en el uso de indicadores.</p> <p>Objetivos de los indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Generar información útil para mejorar el proceso de toma de decisiones, el proceso de diseño, implementación o evaluación de un plan, programa, etc.</li><li>• Monitorear el cumplimiento de acuerdos y compromisos.</li><li>• Cuantificar los cambios en una situación que se considera problemática.</li><li>• Efectuar seguimiento a los diferentes planes, programas y proyectos que permita tomar los correctivos oportunos y mejorar la eficiencia y eficacia del proceso en general.</li></ul> <p>Diferencia entre datos e información y la importancia de asegurarse de que el análisis se realice basado en la mejor información disponible.</p>

Ref. 4	
MANUAL DE INDICADORES DE PROCESO EN EL MARCO DEL SISTEMA DE MEJOR GESTIÓN UN SIMEGE Sistema de Mejor Gestión SIMEGE de la Universidad Nacional de Colombia.	
Aspectos:	Observaciones:
Indicador:	<p><b>Existen varias definiciones de lo que es un indicador a saber:</b></p> <p>Los indicadores son información que se presenta en forma de datos y que da cuenta de la medición de una actividad, proceso o acción determinada.</p> <p>Los indicadores son información que se presenta en forma de datos, pero el simple dato que arroja el indicador no es por sí solo interpretable, es decir un indicador toma sentido cuando se contextualiza, dado que su significado puede variar de acuerdo al contexto en el cual se analiza.</p> <p>Un indicador es una expresión cualitativa o cuantitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables, la que comparada con períodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo.</p> <p>Los indicadores son herramientas útiles para la planeación y la gestión en general, su utilización se constituye en un instrumento que puede permitir evaluar de manera objetiva aspectos particulares del proceso de ejecución o de los resultados de un programa o proyecto, a través de mediciones de carácter cualitativo o cuantitativo.</p> <p>Una definición algo más técnica, identifica el indicador como una magnitud asociada a una característica (del resultado, del proceso, de las actividades, etc.) que permite a través de su aplicación periódica y por comparación con el estándar establecido, evaluar periódicamente dicha característica y verificar el cumplimiento de los objetivos (estándares) establecidos.</p> <p>Son instrumentos de medición, generalmente matemáticos, que indican en forma precisa, en un momento específico, el comportamiento de las variables o de los atributos de producto, o del proceso que se están midiendo.</p> <p>Son la descripción cuantitativa de los resultados reales de una actividad o</p>

	<p>conjunto de actividades, en un período de tiempo determinado.</p> <p>Una definición clásica asocia a los indicadores con estadísticas, serie estadística o cualquier forma de indicación que nos facilita estudiar dónde estamos y hacia dónde nos dirigimos con respecto a determinados objetivos y metas, así como evaluar programas específicos y determinar su impacto.</p>
<b>Tipos de indicadores:</b>	<p>Existen cuatro tipos de clasificaciones comunes en la teoría sobre indicadores: medición, nivel de intervención, jerarquía y calidad.</p> <p>Indicadores según medición Según como se exprese su valoración, puede ser cuantitativo y cualitativo.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Indicadores cuantitativos: este tipo de indicadores son una representación numérica de la realidad. Su característica más importante es que, al encontrarse valores diferentes, estos pueden ordenarse de forma ascendente o descendente.</li><li>• Indicadores cualitativos: es otro instrumento que permite tener en cuenta la heterogeneidad, amenazas y oportunidades del entorno organizacional y/o territorial. Además, permiten evaluar, con un enfoque de planeación estratégica, la capacidad de gestión de la dirección y demás niveles de la organización. Su característica principal es que su resultado se refiere a na escala de cualidades.</li></ul> <p>Indicadores según nivel de intervención: Hacen referencia a la cadena lógica de intervención, es decir, a la relación entre los insumos, los resultados y los impactos. Los indicadores que se encuentran bajo esta clasificación tratan de medir en cuánto nos acercamos a las metas esperadas con los insumos disponibles. Para esto se dispone de cinco tipos de indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Indicadores de impacto: se refieren a los efectos, a mediano y largo plazo, que pueden tener uno o más procesos, planes, programas, proyectos en el universo de atención y que repercuten en la sociedad en su conjunto.</li><li>• Indicadores de resultado (outcome): se refieren a los efectos de la acción institucional y/o de un plan, programa, proyecto sobre la sociedad.</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Indicadores de producto (outputs): se refieren a la cantidad y calidad de los bienes y servicios que se generan mediante las actividades de una institución o de un plan, programa, proyecto.</li><li>• Indicadores de proceso: se refieren al seguimiento de la realización de las actividades programadas, respecto a los recursos materiales, personal y/o presupuesto. Este tipo de indicadores describe el esfuerzo administrativo aplicado a los insumos para obtener los bienes y servicios programados.</li><li>• Indicadores de insumo: se refiere al seguimiento de todos los recursos disponibles y utilizados en una intervención.</li></ul> <p>Indicadores según jerarquía</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Indicadores estratégicos: estos indicadores permiten hacer una evaluación de productos, efectos e impactos. Es decir, la forma, método, técnica, propuesta, solución y alternativa son elementos que pertenecen, bajo el criterio de estrategia, a todo el sistema de seguimiento y evaluación. En este sentido, los indicadores estratégicos permiten medir los temas de mayor incidencia e impacto. Pertenecen a esta clasificación los indicadores del Plan Global de Desarrollo de la Universidad Nacional de Colombia y los de</li><li>• Indicadores de gestión: este tipo de indicadores también son denominados indicadores internos, y su función principal es medir el primer eslabón de la cadena lógica de intervención, es decir, la relación entre los insumos y los procesos.</li></ul> <p><i>Indicadores según calidad</i> Dan cuenta de la dinámica de actividades específicas. Estos indicadores deberán medir la eficiencia, eficacia y efectividad del proceso.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Indicadores de eficacia:</b> a través de ellos se controlan los resultados planeados, tales como: objetivos, metas, resultados de un plan, programa, proyecto o política, así como las características que satisfacen al usuario de los productos o servicios, Por ejemplo: calidad, satisfacción, servicio, oportunidad de entrega, cantidad.</li></ul>
--	--

	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Indicadores de eficiencia:</b> hacen control de los recursos e insumos del proceso. Por ejemplo: consumos de materiales, gastos, productividad, desperdicios, reproceso, horas hombre asociadas al desperdicio.</li><li>• <b>Indicadores de efectividad:</b> Este concepto involucra la eficiencia y la eficacia, es decir, el logro de los resultados programados en el tiempo con los costos más razonables posibles.</li><li>• Es la medida del impacto de nuestros productos en la sociedad o en las partes interesadas.</li><li>• <b>Indicadores estratégicos.</b> Indicadores del Plan Global de Desarrollo: Son los pertenecientes al Plan Global de Desarrollo, el cual se emite cada tres años, donde se consignan las metas, planes, programas y líneas a ejecutar y alcanzar en dicho periodo en el marco de la misión de la Universidad. Indicadores del CNA, SNIES y SUE: También se encuentran los del Consejo Nacional de Acreditación – CNA, Sistema Nacional Información de Educación Superior - SNIES y Sistema de Universidades Estatales – SUE, que corresponden a los denominados del primer nivel o claves, brindan información acerca de los objetivos misionales de la Universidad los cuales son administrados por la Oficina Nacional de Planeación.</li><li>• <b>Indicadores de gestión:</b> Son los indicadores que dan respuesta a la gestión de los procesos, teniendo en cuenta el objetivo determinado en el Sistema de Mejor Gestión de la UN, tomando como referencia la función determinada a nivel normativo y las caracterizaciones de los mismos</li></ul> <p><i>Indicadores de producto o servicio:</i> Los cuales hacen referencia al cumplimiento de las características que satisfacen al usuario de los productos o servicios generados por los procesos</p> <p><i>Indicadores de proceso:</i> Los indicadores por proceso brindan información sobre el cumplimiento de los objetivos de los procesos que consolidan la información de unidades o dependencias operativas.</p>
--	--

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Indicadores Operativos</b> Brindan información de la gestión realizada de acuerdo con las políticas operativas por equipos de las diferentes unidades, áreas o dependencias.</li></ul>
<b>Característica de los indicadores:</b>	<p>Un indicador debe cumplir con tres características básicas:</p> <p>Simplificación: la realidad en la que se actúa es multidimensional, un indicador puede considerar alguna de tales dimensiones (económica, social, cultural, política, etc.) pero no puede abarcarlas todas.</p> <p>Medición: permite comparar la situación actual de una dimensión de estudio en el tiempo o respecto a patrones establecidos</p> <p>Comunicación: todo indicador debe transmitir información acerca de un tema en particular para la toma de decisiones.</p> <p><b>Criterios para la escogencia de un indicador:</b></p> <p>Internacionalmente se usa la expresión “elegir indicadores astutos” o “<i>choosing SMART indicators</i>” (por su nombre en inglés) al indicar que a la hora de escoger indicadores estos deben cumplir con los siguientes criterios.</p> <p><b>Específico (<i>Specific</i>):</b> El indicador debe estar orientado al objetivo que se quiere medir, deben ser objetivos y no estar condicionados por factores externos.</p> <p><b>Medible (<i>Measurable</i>):</b> Los indicadores deben ser cuantificados, observados, analizados, probados y comparados.</p> <p><b>Realizables (<i>Achievable</i>):</b> El indicador debe ser calculable, es decir que su cálculo se pueda realizar, y viable en el sentido de que los costos de su cálculo sean inferiores a su utilidad.</p> <p><b>Relevante (<i>Relevant</i>):</b> El indicador debe presentar información válida sobre lo importante y para lo importante, el control y la toma de decisiones, etc.</p> <p>Tiempo de medición oportuno (<i>Time bound</i>): Los indicadores deben ser recogidos y reportados a tiempo, es decir, deben ser oportunos y hacer referencia a periodos específicos.</p> <p><b>Criterios generales para la selección de indicadores:</b></p>

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

	<p><b>Pertinencia:</b> ¿El indicador expresa qué se quiere medir de forma clara y precisa? Busca que el indicador permita describir la variable objeto de la medición.</p> <p><b>Funcionalidad</b> ¿El indicador es monitoreable? Verifica que el indicador sea medible, operable y sensible a los cambios registrados en la situación inicial.</p> <p><b>Disponibilidad</b> ¿Los datos de la variable del indicador están disponibles? Los indicadores deben ser contruidos a partir de variables sobre las cuales se puedan obtener datos de tal manera que sean consultados cuando sea necesario.</p> <p><b>Confiabilidad</b> ¿De dónde provienen los datos? Los datos deben ser medidos siempre bajo estándares veraces, confiables y oportunos.</p> <p><b>Utilidad</b> ¿El indicador es relevante con lo que se quiere medir? Que los resultados y análisis permitan tomar decisiones.</p>
<p><b>Pasos de la formulación:</b></p>	<p><b>Definición de responsabilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidades según actividades: Diseño y construcción del indicador, revisión y aprobación, alimentación de datos y resultados del indicador, evaluación y análisis de resultados, ajuste y/o mejora, consolidación, presentación de resultados, reporte y publicación, seguimiento.</li> <li>• <i>Responsabilidades según nivel de responsabilidad:</i> Equipo técnico, Proceso, Líder de proceso.</li> </ul> <p><b>Cómo construir indicadores de proceso:</b></p> <p><b>1-Analizar el objetivo del proceso:</b> El objetivo del proceso especifica el resultado esperado del proceso (producto o</p>



	<p>salida), a partir del cual se obtienen los Factores Crítico de Éxito.</p> <p><b>2-Identificar las variables a medir:</b></p> <p>Objeto de medición:</p> <p>Debemos iniciar por identificar que se quiere medir, los indicadores deben proporcionar información concreta acerca de dicho objeto.</p> <p><i>Aspecto específico a evaluar:</i></p> <p>Del conjunto de variables asociadas al objeto de medición, se deben escoger aquellas relacionadas con el aspecto específico a evaluar.</p> <p><b>3-Identificar la fuente de los datos</b></p> <p>Es el lugar dónde se puede verificar la existencia de los datos cualitativos o cuantitativos.</p> <p><b>4-Definir la fórmula de cálculo</b></p> <p>Es la expresión matemática que correlaciona el comportamiento de la variable con respecto a un logro esperado o planeado; esto nos dice cuánto se ha conseguido con respecto a lo que se planeó; la comparación de la variable puede ser:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>-Un valor actual con respecto a un valor histórico (referencial).</li><li>-Un valor real con respecto a un valor programado (referencial)</li><li>-Una parte con relación a un todo (referencial)</li></ul> <p><i>Nombre del indicador Es la expresión verbal, precisa, única y concreta que identifica el indicador, debe ser corto y claro. Nota: Un indicador no realiza ninguna acción, es decir, no lleva verbos.</i></p> <p><i>Tipo de indicador: Un indicador debe ser de fácil comprensión e interpretación.</i></p> <p>Corresponden a la clasificación - Indicadores según calidad, eficacia, eficiencia o efectividad (impacto).</p> <p><i>Unidad de medida:</i> La unidad de medida es el parámetro bajo el cual se expresa la variable, es importante que quede establecido ya pueden existir diferentes unidades de medida para una misma variable.</p>
--	--

	<p><i>Tendencia: Es el tipo de trayectoria que se espera tenga el indicador; se define como la dirección ascendente o descendente y constante en el que se desempeña el indicador.</i></p> <p><i>Nivel de Aplicabilidad: Especifica si el indicador aplica a nivel de institucional, sede, facultad, centro, instituto o laboratorio.</i></p> <p><b>5-Establecer meta y rangos:</b></p> <p>Definición de la Meta del Indicador: La meta es el resultado aceptable que se espera del comportamiento de un indicador en un periodo de tiempo determinado y sirve para calificar su logro; deben ser reales y alcanzables y dependen de la capacidad de la institución para lograrlas.</p> <p>Se puede determinar de la siguiente forma:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- A partir de datos históricos: cuando de un indicador se conocen los resultados del pasado, se puede realizar una proyección y determinar lo que se espera en el siguiente periodo.</li><li>- A partir de comparaciones: en muchos casos no se conocen las tendencias de indicadores que se han definido, pero son indicadores que en otras instituciones ya se han determinado y han logrado resultados. En este sentido, al observar en una institución de igual complejidad se podrían tomar esos datos del mismo indicador que se está estudiando y determinar una meta.</li><li>- A partir de tendencias del entorno: hay indicadores de los cuales se puede determinar una meta a partir de información del entorno. Por ej. El Ministerio de Educación constantemente arroja una serie de indicadores como el de estudiantes por docente del Sistema de Educación Superior y a partir de esta información se puede determinar la meta.</li><li>- A partir de políticas institucionales o estatales: las metas también pueden ser definidas en función del cumplimiento de políticas. Por ej. Si se sabe que la meta según el Plan Nacional de Educación es aumentar en X porcentaje la tasa de graduación, ésta información también sirve de base para fijar metas</li></ul>
--	--

	<p>institucionales.</p> <p>-A partir de construcción participativa: consiste en reunirse en equipo de trabajo y por medio de lluvia de ideas u otra técnica llegar a un acuerdo de una meta para un indicador determinado. Esta forma de definición de meta es más factible utilizarla cuando no se tiene información de ningún tipo que sirva.</p> <p>- A partir de la experiencia de quienes hacen parte del proceso. -A partir de la estimaciones iniciales, en caso de no tener datos para efectuar el promedio.</p> <p>-A partir de la valoración de los recursos de que se dispone.</p> <p>Rangos Son los niveles de desempeño del indicador, cuya valoración determinará el estado de riesgo, o problema de la variable y dará origen a diferentes tipos de acciones de mejoramiento: acciones preventivas o correctivas respectivamente. También se les conoce como Parámetros de semaforización.</p> <p>Los rangos pueden ser:</p> <p><b>Normal</b> = Cumplimiento satisfactorio de la meta</p> <p><b>Riesgo</b> = son los valores con tendencia al incumplimiento de la meta y generan una acción preventiva</p> <p><b>Problema</b> = son los valores de incumplimiento de la meta y generan una acción correctiva</p> <p><b>6-Definir periodicidad de recopilación de los datos de la variable</b></p> <p>La periodicidad hace referencia a la frecuencia con la que se calcula el indicador (diaria, semanal, quincenal, mensual, semestral, anual, etc.).</p> <p><b>7-Determinar registro de recopilación</b></p> <p>Cada indicador debe poseer un medio de registro de la toma de los datos de la variable según la periodicidad establecida; este registro es la evidencia del cumplimiento, veracidad y confiabilidad de la toma de los datos.</p> <p><b>8-Definir responsable de la medición</b></p> <p>Es la persona delegada por el proceso, área o dependencia para la alimentación de los datos y resultados del indicador.</p>
--	--

	<p><b>9- Revisar y aprobar indicador</b></p> <p>El líder del proceso debe revisar y aprobar el o los indicadores determinados dejando evidencia de la realización de dicha actividad (acta, comunicado, oficio, etc.) y divulgación de los indicadores establecidos.</p> <p><b>10- Documentar la Hoja de Vida del Indicador</b></p> <p>La Hoja de vida del Indicador es la herramienta clave en el ejercicio de establecer esquemas de medición más efectivos y útiles, es la hoja de vida del indicador, que no es otra cosa que el detalle de la información pertinente de cada indicador formulado, precisando fuentes de la información, formula variables, etc.</p> <p><b>11- Escoger herramienta estadística de calidad.</b></p> <p>Hay que dejar establecido qué herramienta de calidad es la adecuada para el posterior análisis de los resultados del indicador de forma tal que se haga mejora continua, pues de nada sirve construir un indicador, si la información que este provee no se utilizará para la mejora continua.</p> <p><b>12. Definir responsable del análisis y evaluación de datos</b></p> <p>Evaluación y análisis de resultados: La persona delegada por el proceso, área o dependencia.</p> <p><b>13- Alimentar datos y resultados del indicador</b></p> <p>Acorde a la frecuencia y sistema de información definido para la alimentación de los datos relacionados con las variables, se deben alimentar los datos requeridos para obtener los resultados del indicador definido. Durante esta actividad se verifica así mismo que: Que se esté obteniendo información útil para determinar el cumplimiento de los objetivos y el logro de los resultados. Que los indicadores definidos si sean los apropiados para obtener un resultado eficaz. Que quienes efectúan la medición tienen las competencias requeridas para desarrollarla. Que las fuentes sean las apropiadas para el suministro de la información que lleven al logro del objetivo de la medición.</p> <p><b>14-Evaluar y analizar resultados</b></p> <p>La anotación de los resultados de la medición no es suficiente, es necesario realizar su análisis y prestar atención a las tendencias. Al analizar los resultados e información recopilada se establece el grado de aceptación de los resultados (rangos), determinando la causa raíz de las desviaciones.</p>
--	---

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

	<p><b>15- Tomar acciones de mejora</b></p> <p>Teniendo en cuenta las conclusiones emitidas como resultado del análisis se deben generar las acciones preventivas, correctivas u oportunidades de mejora, empleando las herramientas de análisis de causa citadas en la Guía Básica de Mejora, como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagrama de Causa y Efecto</li> <li>- Cinco por qué.</li> <li>- Lluvia de ideas.</li> </ul> <p><b>16- Presentar y publicar resultados.</b></p> <p>El equipo delegado debe presentar y publicar los resultados obtenidos mediante Informe de gestión a nivel institucional.</p>
<b>Consideraciones:</b>	<p>Presenta una definición de conceptos de gran importancia.</p> <p>Normativa.</p> <p>Antecedentes.</p> <p>Menciona sobre la importancia de los indicadores.</p> <p>Características de la medición.</p>

<b>Ref. 5</b>	
<p>Guía para el diseño de Indicadores Estratégicos. Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social.</p> <p>Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Julio 2010.</p> <p>Estados Unidos Mexicanos.</p>	
<b>Aspectos:</b>	<b>Observaciones:</b>
<b>Indicador:</b>	<p><b>Definición de indicador de desempeño</b></p> <p>Un indicador de desempeño, es la expresión cuantitativa construida a partir de variables cuantitativas o cualitativas, que proporciona un medio sencillo y fiable</p>

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

	<p>para medir logros (cumplimiento de objetivos y metas establecidas), reflejar los cambios vinculados con las acciones del programa, monitorear y evaluar sus resultados.</p>
<p><b>Tipos de indicadores:</b></p>	<p><b>Presenta la siguiente clasificación de indicadores:</b></p> <p><b>Estratégico :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mide el grado de cumplimiento de los objetivos de las políticas públicas y de los Pp.</li> <li>• Contribuye a corregir o fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos.</li> <li>• Incluye a los indicadores de Fin, Propósito y aquellos de Componentes que consideran subsidios, bienes y/o servicios que impactan directamente a la población o área de enfoque.</li> <li>• Impacta de manera directa en la población o área de enfoque.</li> </ul> <p><b>Gestión :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mide el avance y logro en procesos y actividades, es decir, sobre la forma en que los bienes y/o servicios públicos son generados y entregados.</li> <li>• Incluye los indicadores de Actividades y aquéllos de Componentes que entregan bienes y/o servicios para ser utilizados por otras instancias.</li> </ul>
<p><b>Característica de los indicadores:</b></p>	<p><b>Criterios para la elección de indicadores:</b></p> <p>Se definen los siguientes seis criterios para la elección de indicadores:</p> <p><b>Claro:</b> Los indicadores deben ser tan directos e inequívocos como sea posible; es decir, entendibles.</p> <p><b>Relevante:</b> Debe proveer información sobre la esencia del objetivo que se quiere medir; deben estar definidos sobre lo importante, con sentido práctico.</p> <p><b>Económico:</b> Todos los indicadores tienen costos e implicaciones para su construcción y medición; se deben elegir aquellos que estén disponibles a un costo razonable.</p> <p><b>Monitoreable:</b> Los indicadores deben poder sujetarse a una comprobación</p>

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

	<p>independiente.</p> <p><b>Adecuado:</b> Provee suficientes bases para medir. Un indicador no debería ser ni tan indirecto ni tan abstracto que estimar el desempeño se convierta en una tarea complicada y problemática.</p> <p><b>Aportación Marginal:</b> En el caso de que exista más de un indicador para medir el desempeño en determinado nivel de objetivo, el indicador debe proveer información adicional en comparación con los otros indicadores propuestos.</p>
<p><b>Pasos de la formulación:</b></p>	<p>Los indicadores desempeño deberán contar con una ficha técnica:</p> <p><b>1-Nombre del indicador:</b> Es la expresión que identifica al indicador y que manifiesta lo que se desea medir con él.</p> <p>Recomendaciones: El nombre expresa la denominación precisa con la que se distingue al indicador, <b>no repite al objetivo</b>. Debe ser <b>claro y entendible</b> en sí mismo, pero no presentarse como definición. <b>No contiene el método de cálculo</b>, pero debe ser consistente con el mismo. Debe ser único y corto: <b>máximo 10 palabras</b> (sugerido). El nombre, además de concreto, debe definir claramente su utilidad. El nombre del indicador <b>no debe reflejar una acción</b>; no incluye verbos en infinitivo.</p> <p><b>2- Dimensión a medir.</b></p> <p>Según el aspecto del logro de los objetivos que miden, se distinguen las siguientes dimensiones de indicadores:</p> <p><b>Eficacia:</b> Mide el nivel de cumplimiento de los objetivos.</p> <p><b>Eficiencia:</b> Busca medir qué también se han utilizado los recursos en la producción de los resultados.</p> <p><b>Calidad:</b> Busca evaluar atributos de los bienes o servicios producidos por el programa respecto a normas o referencias externas.</p> <p><b>Economía:</b> Mide la capacidad para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros.</p> <p><b>3- Definición:</b></p> <p>Recomendaciones sobre la definición del indicador:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Debe precisar <b>qué se pretende medir</b> del objetivo al que está asociado; debe</li></ul>

	<p>ayudar a entender la utilidad, finalidad o uso del indicador.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>No debe repetir el nombre del indicador ni el método de cálculo</b>, la definición debe ser utilizada para explicar brevemente (máximo 240 caracteres) y en términos sencillos, qué es lo que mide el indicador.</li></ul> <p><b>4-Método de cálculo.</b></p> <p>Determina <b>la forma en que se relacionan las variables establecidas</b> para el indicador.</p> <p>Se establecen las siguientes recomendaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• En la expresión, <b>utilizar símbolos matemáticos para las expresiones aritméticas, no palabras.</b></li><li>• Expresar de manera <b>puntual</b> las características de las variables y de ser necesario, el año y la fuente de verificación de la información de cada una de ellas.</li><li>• En el caso de que el método de cálculo del indicador contenga expresiones matemáticas complejas, colocar un <b>anexo</b> que explique el método de cálculo.</li></ul> <p><b>5- Unidad de medida:</b></p> <p>Hace referencia a la determinación concreta de la forma en que se quiere expresar el resultado de la medición al aplicar el indicador.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• La unidad de medida deberá corresponder, invariablemente, con el método de cálculo del indicador y con los valores expresados en la línea base y las metas.</li><li>• En el caso de los indicadores cuyo método de cálculo resulta en un porcentaje, índice, proporción y, por ende, el valor de la meta esté expresado en términos relativos, la unidad de medida deberá referirse a una noción estadística, pero no a una unidad absoluta.</li></ul> <p><b>6- Frecuencia de medición:</b></p> <p>Hace referencia a la periodicidad en el tiempo con que se realiza la medición del indicador (periodo entre mediciones).</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• La frecuencia de medición mínima a utilizar es mensual, es decir no realizar</li></ul>
--	--



	<p>reportes por debajo de mensual (p.e. semanal o diario).</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Se recomienda que la periodicidad con la que se reporte la meta del indicador sea la siguiente:</li><li>• Indicadores de Fin: Periodicidad máxima SEXENAL (mínimo debe medirse una vez en el sexenio, p.e. sexenal, bienal, anual).</li><li>• Indicadores de Propósito: Periodicidad máxima de preferencia ANUAL (mínimo debe medirse una vez al año, p.e. anual, semestral).</li><li>• Indicadores de Componente: Periodicidad máxima SEMESTRAL (mínimo debe medirse una vez al semestre, p.e. semestral, trimestral)</li><li>• Indicadores de Actividad: Periodicidad máxima TRIMESTRAL. (mínimo debe medirse una vez al trimestre p.e. trimestral, mensual)</li><li>• Si la frecuencia es mayor a anual, se deberá tomar en cuenta el año de la línea base, para que en el año que corresponda (año de línea base más dos, si es bienal; año de línea base más tres, si es trienal; año de línea base más cinco si es quinquenal, e.o.) se determinen metas y establezcan calendarios.</li></ul> <p><b>7- Línea base:</b> Es el valor del indicador que se establece como punto de partida para evaluarlo y darle seguimiento.</p> <p>El registro del valor de la línea base y del año al que corresponde esa medición, es obligatorio para todos los indicadores. En caso de que el indicador sea de nueva creación y no pueda establecerse la línea base, se tomará como línea base el primer resultado alcanzado en el ejercicio fiscal en curso (anual) con el que se cuente, mientras tanto se informará como no disponible (en las metas intermedias de dicho ejercicio).</p> <p><b>8- Metas: Las metas</b> permiten establecer límites o niveles máximos de logro, comunican el nivel de desempeño esperado por la organización, y permiten enfocarla hacia la mejora. Al establecer metas, se debe:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Asegurar que son cuantificables.</li><li>• Asegurar que están directamente relacionadas con el objetivo.</li></ul>
--	--

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

	<p>La meta que se determine debe:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Estar <b>orientada a mejorar</b> en forma significativa los resultados e impactos del desempeño institucional, es decir debe <b>ser retadora</b>.</li><li>• Ser <b>factible de alcanzar</b> y, por lo tanto, ser realista respecto a los plazos y a los recursos humanos y financieros que involucran.</li></ul> <p><b>9- Sentido del indicador.</b> Hace referencia a <b>la dirección que debe tener el comportamiento del indicador para identificar cuando su desempeño es positivo o negativo</b>. Puede tener un sentido descendente o ascendente:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Cuando el sentido es <b>ascendente</b>, la meta siempre será mayor que la línea base. Si el resultado es mayor al planeado, es representativo de un buen desempeño, y cuando es menor, significa un desempeño negativo.</li><li>• Cuando el sentido es <b>descendente</b>, la meta siempre será menor que la línea base. Si el resultado es menor a la meta planeada, es equivalente a un buen desempeño, y cuando es mayor, significa un desempeño negativo.</li></ul> <p><b>10- Parámetros de semaforización.</b></p> <p>Para poder dar seguimiento, realizar la evaluación adecuada y contar con elementos para la toma de decisiones, deberán establecerse los parámetros de semaforización que identifiquen si el cumplimiento del indicador fue el adecuado o esperado.</p> <p>Mediante los parámetros de semaforización se indica cuando el comportamiento del indicador es:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Aceptable (verde)</li><li>• Con riesgo (amarillo)</li><li>• Critico (rojo)</li></ul> <p>Los parámetros de semaforización se establecen de acuerdo al sentido del indicador respecto a la meta (sentido ascendente o descendente).</p>
<b>Consideraciones</b>	Presenta información sobre generalidades de indicadores y consideraciones generales.

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

<b>Ref. 6</b>	
LINEAMIENTOS TÉCNICOS Y METODOLÓGICOS PARA LA PLANEACIÓN Y SEGUIMIENTO A METAS DEL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO; PARA LA PROGRAMACIÓN PRESUPUESTARIA Y PARA LA EVALUACIÓN ESTRATÉGICA EN EL SECTOR PÚBLICO EN COSTA RICA, MIDEPLAN, MINISTERIO DE HACIENDA COSTA RICA.	
<b>Aspectos:</b>	<b>Observaciones:</b>
<b>Indicador:</b>	<p><b>Los indicadores de desempeño:</b></p> <p>Son una herramienta que entrega información cuantitativa, respecto del desempeño (gestión o resultados) generados por la entidad o el programa, cubriendo aspectos cuantitativos o cualitativos. Se utiliza para demostrar el cambio producido y detalla en qué grado se están logrando o se han logrado las metas establecidas (producto u objetivo).</p>
<b>Tipos de indicadores:</b>	<p><b>Indicadores de Gestión:</b></p> <p>Permite medir la cantidad de bienes y servicios generados, así como el grado de eficiencia, eficacia, calidad y economía en la producción de una institución (insumo, proceso, producto). Se consideraran estos indicadores asociados al producto, para efectos de inclusión en la ley de presupuesto.</p> <p><b>Indicadores de Resultado:</b></p> <p>Se refiere a los efectos e impactos logrados en los beneficiarios con la entrega de los bienes y servicios por parte de la institución, programa, subprograma presupuestario, se dividen en los siguientes tipos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Resultado Intermedio o Efecto:</b> se refiere a los cambios en el comportamiento, estado, actitud o certificación de los beneficiarios una vez que han recibido los bienes o servicios de uno o varios programas o acción pública. Su importancia radica en que se espera que conduzca a los resultados finales, en consecuencia, constituye una aproximación a estos. Su logro se obtiene en el corto o mediano plazo.</li> </ul> <p><b>Resultado Final o Impacto:</b> son resultados obtenidos de los bienes o servicios</p>

	<p>entregados e implican un mejoramiento de los beneficiarios, atribuible exclusivamente a estos, en algunas oportunidades es difícil realizar esta medición, principalmente, por la dificultad de aislar los efectos de otras variables externas o porque muchos de estos efectos son de largo plazo. Los resultados concretos de este tipo de indicador están relacionados con la contribución de varias instituciones, por lo que se consideran son indicadores nacionales e institucionales. Su logro se obtiene en el mediano y largo plazo.</p> <p><b>Dimensiones de Desempeño:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Eficacia:</b> se refiere a cuál es el grado de cumplimiento de los objetivos planteados, a cuántos beneficiarios se entregan los bienes y servicios o qué porcentaje corresponde del total de beneficiarios. En qué medida la institución como un todo o un área específica está cumpliendo con sus metas sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello.</li> <li>• <b>Eficiencia:</b> se refiere a la productividad de los recursos utilizados, es decir, cuántos recursos públicos se utilizan para producir un determinado bien o servicio. Producir la mayor cantidad de bienes o servicios posibles dado el nivel de recursos de los que se dispone, o bien, alcanzar un nivel determinado de servicios utilizando la menor cantidad de recursos posibles.</li> <li>• <b>Calidad:</b> es la capacidad de la institución para responder en forma oportuna, precisa y accesible a las necesidades de los usuarios. Evalúa los atributos del producto entregado por la institución.</li> <li>• <b>Economía:</b> es la capacidad de la institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros con el fin de dar cumplimiento a sus objetivos, es decir, cuán adecuadamente son administrados los recursos para la obtención de los bienes y servicios.</li> </ul>
<p><b>Característica de los indicadores:</b></p>	<p><b>Características del indicador de Gestión :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Debe ser importante para el (la) usuario (a) externo (a).</li> <li>• Su logro se puede obtener tanto en el corto como en el mediano plazo.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tiene relación directa con el producto final y la misión del programa.</li><li>• Está redactado de forma comprensible.</li><li>• Debe medir aspectos relacionados con el programa (pertinencia).</li><li>• Debe medir lo que el programa es capaz de controlar (independencia).</li><li>• Es posible recopilar datos suficientes, demostrables, precisos y accesibles para este indicador (confiabilidad).</li></ul> <p><b>Características del indicador de Resultado:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Debe ser importante para el (la) usuario (a) externo (a).</li><li>• Su logro se puede obtener tanto en el corto, mediano y largo plazo.</li><li>• Su logro genera un efecto o impacto en la población (beneficiario externo).</li><li>• Tiene relación directa con el objetivo estratégico.</li><li>• Está redactado de forma comprensible.</li><li>• Tiene relación directa con la misión.</li><li>• Debe medir aspectos relacionados con la gestión institucional o programática (pertinencia).</li><li>• Debe medir lo que la institución es capaz de controlar (independencia).</li><li>• Es posible recopilar datos suficientes, demostrables, precisos y accesibles para este indicador (confiabilidad).</li></ul> <p><b>Un buen indicador debe considerar los siguientes aspectos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Debe ser apropiado y coherente con el objeto que se pretende medir, o sea, guardar una relación o vinculación lógica con el mismo y permite medir de manera específica su realización.</li><li>• El indicador debe permitir medir el avance hacia la situación esperada.</li><li>• Debe ser útil, en la medida que la información permita hacer comparaciones en el tiempo.</li><li>• Debe ser susceptible de análisis por parte de los gestores.</li><li>• La información que genere debe ser útil para la toma de decisiones.</li></ul>
--	--

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Debe ser verificable, es decir, que permita comprobar la calidad y la pertinencia de la información.</li><li>• Constituyen la base de cómo la institución o el programa quieren ser medidos.</li><li>• Deben medir resultados (intermedios o finales) no esfuerzos.</li><li>• Tienen que ser comparativos sobre lo planeado o sobre un estándar.</li><li>• Son una señal de alerta sobre el comportamiento de una o dos variables que interesa medir respecto de cuán bien o mal se está logrando la meta definida, por lo que servirán para detectar posibles desvíos y corregirlos.</li><li>• Debe evitarse la definición de indicadores que generen “incentivos perversos” los cuales se refieren a los efectos contraproducentes de las acciones que se pueden llevar a cabo por la institución para cumplir con el desempeño.</li><li>• Las metas del indicador deben ser realistas y autofinanciadas con los recursos del presupuesto asignado y considerar las capacidades de la institución para cumplirlas.</li><li>• Se debe valorar la pertinencia de formular indicadores complementarios, en el caso de que así se requiera.</li><li>• No redactar metas de indicadores cuya demanda debe ser satisfecha en 100% y es poco relevante como indicador de desempeño institucional, es decir, que si aumenta o disminuye la demanda no debería existir un problema de gestión para enfrentarlo.</li><li>• Se debe recurrir a diferentes parámetros para fijar el nivel de desempeño proyectado:<ul style="list-style-type: none"><li>○ Desempeño histórico (año t-1, año t-2, etc).</li><li>○ Desempeño de instituciones similares, buenas prácticas internacionales, benchmarking.</li><li>○ Desempeño proyectado de acuerdo con mejoras tecnológicas o de procesos según la capacidad institucional.</li></ul></li><li>• Siempre debe especificarse si el nivel esperado será a nivel nacional, regional o local.</li><li>• Debe quedar claramente establecido cuál es el responsable por el cumplimiento de la meta, aun cuando otros intervengan con producción intermedia o final.</li></ul>
--	--

	<p><b>Criterios técnicos para valorar los indicadores</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Relevancia:</b> no es posible ni deseable medirlo todo, por eso es fundamental generar un grupo de pocos indicadores, pero consistentes en su información.</li><li>• <b>Pertinencia:</b> miden lo correcto, es decir, lo que realmente se quiere evaluar.</li><li>• <b>Integración:</b> que permita medir las distintas dimensiones del desempeño (eficacia, eficiencia, economía, calidad).</li><li>• <b>Homogeneidad:</b> se debe utilizar siempre la misma unidad de medida, para obtener el mismo resultado.</li><li>• <b>Independencia:</b> medir lo controlable, lo que la institución o el programa sea capaz de controlar. Que su cumplimiento no dependa de factores externos a la institución.</li><li>• <b>Confiabilidad:</b> contar con los datos suficientes y demostrables. Debe quedar claro la fuente de datos sobre la cual verificar el cumplimiento. Los datos deben ser auditables, es decir, debe existir la posibilidad de ser verificados independientemente de forma externa.</li><li>• <b>Costo razonable:</b> el costo de generar los indicadores se justifica respecto del uso que se le dará para la toma de decisiones, es decir, su obtención debe tener un costo razonable en relación con los beneficios que reporta la información que brindan.</li><li>• <b>Ser inequívocos:</b> su análisis no debe permitir interpretaciones ambiguas o contrapuestas.</li></ul>
<p><b>Pasos de la formulación:</b></p>	<p><b>Pasos básicos para la construcción de los indicadores y antecedentes para el sistema de monitoreo de los indicadores:</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Tener claro lo que se quiere medir, qué productos, qué objetivos de referencia se tienen que establecer para la medición.</li><li>2. Los productos, objetivos e indicadores surgen de una fase de planificación estratégica.</li><li>3. Identificar las áreas de desempeño: Eficiencia, Eficacia, Calidad, Economía.</li></ol>

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Describir la fórmula de cálculo.</li> <li>5. Establecer la línea base.</li> <li>6. Establecer las metas o el valor deseado del indicador.</li> <li>7. Señalar la periodicidad de cálculo de las variables.</li> <li>8. Realizar la interpretación de los indicadores y del desempeño.</li> </ol>
<p><b>Consideraciones:</b></p>	<p><b>Interrogantes para validar los indicadores formulados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se relaciona el indicador con el objetivo al cual está vinculado?</li> <li>• ¿Se relaciona el indicador con el producto al cual está vinculado?</li> <li>• ¿Se relaciona el indicador con la misión del programa o subprograma?</li> <li>• ¿Es importante el indicador para la institución?</li> <li>• ¿Es posible recopilar datos confiables y precisos para este indicador?</li> <li>• ¿El resultado de este indicador podría estar condicionado solo por factores internos?</li> <li>• ¿Está la información de este indicador disponible y accesible a los interesados? (interesados internos y externos, el público en general, etc.).</li> <li>• ¿El indicador fue elaborado en forma participativa? (liderazgo y personal de la institución y el programa, grupos de interés público, etc.).</li> <li>• ¿Es importante el indicador para el cliente?</li> <li>• ¿Muestra o expresa el indicador de forma clara el resultado para poder ser analizado por los interesados externos a la institución?</li> </ul>

<b>Ref. 7</b>	
Manual para el diseño y la construcción de indicadores. Instrumentos principales para el monitoreo de programas sociales de México.	
<b>Aspectos:</b>	<b>Observaciones:</b>
<b>Indicador:</b>	Un indicador es una herramienta cuantitativa o cualitativa que muestra indicios o señales de una situación, actividad o resultado; brinda una señal relacionada con una única información, lo que no implica que ésta no pueda ser



Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

	reinterpretada en otro contexto
<b>Tipos de indicadores:</b>	<p><b>Ámbitos de desempeño de los indicadores:</b></p> <p>Efectos - Fin: Indicadores que permiten verificar los efectos sociales y económicos a los que contribuye el programa.</p> <p>Resultados - Propósito: Indicadores que permiten verificar la solución de una problemática concreta en la población objetivo.</p> <p>Productos - Componente: Indicadores que permiten verificar la producción y entrega de bienes y servicios del programa.</p> <p>Insumos – Procesos - Actividades: Indicadores que permiten verificar la gestión de los procesos del programa.</p> <p><b>Dimensiones y ámbitos de desempeño:</b></p> <p>Se consideran cuatro dimensiones generales para los indicadores: eficacia, eficiencia, calidad y economía.</p> <p><b>Indicadores de eficacia:</b> Los indicadores de eficacia miden el grado del cumplimiento del objetivo establecido, es decir, dan evidencia sobre el grado en que se están alcanzando los objetivos descritos.</p> <p><b>Indicadores de eficiencia:</b> Los indicadores de eficiencia miden la relación entre el logro del programa y los recursos utilizados para su cumplimiento. Estos indicadores cuantifican lo que cuesta alcanzar el objetivo planteado, sin limitarlo a recursos económicos; también abarca los recursos humanos y materiales que el programa emplea para cumplir el objetivo específico.</p> <p><b>Indicadores de economía:</b> Los indicadores de economía miden la capacidad del programa para administrar, generar o movilizar de manera adecuada los recursos financieros.</p> <p>Estos indicadores cuantifican el uso adecuado de estos recursos, entendido como la aptitud del programa para atraer recursos monetarios ajenos a él que le permitan potenciar su capacidad financiera y recuperar recursos financieros</p>

	<p>prestados.</p> <p><b>Indicadores de calidad:</b> Éstos miden los atributos, las capacidades o las características que tienen o deben tener los bienes y servicios que se producen. Los programas establecen las características mínimas que han de cumplir los bienes y servicios que entrega a la población; los indicadores de calidad permiten monitorear los atributos de estos productos desde diferentes perspectivas: la oportunidad, la accesibilidad, la percepción de los usuarios y la precisión en la entrega de los servicios.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Oportunidad:</b> se refiere a aquellos indicadores que proporcionan información sobre la atención que el programa brinda a sus beneficiarios. Los indicadores describen la conveniencia del tiempo y lugar en que se realizan las acciones del programa.</li> <li>• <b>Accesibilidad:</b> se refiere a los indicadores que reflejan información sobre la cualidad de acceder a algún lugar. Estos indicadores describen, principalmente, si la infraestructura que genera el programa cuenta con accesos para personas con capacidades diferentes.</li> <li>• <b>Percepción de usuarios:</b> es la calidad más común a ser cuantificada; se refiere a opinión de los beneficiarios del programa sobre los bienes o servicios que recibieron del programa.</li> <li>• <b>Precisión:</b> cuantifican los fallos o errores que pueden ocurrir durante la gestión o la generación de los bienes o servicios que produce el programa.</li> </ul>
<p><b>Característica de los indicadores:</b></p>	<p>Criterios del CONEVAL para la valoración de los indicadores:</p> <p>Una vez construidos los indicadores del programa de desarrollo social, el siguiente paso es hacer una valoración sobre las características mínimas que deben cumplir aquéllos. Por lo anterior, es necesario verificar que contengan los elementos mínimos que establece el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL).</p> <p><b>Claro:</b> Se refiere a si existen dudas sobre lo que se pretende medir; es decir, si el indicador tiene algún término o aspecto técnico ambiguo que pueda ser interpretado de más de una manera.</p> <p><b>Relevante:</b> Se debe verificar que los elementos más importantes del indicador estén directamente relacionados con algún aspecto fundamental del objetivo</p>

	<p>(factores relevantes).</p> <p><b>Económico:</b> Cuando al comparar el beneficio de generar la información necesaria para el indicador respecto al costo económico o humano, si el beneficio es mayor al costo, se estima que el indicador es económico.</p> <p><b>Monitoreable:</b> Se analiza la claridad de los medios de verificación y del método de cálculo del indicador para determinar si éste puede ser sujeto a una comprobación independiente.</p> <p>Esto quiere decir que cualquier individuo puede replicar el cálculo del indicador, para lo cual es necesario que el método de cálculo del indicador sea claro y que la información para su construcción esté definida de manera adecuada en los medios de verificación.</p> <p><b>Adecuado:</b> Se refiere a si el indicador nos da una base suficiente para emitir un juicio respecto al desempeño del programa y si la información que proporciona el indicador es relevante y apropiada para describir los logros del programa en un cierto periodo.</p> <p><b>Aporte marginal:</b> Este criterio se aplica únicamente cuando un objetivo tiene dos o más indicadores. En este caso, si éstos cumplen con todo los criterios anteriores, un indicador tiene aporte marginal si la información adicional que proporciona mide aspectos que no consideran los demás indicadores y cuando se proporciona información objetiva adicional para monitorear el desempeño del programa.</p>
<p><b>Pasos de la formulación:</b></p>	<p>Para poder construir un indicador, es recomendable que se sigan los siguientes seis pasos:</p> <p><b>1. Revisar la claridad del resumen narrativo:</b></p> <p>Los indicadores serán claros y precisos si el objetivo al que están asociados también lo es. De ahí que el primer paso para la construcción de los indicadores es revisar la claridad del objetivo al que estén relacionados; para ello se revisan los siguientes aspectos fundamentales:</p> <p>¿Los objetivos establecidos se encuentran ubicados en el ámbito de desempeño adecuado?</p>

	<p>¿El resumen narrativo cumple con la redacción sugerida en la Metodología de Marco Lógico (MML)?</p> <p>¿Los términos técnicos o acrónimos incluidos en el resumen narrativo están definidos?</p> <p><b>2. Identificar los factores relevantes:</b></p> <p>Éstos son los aspectos más importantes del objetivo, ya que describen qué y en quién se va a medir; corresponden al conjunto de palabras que enuncian cuál es el logro esperado y sobre quién se espera dicho logro.</p> <p>¿Podemos omitir la identificación de los factores relevantes? No. Los factores determinan dos aspectos significativos: lo que se pretende medir y en quiénes se medirá. Una vez que se cuente con un resumen narrativo claro y preciso, se pueden establecer cuáles son los factores relevantes de nuestro objetivo.</p> <p><b>3. Establecer el objetivo de la medición:</b></p> <p>Hasta ahora, podría concluirse que pueden generarse varios indicadores con base en los factores relevantes identificados en el objetivo, es decir, puede haber diversos indicadores para medir un mismo objetivo.</p> <p>¿Contradictorio? No. Al final de esta sección, se constatará que, aun cuando un mismo objetivo pueda tener varios indicadores, lo importante es que en conjunto aporten información sobre distintos aspectos contenidos en el resumen narrativo.</p> <p>Una vez que se han identificado los factores relevantes del objetivo, el siguiente paso es determinar cuál es el objetivo de la medición.</p> <p>En este punto deben definirse las dimensiones del indicador que serán incluidas en el monitoreo del programa.</p> <p>Para ello, es necesario señalar que esta valoración depende, en gran parte, de las necesidades propias de cada programa.</p> <p>Los indicadores de eficacia han de ser los primeros en considerarse para monitorear el desempeño del programa y el cumplimiento de los objetivos.</p> <p>En seguida, es conveniente establecer los indicadores de economía, calidad y eficiencia necesarios, ¿cuántos y dónde? Los responsables, más que nadie, deben disponer los aspectos de mayor relevancia que han de ser cuantificados para monitorear los logros alcanzados.</p> <p><b>4. Plantear el nombre y la fórmula de cálculo:</b></p> <p>Presentar los indicadores como una relación entre dos o más variables permite tener el contexto sobre el cual se desarrolló el programa.</p>
--	--

	<p>Una vez definidos los factores relevantes de la medición y las dimensiones del indicador que se requieren medir en cada uno de los objetivos, es necesario definir un nombre y un método de cálculo para el indicador.</p> <p>Para establecer el nombre y la fórmula de cálculo se debe considerar que:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>El nombre del indicador debe ser claro y relacionarse con el objetivo de la medición.</li><li>El método de cálculo debe ser una expresión matemática definida de manera adecuada y de fácil comprensión, es decir, deben quedar claras cuáles son las variables utilizadas.</li></ol> <p>En el diseño de indicadores, los métodos de cálculo más comunes son el porcentaje, la tasa de variación, la razón y el número índice.</p> <p><b>Porcentaje</b></p> <p>Un porcentaje es la forma de expresar un número como partes de cada cien. Los porcentajes son el cociente entre dos variables con una misma unidad de medida en el mismo periodo; representan, en la mayoría de los casos, un conjunto de menor dimensión de otro conjunto.</p> <p><b>Tasa de variación</b></p> <p>Una tasa de variación es la forma de expresar un cambio relativo en el tiempo; es el cociente de dos observaciones de una misma variable en diferentes periodos.</p> <p><b>Razón/promedio</b></p> <p>La razón es el cociente entre dos variables cualesquiera en un cierto periodo y es la forma de expresar un tanto de unidades del numerador por cada unidad del denominador. El promedio es una particularidad de la razón y se representa como la suma finita de un conjunto de valores dividida entre el número de sumandos.</p> <p><b>Números índices</b></p> <p>Un índice (número índice) es una medida estadística diseñada para estudiar las variaciones de una magnitud o de más de una en relación con el tiempo o el espacio. Los índices son medidas construidas que tienen un consenso metodológico y son utilizados por instancias nacionales e internacionales. Aunque éstos no son las únicas expresiones para los indicadores, sí son las más frecuentes.</p> <p>Cuando los programas diseñan indicadores con una estructura más compleja se recomienda colocar un anexo en el que se detalle el método de cálculo</p>
--	--

	<p>empleado y cómo se interpretan sus valores.</p> <p><b>5. Determinar la frecuencia de medición del indicador:</b></p> <p>No se ha señalado en este documento algún criterio para establecer la frecuencia de medición del indicador.</p> <p>Aunque en general es intuitivo determinar dicha frecuencia, es conveniente señalar algunos puntos sobre el tema.</p> <p>Retomando los ámbitos de desempeño y el proceso de producción del programa, los resultados se presentan en orden cronológico, es decir, el cumplimiento de las actividades se realiza antes de los componentes y mucho antes que el propósito o el fin.</p> <p><b>6. Seleccionar los medios de verificación:</b></p> <p>Los medios de verificación corresponden a las fuentes de información en las que está disponible la información necesaria y suficiente para construir el indicador señalado.</p> <p>Dichos medios pueden ser documentos oficiales, documentos o reportes internos que genera el programa, bases de datos procesadas, entre otros.</p>
<p><b>Consideraciones:</b></p>	<p><b>Línea base:</b> Se conoce como línea base al valor del indicador que se fija como punto de partida para evaluarlo y darle seguimiento.</p> <p>Una vez definido el indicador, es necesario conocer la situación actual del programa mediante sus indicadores.</p> <p>¿Cuál es el valor inicial del indicador en el momento de inicio del programa o proyecto? La línea base permite que los responsables del programa establezcan y definan las metas que se pretende alcanzaren un cierto periodo.</p> <p><b>Metas:</b></p> <p>Éstas permiten acreditar el grado de avance de los objetivos.</p> <p>Dado que las metas son conocidas y acordadas con los ejecutores de los programas, es fácil comprobar quién ha cumplido cabalmente con ellas.</p> <p>Una característica esencial de las metas es que deben ser realistas, es decir, deben ser un valor cuantitativo que, dada la capacidad técnica, humana y financiera del programa, sea factible de alcanzar en un periodo. Es común fijarse metas demasiado ambiciosas que no es posible cumplir o, al contrario, metas por debajo del umbral de la capacidad del programa que se alcanzan y superan con facilidad.</p>

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

## Anexo III: Entrevista:

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COSTA RICA  
PROGESTIC  
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA I

### DOCUMENTO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Título de la Investigación:

Entrevista relacionada a Planes Nacionales sobre Drogas anteriores y actual Plan Nacional sobre Drogas, Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo.

Año: 2015.

Nombre del Investigador Principal: Christian Valerio Ramírez.

Nombre del participante: Karen Segura Fernández.

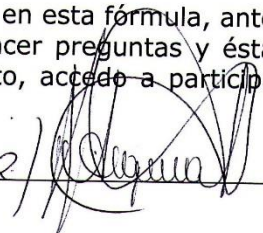
- A. PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN:** Obtener información relacionada a los Planes Nacionales sobre Drogas de años anteriores, conocer acerca de su formulación, experiencias, ventajas y desventajas vividas en el seguimiento y evaluación. Del actual Plan Nacional sobre Drogas, Legitimación de Capitales y Financiamiento al terrorismo determinar las expectativas que se tienen a futuro, para darle seguimiento y evaluarlo.
- B. ¿QUÉ SE HARÁ EN LA INVESTIGACIÓN?:** Si acepto participar en este estudio, se me realizará una entrevista presencial en las Instalaciones del Instituto Costarricense sobre Sobre Drogas, para la recolección de información, relacionada a los Planes Nacionales sobre Drogas de años anteriores, como del Plan Nacional sobre Drogas, Legitimación de Capitales y Financiamiento al terrorismo actual en vigencia, la cual consistirá en 11 preguntas abiertas, y durara alrededor de 30 minutos.
- C. ¿CUÁLES SERÍAN LOS RIESGOS?:** Esta entrevista no me ocasionara ningún riesgo a futuro.
- D. ¿CUÁLES SERÍAN LOS BENEFICIOS?:** No obtendré ningún beneficio de esta Investigación.
- E.** Antes de dar su autorización para este estudio usted debe haber hablado con Christian Valerio Ramírez sobre este estudio y el deben haber contestado satisfactoriamente todas sus preguntas. Si quisiera

más información más adelante, puedo obtenerla llamando a Christian Valerio Ramírez al teléfono número 8850-1946. Además, puedo consultar sobre el estudio a la maestría en Gestión de la Innovación Tecnológica al teléfono: 2562-6350

- F. Recibiré una copia de esta fórmula firmada para mi uso personal.
- G. Mi participación en este estudio es voluntaria. Tengo el derecho de negarme a participar o a discontinuar mi participación en cualquier momento.
- H. Mi participación en este estudio es confidencial, los resultados podrían aparecer en una publicación científica o ser divulgados en una reunión científica pero de una manera anónima.
- I. No perderé ningún derecho legal por firmar este documento.

### CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído, toda la información descrita en esta fórmula, antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y éstas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, ~~accedo~~ consiento a participar como sujeto de investigación en este estudio

Karen Becerra Fernández / 1-0725-0932 /  / 30/03/15  
Nombre, cédula, firma del participante y Fecha:

\_\_\_\_\_  
Nombre, cédula y firma del Investigador que solicita el consentimiento y fecha



## **Entrevista Coordinadora del Plan Nacional sobre Drogas, Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo.**

1. ¿Qué es el Plan Nacional sobre Drogas, Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo?

**Respuesta:** Es un instrumento de gestión de los poderes públicos y es un instrumento también político que contempla las prioridades país para enfrentar el fenómeno de las drogas desde todas sus aristas y desde todas sus manifestaciones de manera equilibrada e integral. Se convierte en la columna vertebral del Instituto Costarricense sobre Drogas y en la agenda de actuación que en los próximos 5 años se estaría dando seguimiento todo poder ejecutivo a través del ICD.

2. ¿Cuál es el proceso que conlleva la formulación del Plan Nacional sobre Drogas, Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo?

**Respuesta:** El proceso está constituido por diversas etapas. La primera de ellas es la que nos permite identificar cuáles son los principales problemas por ámbito de interés prioritario. Por ejemplo, cuáles son los problemas que atacan a la población en materia de consumo de drogas, atención de personas consumidoras de drogas. Cuando hablo de atención, me refiero a todo el proceso, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación, formación socioproductiva del farmacodependiente, el problema que tiene que ver con tráfico ilícito de droga a nivel nacional e internacional por las distintas rutas aéreas, marítimas o terrestres, el tema que tiene que ver con el lavado de dinero; cuáles son los principales problemas que nos atacan con ese aspecto, financiamiento al terrorismo se da o no se da, cuáles son los principales problemas

relacionados. Para tener clara esa fotografía de por donde debería dirigir los esfuerzos a futuro que queremos enfrentar esos problemas.

A partir esos problemas se identifican cuáles son las prioridades y los grandes desafíos, teniendo claro esa fotografía de cómo está el país, el siguiente paso o siguiente fase es la definición esas prioridades por parte de actores políticos, aquellos que están relacionados directa o indirectamente y que son responsables de enfrentar el problema de las drogas en el país, tanto el Poder Ejecutivo como en el Poder Judicial, cuando hablo del Poder Judicial hablo de la representación ICD en términos de OIJ, Ministerio Público.

Después que se definen estas prioridades, entonces ya tenemos claro adónde debemos dirigir los esfuerzos en la siguiente etapa, que se la formulación de las iniciativas para operacionalizar esas prioridades. Esas prioridades se traducen en enunciados de política pública, que marcan ese norte, ese rumbo. Luego se convoca al grupo técnico para operacionalizar esas prioridades en términos de programas y proyectos que deben de tener 3 características fundamentales, ser interinstitucional, ser intersectoriales y atacar no solo la problemática sino genera un impacto de mediano y a largo plazo que cambie esa foto que al inicio observo.

La siguiente etapa es compilar toda la información, procesarla, tabularla, sistematizarla, y se le da cuerpo a esas iniciativas previamente articuladas.

El esfuerzo inicial en temas de programas y proyectos lo que permite es tener claro cuál va ser la iniciativa, cuál sería el objetivo fundamental de la iniciativa o el fin último que se perseguirá, pero hay que desarrollar esos programas y los proyectos, y esa responsabilidad tanto de formularlas como de desarrollarlas es del equipo técnico, los actores operadores de la política pública, los representantes por institución tanto preventiva como represiva en

los distintos temas en los que incursiona el plan, pues se sientan y durante varias secciones de trabajo le dan cuerpo a esas ideas. Esas ideas, esas iniciativas, y programas y proyectos al final se terminan compilando y organizando de tal forma que permiten a la Unidad de Planificación del ICD darle seguimiento en mediano y largo plazo durante el periodo de dure el plan, a través del mecanismo y monitoreo y evaluación que se selecciona en ese momento.

3. ¿Quiénes participan en la formulación del Plan Nacional sobre Drogas, Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo?

**Respuesta:** En las distintas fases participan más menos actores dependiendo de la fase con tal. En la fase de identificación del problema participan fundamentalmente actores como la Unidad de Información y Estadística y las Unidades Coordinadoras del Plan que son las de Proyectos de Prevención, la de Control y Fiscalización de precursores, la Unidad de Inteligencia Financiera y la Unidad de Programas de Inteligencias y se constituye un equipo coordinador que es liderado por la Unidad de Planificación.

Para la fase de formulación de política pública, de identificación de prioridades, de cuales van a ser los enunciados de política públicas que se estarían identificando, para enfrentar los fenómenos de las drogas y esos desafíos que imponen los problemas y enunciados participan actores políticos de la instituciones tanto represivas como preventivas, no solo las que están reflejada en el conceso directivo del ICD, si no todas las que se mencionan en los capítulos correspondientes del plan. Entonces se convocan a presidentes ejecutivos, ministros, viceministros, directores generales, subdirectores dependiendo de la estructura organizativa de cada uno de

estos actores entonces se convocan al actor político o a los actores políticos de más nivel tomadores de decisiones.

Para la etapa de operacionalización de la política pública, de la formulación de programas y proyectos, de una identificación inicial de la iniciativa como del desarrollo de la misma, es el equipo técnico, personas asignadas o nuestros enlaces también en algunos casos, técnicos de las instituciones igualmente representadas preventivas y represivas de poder ejecutivo y judicial.

Finalmente, en la última del monitoreo y evaluación intervienen actores institucionales, unidades como las coordinadoras, la unidad de planificación y también los enlaces que son los que rinden cuentas de la instituciones involucradas en esas iniciativas.

4. ¿Quién es el ente encargado de dar seguimiento al cumplimiento del Plan Nacional sobre Drogas, Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo?

**Respuesta:** En ente encargado es el ICD la unida responsable es la Unidad e Planificación y según el decreto ejecutivo N° 38001-MP todos los actores que operan las política públicas a través de programas y proyectos de la instituciones preventivas y represivas de los poderes tanto ejecutivo como judicial.

5. ¿Cómo se ha dado seguimiento del plan años atrás?

**Respuesta:** El seguimiento de hace a través del reconocimiento del nivel de avance y cumplimiento de los programas y proyectos. Cada coordinador del

plan, que el ICD ahí cuatro, y cinco con la coordinación técnica general que la tiene el área de planificación. Los coordinadores técnicos por ámbito y por eje son los Jefes de la Unidad de Programas de Prevención, Unidad Programas e Inteligencia, Unidad de Inteligencia Financiera y Unidad de Control y Fiscalización de Precursores, ellos a su vez tiene enlaces en las otras instituciones. Estos enlaces cada 6 meses les generan insumos a estos coordinadores técnicos por unidad por eje y por ámbito y estos a su vez le rinden cuentas a la unidad de planificación cada seis meses cada vez que lo solicitan las unidades controladores, Contraloría, Ministerio de Hacienda, MIDEPLAN.

6. ¿Qué aspectos son evaluados a la hora de dar seguimiento al Plan Nacional sobre Drogas, Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo?

**Respuesta:** El nivel de avance y el nivel de cumplimiento de cada iniciativa, programa y proyecto por ámbito y por eje.

7. ¿Qué estrategias o métodos se han utilizado para la recolección de información a la hora de dar seguimiento?

En algún momento se utilizó un sistema muy básico, que se había automatizado y se había instalado en las instituciones, en la que accedían estos enlaces por instituciones y completaban las pantallas correspondientes, esta información llegaba a un buzón y cada uno de los coordinadores de cada una de las cuatro unidades del ICD extraía la información la daban una *check* de recibido y después de avalarla, corregirla o ampliarla la unidad de planificación accedía al sistema y se extraían los insumos para rendir cuentas para los jefes tanto a los dos directores del ICD como al Consejo directivo y a las instituciones supervisoras. Así fue como se hizo en una primera instancia.

Después el proceso, se quiso realizar un poco más técnico más complejo y lo que hicimos fue ponernos una camisa de fuerza por que el sistema no arranco en tiempo y forma como se esperaba y se tuvo que hacer el seguimiento, el monitoreo y la evaluación tácticamente a pie sin ningún sistema de información, esto fue con el segundo Plan Nacional del ICD, por lo que a través de plantillas manuales los coordinadores recogimos información o compilaban la información producto de la estructura que mandaban los actores operadores de la instituciones preventivas y represivas de los poderes judicial y ejecutivo y a su vez la unidad de planificación tenían unos cuadros y unas matrices que complementaban los cuatro coordinadores y esta fue la forma en que se realizado.

Después se crea el SIGMA (Sistema Gestión y Monitoreo de Actividades), y se trata de monitorear a través de este sistema. Pero no es un sistema en el cual acceden todas las instituciones, no es un sistema en el cual todas estas instituciones pueden ingresar por forma cada vez que se solicita un rendimiento de cuentas y el proceso no se da como se dio con el primer sistema que es un sistema más simple más elemental más básico. Igual las jefaturas pueden ingresar y complementar la información bajo la estructura que tiene el SIGMA y este igual esta información puede ser extraída por la Unidad de Planificación.

Como les suministra las instituciones la información a los coordinadores, no lo tengo muy claro. Supongo que cada Coordinador debe tener su propio método para que le suministren la información.

8. ¿Quién se encarga de recolectar la información y analizarla?

**Respuesta:** La Unidad de Información y Estadística, es la unidad encargada de recolectar la información referente al Diagnostico país.

La información que proviene del nivel avance y cumplimiento de las iniciativas, programas o proyectos que operacionalizan las políticas públicas en materia drogas y delitos conexos es la Unida de Planificación, con el apoyo de los cuatro coordinadores nacionales, por ámbito y por eje.

9. ¿Qué estrategias se han utilizado para analizar y evaluar los resultados obtenidos en los Planes Nacionales anteriores?

**Respuesta:** Como te lo mencioné inicialmente fue un sistema, luego fue por plantillas, después fue a través del SIGMA, al final para rendición de cuenta no utilice el SIGMA realice unas plantillas que se las pase a los coordinadores y ellos con sus propios mecanismos extraen los insumos que requieren de sus contrapartes y complementaron la plantillas y las pasaron por correo electrónico.

10. ¿Cuáles son las ventaja y desventajas que se han tenido al dar seguimiento y evaluar los Planes Nacionales anteriores?

**Respuesta:** El tener claro cómo va el nivel de avance y cumplimientos de los programas y proyectos que operacionalizan la políticas nacionales sobre drogas y delitos conexos es un ventaja.

Desventajas es que son múltiples los mecanismos, no hay una uniformidad en los mecanismos que se utiliza para el rendimiento de cuentas en el nivel de avance. A qué me refiero a que en el momento no tengo muy claro, cuáles son los métodos o estrategias o mecanismos que utilizan los cuatro coordinadores nacionales que te mencione, para extraer los insumos que me generan a mí esa foto país en un momento dado y que ellos utilizan para

rendir cuentas cada 6 meses. Puede ser que cada uno utilice un mecanismo distinto al del otro.

Se ha quedado así mientras se genera una herramienta que permita homologar esos esfuerzos de rendición de cuentas, y que les permita facilitar el trabajo, no que se genere más trabajo y se los va complicar. Que es lo que se está pasando con el SIGMA, por lo que no estoy muy segura que el SIGMA se debe quedar tal como está, por que se han presenta mucha resistencia, por parte de los coordinadores y parece que el tratamiento que se le da a la información a través del SIGMA no llega a facilitar, si no a complicar un poco, la dinámica de rendición de cuentas.

Otra desventaja es que bajo la dinámica actual puedo saber cómo va el nivel de avance y cumplimiento dentro del plan cada seis meses o para saber cómo va ese nivel de avance y cumplimiento, tengo que hacer una pre solicitud, tengo que esperar a que me realimenten para después tener clara la situación actual y posteriormente poder resolver algún problema que se puede presentar con el nivel de avance y cumplimiento de estos programas y proyectos o rendir cuentas si así que me lo solicitan, instituciones o personas jerarca o supervisores.

Otra desventaja es que no existen indicadores de resultados de impacto, nos permitan ver cómo está afectando al país, como está afectando la foto en tiempo y forma, y en tiempo real sobre todo. Es un desventaja importante del actual sistema de monitoreo y evaluación que estamos echando andar.

De hecho lo que puedo saber es si van avanzando las iniciativas, no se puede saber si esas iniciativas y ese grado de avance impactaron o no la realidad del problema que le dio vida.



11. ¿Cuáles son las expectativas para el actual Plan Nacional sobre Drogas, Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo referente al monitoreo y la evaluación del mismo?

**Respuesta:** Tener un sistema ágil, un sistema que en tiempo real permite ver el comportamiento de indicadores de resultados, de mediano y largo plazo. Un sistema al que puedan acceder eventualmente todas las instituciones involucradas, en la operacionalización de programas y proyectos. Un sistema al que puedan acceder los actores políticos para tomar decisiones entorno a operacionalización de la política que algún momento formularon.

Y mejorar una situación problema definida desde un inicio, superar el problema y definir otras prioridades, asumiendo que el problema se resolvió y debemos de redirecciones esfuerzo y recursos hacia otros nortes.

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

## Anexo IV: Encuesta:

### Encuesta sobre Planes Nacionales

Encuesta dirigida a involucrados Plan Nacional sobre Drogas, Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo.

\* Required

#### I Parte

---

1. **¿Seleccione los Planes Nacionales sobre Drogas en los que tuvo o tiene participación directa? \***

*Check all that apply.*

- Plan Nacional sobre Drogas 2005-2007
  - Plan Nacional sobre Drogas 2008-2012
  - Plan Nacional sobre Drogas, Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo 2013-2017
- 

¿Seleccione los ejes/ámbitos de los Planes Nacionales en los que tuvo o tiene participación directa?

2. **Plan Nacional sobre Drogas 2005-2007 \***

*Check all that apply.*

- Prevención del consumo de drogas.
- Prevención de delito.
- Atención a farmacodependientes.
- Tráfico ilícito.
- Control y fiscalización de estupefacientes, psicotrópicos y precursores.
- Legitimación de capitales.
- No participó.

3. **Plan Nacional sobre Drogas 2008-2012 \***

*Check all that apply.*

- Prevención del consumo de drogas.
- Atención a personas consumidoras de drogas.
- Prevención y represión del tráfico ilícito de drogas.
- Control y fiscalización de estupefacientes, psicotrópicos, sustancias precursoras y químicos esenciales.
- Prevención y represión de la legitimación de capitales.
- No participó.

**4. Plan Nacional sobre Drogas, Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo 2013-2017 \***

*Check all that apply.*

- Eje estratégico "Reducción de la demanda de drogas"
- Eje estratégico "Reducción de la oferta de drogas y actividades conexas"
- Eje estratégico "Prevención y represión de la legitimación de capitales y el financiamiento al terrorismo"

## II Parte

---

Adoptando como referente que un Indicadores es: "Una herramienta que entrega información cuantitativa, respecto del desempeño (gestión o resultados) generados por la entidad o el programa, cubriendo aspectos cuantitativos o cualitativos. Se utiliza para demostrar el cambio producido y detalla en qué grado se están logrando o se han logrado las metas establecidas (producto u objetivo)." (1) responda:

**5. ¿Conocía usted el significado del término "Indicar"?** \*

*Mark only one oval.*

- SI
- NO

**6. ¿Ha trabajado usted con Indicadores?** \*

*Mark only one oval.*

- SI *Skip to question 7.*
- NO *Skip to question 14.*

---

(1)LINEAMIENTOS POI 2013,MIDEPLAN, Ministerio de Hacienda.

**7. ¿Sabe cuál es la importancia de los indicadores en la gestión organizacional?** \*

*Mark only one oval.*

- SI
- NO

---

¿Con cuales indicadores está familiarizado? Selecciones los indicadores con los que ha trabajado:

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

**8. Indicadores de Gestión \***

*Check all that apply.*

- Eficiencia
- Eficacia
- Calidad
- Economía
- Ninguno

**9. Indicadores de Resultado \***

*Check all that apply.*

- Resultado Intermedio o Efecto
- Resultado Final o Impacto
- Ninguno

**10. ¿Conoce sobre estrategias de monitoreo y evaluación de indicadores? \***

*Mark only one oval.*

- SI
- NO

**11. ¿Ha analizado he interpretado los indicadores con los cuales ha trabajado? \***

*Mark only one oval.*

- SI
- NO

**12. ¿Puede mencionar alguna estrategia de monitoreo y evaluación de indicadores? \***

.....

.....

.....

.....

.....

**13. ¿Puede mencionar alguna estrategia de analisis de indicadores? \***

.....

.....

.....

.....

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

14. **¿En caso de implementar una nueva estrategia de evaluación de indicadores que parta de resultado e impacto para el Plan Nacional sobre Drogas, Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo, considera que es necesario fortalecer su conocimiento en esta materia? \***

*Mark only one oval.*

- SI
- NO

15. **¿Seleccione los mecanismos de traslado de información que considera necesarias para fortalecer el tema de indicadores? \***

*Check all that apply.*

- Capacitaciones.
- Una guía o manual explicativo.
- Ejercicios prácticos.

---

Powered by

 Google Forms

## **Anexo V: Cuestionario grupo focal:**

### **Grupo Focal**

**23 de Julio del 2015**

Nombre: \_\_\_\_\_

Unidad: \_\_\_\_\_

1. ¿Cuál es su opinión sobre la metodología?

2. ¿La considera una alternativa adecuada para la evaluación del Plan Nacional sobre Droga, Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo?

( ) Sí ( ) No

Porque:

3. ¿Considera que es una alternativa que lograría agilizar la metodología de seguimiento y evaluación actual?

( ) Sí ( ) No

Porque:

4. Recomendación, sugerencias:

## Anexo VI: Respuestas cuestionario grupo focal:

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo

### Grupo Focal

23 de Julio del 2015

Nombre: Karen Segura Añez

Unidad: Planificación Institucional

1. ¿Cuál es su opinión sobre la metodología?

Una propuesta interesante que podría facilitar la medición y la evaluación de la

2. ¿La considera una alternativa adecuada para la evaluación del Plan Nacional sobre Droga, Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo?

Sí  No

Porque:

Se está realizando a partir de las nec. y requerimientos del ICD q' es el ente rector político nacional.

3. ¿Considera que es una alternativa que lograría agilizar la metodología de seguimiento y evaluación actual?

Sí  No

Porque:

Estaría midiendo ~~el comportamiento de~~ <sup>tema</sup> indicadores de impacto <sup>algo que alguna vez no se realizó</sup>.

4. Recomendación, sugerencias:

Se suministrarán oportunamente al investigador. Solo recordar la variedad de indicadores q' el sistema puede contener a fin de q' el mismo sea lo suficiente flexible para albergar esa diversidad.

**Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo**

**Grupo Focal**

23 de Julio del 2015

Nombre: Emilia Ramírez Alfaro.

Unidad: Control y Fiscalización de Precursores.

1. ¿Cuál es su opinión sobre la metodología? *La metodología puede ser aplicable, lo fundamental es lograr una adecuada definición de los indicadores más relevantes.*

2. ¿La considera una alternativa adecuada para la evaluación del Plan Nacional sobre Droga, Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo?

Si ( ) No

Porque: *El PND se evalúa mediante el cumplimiento de metas, las que a su vez se miden con base en indicadores por lo que la metodología puede adecuarse para su seguimiento y evaluación.*

3. ¿Considera que es una alternativa que lograría agilizar la metodología de seguimiento y evaluación actual?

Si ( ) No

Porque: *En este momento la metodología es algo compleja y dificulta el informe de avances por parte de los ejecutores de proyectos o iniciativas y la evaluación por parte de los coordinadores.*

4. Recomendación, sugerencias:

- Al momento de definir los proyectos e intervenciones para el nuevo PND, se tendría que tener ya previsto el uso de la metodología para definir los indicadores con base en ella y se debe tratar de que el seguimiento sea simple..

- Sería conveniente impartir una capacitación al estilo de un taller práctico para el →



uso de la metodología, dirigido a todas las personas que vayan a tener que definir indicadores.

- Según se discutió en el grupo focal, es importante desarrollar algún instructivo en el que se definan los términos empleados. (Ej. eficacia, razón, etc.). Para que todas las personas que empleen la metodología tengan claro a qué se refiere cada uno.
-

**Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo**

**Grupo Focal**

23 de Julio del 2015

Nombre: Adriana López Jimenez

Unidad: Inteligencia Financiera

1. ¿Cuál es su opinión sobre la metodología?  
*Le parece muy sencilla y fácil de manejar.*
2. ¿La considera una alternativa adecuada para la evaluación del Plan Nacional sobre Droga, Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo?

Si ( ) No

Porque: *no ayuda a la revisión de cuentas.*

3. ¿Considera que es una alternativa que lograría agilizar la metodología de seguimiento y evaluación actual?

Si ( ) No

Porque:

4. Recomendación, sugerencias:
  - que se de la nomenclatura en los aspectos importantes a considerar por ejemplo en el tipo de indicadores.
  - que se especifique más el manejo de los indicadores de impacto.

**Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo**

**Grupo Focal**

23 de Julio del 2015

Nombre: Marcia Ortiz Bailla.

Unidad: Programas de Inteligencia.

1. ¿Cuál es su opinión sobre la metodología?

Que parece amigable y estructurada, considero que vendría a llegar un vacío que tenemos los coordinadores del PND para rendir cuentas.

2. ¿La considera una alternativa adecuada para la evaluación del Plan Nacional sobre Droga, Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo?

Si ( ) No

Porque: En este momento el sistema que tenemos no permite llegar al nivel de evaluación.

3. ¿Considera que es una alternativa que lograría agilizar la metodología de seguimiento y evaluación actual?

Si ( ) No

Porque:

Actualmente la forma de rendir cuentas es muy lenta y poco práctica, ya que no está sistematizado.

4. Recomendación, sugerencias:

Que se incorpore como "Sistema" para coadyudar en la evaluación del PND.

**Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo**

**Grupo Focal**

23 de Julio del 2015

Nombre: Eugenio Mata

Unidad: Proyectos

1. ¿Cuál es su opinión sobre la metodología?

*Es buena idea, practica y realizable*

2. ¿La considera una alternativa adecuada para la evaluación del Plan Nacional sobre Droga, Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo?

Si ( ) No

Porque: *Porque permitiría visualizar el desarrollo de las acciones y la consecución de indicadores*

3. ¿Considera que es una alternativa que lograría agilizar la metodología de seguimiento y evaluación actual?

Si ( ) No

Porque: *Si se simplifica el # de pantallas y se define claramente los conceptos*

4. Recomendación, sugerencias:

*Definición más clara de variables  
Dejar procedimientos de la definición de un indicador como opción*

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

## Anexo VII: Carta aprobación solicitud.

### Carta Aprobación de la Solución:

San José, 18 de agosto del 2015

Señores  
Comisión de Trabajo de Finales de Graduación  
UNIVERSIDAD NACIONAL  
Presente


Estimados señores:

Un respetuoso saludo.

Por este medio, la suscrita en calidad de Jefe de la Unidad de Planificación Institucional del Instituto Costarricense sobre Drogas, hace constar que el Ingeniero Christian Gerardo Valerio Ramírez desarrolló de manera completa y satisfactoria, el Proyecto de Graduación denominado **"METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE INDICADORES PAÍS RELACIONADOS A LAS POLÍTICAS NACIONALES SOBRE DROGAS, LEGITIMACIÓN DE CAPITALES Y FINANCIAMIENTO AL TERRORISMO"**, esfuerzo académico que lo faculta para el grado de Máster en Gestión de Innovación Tecnológica.

Finalmente, manifiesto que el proyecto fue entregado al Instituto en tiempo y forma, que los objetivos trazados en un inicio fueron cumplidos, así como, mi agradecimiento al Ing. Valerio por el trabajo realizado y producto entregado.

Sin otro particular, de ustedes me suscribo atentamente.



**Dra. Karen Segura Fernández**  
Jefe, Unidad de Planificación Institucional  
Instituto Costarricense Sobre Drogas



Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

## Anexo VIII: Carta aprobación proyecto.

### Carta Aceptación del proyecto:

San José, 10 de noviembre de 2014.

Señores  
Comisión de Trabajo de Finales de Graduación  
UNIVERSIDAD NACIONAL  
Presente

Estimados señores:

Un respetuoso saludo.

Por este medio, la suscrita en calidad de Jefe de la Unidad de Planificación Institucional del Instituto Costarricense sobre Drogas, formalmente manifiesta el apoyo personal e institucional al Ingeniero Christian Gerardo Valerio Ramírez, mismo indispensable para el desarrollo del Proyecto de Graduación denominado **"METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE INDICADORES PAÍS RELACIONADOS A LAS POLÍTICAS NACIONALES SOBRE DROGAS, LEGITIMACIÓN DE CAPITALES Y FINANCIAMIENTO AL TERRORISMO"**.

No omito externar nuestro agradecimiento por la aprobación del citado proyecto, ya que para esta entidad, contar en el mediano plazo con esta metodología representa un valioso aporte para los procesos de formulación, operacionalización, monitoreo y evaluación de las políticas nacionales sobre drogas y delitos conexos que se gestan en el país.

Sin otro particular, de ustedes me suscribo atentamente.



Unidad de  
Planificación  
Institucional

Dra. Karen Segura Fernández  
Jefe, Unidad de Planificación Institucional  
Instituto Costarricense Sobre Drogas

Metodología para la gestión de indicadores país relacionados a las políticas nacionales sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

## Anexo IX: Carta filóloga

LICDA. ELVIA FERNÁNDEZ MORALES  
FILÓLOGA UCR  
SAN RAMÓN, ALAJUELA TEL. 2-447 1581 8-825- 3794  
elviafdz@gmail.com  
C.2312338 COL. LIC. Y PROF

### CONSTANCIA DE REVISIÓN FILOLÓGICA

La suscrita, Licenciada en Filología Española, ELVIA FERNÁNDEZ MORALES, hace constar que efectuó la revisión filológica del documento cuyo título es: LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA A NIVEL LOCAL EN COSTA RICA, A LA LUZ DE LOS PROYECTOS DE REFORMA AL CÓDIGO MUNICIPAL, EXPEDIENTES LEGISLATIVOS NO. 16876 Y 18227. Este consiste en un TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MÁSTER EN GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA, de la UNIVERSIDAD NACIONAL, SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO. El postulante es el ING. CHRISTIAN VALERIO RAMÍREZ.

Al respecto, indica que luego de efectuadas las correcciones necesarias, dicho documento se encuentra listo para su presentación y disertación, pues se ajusta a las normas gramaticales y ortográficas establecidas y a la modalidad de discurso, correspondiente a su especialidad.

Dado en San Ramón, Alajuela, Costa Rica, el cinco de agosto de dos mil quince, a solicitud del interesado y para los efectos administrativos pertinentes.



CC/Archivo

  
Licda. Elvia Fernández Morales