

PLAN NACIONAL DE  
**DESARROLLO**  
E INVERSIÓN PÚBLICA  
**2023-2026**

Rogelio Fernández Güell

**SECTOR**  
**SEGURIDAD CIUDADANA Y JUSTICIA**



# Evaluación de **Diseño**

**Modelo Preventivo de gestión Policial: Estrategia de Focalización del Servicio Policial por nodos demandantes**



**MINISTERIO DE  
PLANIFICACIÓN NACIONAL  
Y POLÍTICA ECONÓMICA**

**GOBIERNO  
DE COSTA RICA**



**Ministerio de Planificación Nacional y  
Política Económica**

**Evaluación de diseño**

**Modelo Preventivo de Gestión Estrategia de  
Focalización del Servicio Policial por Nodos  
Demandantes**

**2024**



**352**

**C8375eva**

Costa Rica. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. Área de Evaluación y Seguimiento. Unidad de Evaluación.

Evaluación de diseño. Modelo preventivo de gestión policial: estrategia de focalización del servicio policial por nodos demandantes / Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. -- San José, CR : MIDEPLAN, 2024.

1 recurso en línea (58 p.)

**ISBN 978-9977-73-324-1**

Disponible en [www.mideplan.go.cr](http://www.mideplan.go.cr)

1. EVALUACION. 2. EVALUACION DE PROGRAMAS. 3. TECNICAS DE EVALUACION. 4. DISEÑO. 5. SEGURIDAD. 6. POLICIA. I. Título.

#### **Elaboración**

Christian López Leiva Unidad de Evaluación, Mideplan.

#### **Revisión general**

Eddy García Serrano, Jefe UEV, Mideplan.

Yanil Solano Obregón,  
Jefe Planificación Institucional, MSP.

Milton Pérez Quirós,  
Planificación Institucional, MSP.

Rebeca Parra Soto,  
Subintendente, MSP.

Jessica Vargas Murillo,  
Oficial de Operaciones, MSP.

Yinny Guerrero Acuña  
Agente de Operaciones, MSP.

#### **Revisión filológica**

Grace Castillo Navarro, Unidad de Comunicación, Mideplan.

#### **Diagramación y diseño**

Lucia Amador Jiménez, Unidad de Comunicación, Mideplan.

© Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, San José, Costa Rica  
Apto Postal: 10127-1000. Tel: (506) 2202 8400. Email: [unidadevaluacion@mideplan.go.cr](mailto:unidadevaluacion@mideplan.go.cr)  
Página web: [www.mideplan.go.cr](http://www.mideplan.go.cr)

Se permite su reproducción total o parcial, citando adecuadamente su fuente.  
Recurso digital.



## CONTENIDO

<b>1. Resumen</b> .....	4
<b>2. Introducción</b> .....	6
<b>3. Descripción de la intervención</b> .....	7
<b>4. Metodología</b> .....	12
4.1. Objetivos y alcance .....	13
4.2. Matriz de evaluación .....	14
4.3. Técnicas de recopilación de información .....	15
4.4. Herramienta de análisis de información .....	17
<b>5. Hallazgos y conclusiones</b> .....	19
5.1. Pertinencia .....	19
5.1.1. Pertinencia entre los objetivos de la estrategia y las necesidades de la población meta .....	20
5.1.2. Pertinencia entre los objetivos de la estrategia y los objetivos institucionales, las políticas sectoriales y las nacionales .....	21
5.2. Conclusiones del criterio de pertinencia .....	24
5.3. Calidad .....	24
5.3.1. Planificación .....	26
5.3.2. Información .....	31
5.3.3. Gobernanza .....	32
5.3.4. Recursos .....	36
5.4. Conclusiones del criterio de Calidad .....	38
5.5. Sostenibilidad .....	39
5.6. Conclusiones del criterio de sostenibilidad .....	41
<b>6. Recomendaciones</b> .....	42
<b>7. Referencias</b> .....	44
<b>8. Anexos</b> .....	45



## TABLAS

Tabla 1 Actores Gubernamentales Principales .....	12
Tabla 2 Matriz de Evaluación .....	14
Tabla 3 Escenarios Muestra .....	16
Tabla 4 Eficacia de la Técnica.....	17
Tabla 5 . Estructura del modelo analítico .....	18
Tabla 6 Parámetros de evaluación.....	18
Tabla 7 Marco Normativo de la Estrategia .....	22
Tabla 8 Rendición de cuentas .....	35
Tabla 10 Recomendaciones de la evaluación.....	42

## FIGURAS

Figura 1 Proceso Modelo Preventivo de Gestión Policial de la Fuerza Pública.....	9
Figura 2 Georreferenciación de puntos críticos a partir del análisis criminal.....	10
Figura 3 Enfoques de Policiamiento.....	11
Figura 4 Alcance de la Evaluación .....	14
Figura 5 Valoración del criterio de pertinencia .....	19
Figura 6 Índice global de calidad del diseño según dimensiones .....	25
Figura 7 Índice global de calidad del diseño según variables (%).....	26
Figura 8 Valoración del Ámbito de Planificación .....	27
Figura 9 Cadena de Resultados.....	30
Figura 10 Valoración del Ámbito de Información.....	31
Figura 11 Valoración del Ámbito de Gobernanza.....	33
Figura 12 Testeo respuestas policiales diferenciadas Servicio Preventivo Policial ..	34
Figura 13 Ejemplo de mecanismo de coordinación.....	36
Figura 14 Valoración del Ámbito de Recursos .....	37
Figura 15 Tendencias y patrones de las recomendaciones de la encuesta.....	38
Figura 16 Valoración del Ámbito de Sostenibilidad .....	40



## 1. RESUMEN

Este documento detalla la evaluación de diseño de la Estrategia de Focalización del Servicio Policial por Nodos Demandantes, seleccionada por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (Mideplan) en el año 2023 y aceptada por el Ministerio de Seguridad Pública (MSP).

La evaluación responde a las preguntas i) ¿Cuál es el grado de pertinencia del diseño de la Estrategia Focalización del Servicio Policial Preventivo por Nodos Demandantes respecto de las necesidades de la población meta, objetivos institucionales, las políticas sectoriales y las nacionales? ii) ¿Cuál es el nivel de calidad del diseño de la Estrategia Focalización del Servicio Policial Preventivo por Nodos Demandantes? Y iii) ¿De qué forma el diseño de la intervención prevé su sostenibilidad? Para ello, se utilizó un índice creado por Mideplan -el cual engloba las dimensiones de Planificación, Información, Gobernanza y Recursos- siendo la revisión documental la principal técnica de recopilación de datos para el análisis de información, en unión a entrevistas y encuestas de manera complementaria.

Se destaca que el grado de pertinencia del diseño de la estrategia de acuerdo con la información recopilada y la triangulación realizada con las diferentes fuentes de información es de 4,65, es decir, 93% que equivale a una calificación cualitativa de “excelente” según la escala que se utiliza en esta evaluación.

De acuerdo con la evidencia recopilada y la triangulación entre las distintas técnicas utilizadas el nivel de calidad fue de 72,1%, lo cual es equivalente cualitativamente a una calificación de “Bueno”.

La sostenibilidad es donde se encuentra la opción de mejora más importante de todos los criterios de esta evaluación, ya que después de tomar en cuenta aspectos como el apoyo político, los recursos, los resultados esperados y la percepción, obtuvo una calificación de 66,25%.

Se establecen las siguientes recomendaciones con la finalidad de mejorar la Estrategia y potenciar sus resultados:

- Se debe aprovechar la pertinencia tan alta de la estrategia para realizar una sensibilización a todos los niveles y crear un sentimiento de pertenencia más alto y que contribuya con el logro de los resultados.
- Se debe monitorear constantemente los diferentes niveles de la estrategia por medio de los indicadores establecidos para asegurarse el éxito de la misma.



- Puesto que la población meta está bien definida, se debe trabajar en su constante capacitación.
- Se debe aprovechar el amplio marco normativo que posee la estrategia para institucionalizarla, para lo anterior se requiere un decreto del modelo preventivo de Gestión Policial, el cual incluya como sus principales pilares la Estrategia Sembremos Seguridad y la Estrategia de Focalización del Servicio Policial por Nodos Demandantes, así se asegura que su existencia no esté en manos solo de la voluntad política de turno.
- Se debe aprovechar el apoyo que brinda la Oficina Internacional de Asuntos Antinarcóticos y Procuración de Justicia (INL) de la Embajada de Estados Unidos en Costa Rica, para obtener más recursos, tanto materiales como financieros.
- La información es clave en el adecuado funcionamiento de la estrategia, se debe reforzar el registro de la misma en todos los niveles, ya que no se recolecta la información que el diseño de la intervención pretende, por varias razones, como recursos, cultura organizacional, motivación, entre otros, lo anterior se puede lograr, ya sea obteniendo recursos o con un método alternativo. Se debe mejorar la relación entre los insumos y los resultados esperados, la única forma es obteniendo más recursos por medio de alianzas, por ejemplo, con las municipalidades.
- Se debe asegurar que se cumplan los objetivos y las metas de la estrategia que se encuentran en el Plan Operativo Anual de la Fuerza Pública de Costa Rica, para garantizar su cumplimiento, su continuidad y favorecer su sostenibilidad en el tiempo.
- Se debe aprovechar el apoyo que tiene la estrategia de parte de los jefes para generar las acciones que mejoren la situación de la estrategia, por ejemplo, convenios interinstitucionales o el aprovechamiento de la política de seguridad pública que pronto será publicada.
- Acordar desde el más alto nivel el apoyo para el sistema de seguimiento de la evaluación y seguimiento de la estrategia.
- Se debe desarrollar una estrategia para dotar a la Fuerza pública de los recursos requeridos para su gestión.

Dentro del documento se podrá profundizar en el propósito, metodología, hallazgos, conclusiones y recomendaciones de esta evaluación. Una vez recibida la Respuesta Gerencial y según se ha definido en la metodología de la Agenda Nacional de Evaluación (ANE), los resultados de evaluación se deben visualizar en la planificación operativa (POI) de las entidades relacionadas con la intervención en el año subsiguiente, mediante la generación de acciones de mejora sobre el diseño de la intervención evaluada, Mideplan solicitará las evidencias e información sobre lo anterior con el fin de dar cuenta sobre la incorporación de las recomendaciones de la evaluación.



## 2. INTRODUCCIÓN

El Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (Mideplan) en calidad de ente rector de la evaluación en el sector público, acorde a las leyes 5525 de Planificación Nacional y 8131 de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos y a las estipulaciones metodológicas para la formulación del Plan Nacional de Desarrollo e Inversiones Públicas 2023-2026 (PNDIP), ha definido la realización de evaluaciones de diseño a un conjunto de intervenciones públicas de orden estratégico en la Agenda Nacional de Evaluaciones (ANE).

Dentro del sector Seguridad Ciudadana y Justicia para el 2023 y acorde al criterio de “Grado de Madurez” se definió el desarrollo de la evaluación de diseño de la Estrategia Focalización del Servicio Policial Preventivo por Nodos Demandantes, implementada por el Ministerio de Seguridad Pública (MSP), la cual tiene como objetivo **Evaluar el Diseño de la Estrategia Focalización del Servicio Policial Preventivo por Nodos Demandantes contribuyendo a la mejora del diseño, su sostenibilidad y a la toma de decisiones basada en evidencia.**

El proceso de evaluación ha sido desarrollado por personal de la Unidad de Evaluación de Mideplan, con el apoyo y facilitación de información de entidades ejecutoras de la estrategia. Se han utilizado metodologías de orden cualitativo, principalmente, revisión documental, entrevistas y grupos focales para contestar las preguntas evaluativas. La herramienta técnica utilizada para el análisis de la información se encuentra en el anexo 1 y se compone de 4 variables principales (Planificación, Información, Gobernanza y Recursos) con una desagregación en subvariables y enunciados sobre los cuales se establece un puntaje definido, permitiendo construir un índice denominado Nivel de Calidad del diseño de la Estrategia Focalización del Servicio Policial Preventivo por Nodos Demandantes.

El documento se estructura de cuatro secciones interconectadas, partiendo de este apartado que realiza una contextualización del informe. En primer lugar, una reseña general de la intervención a manera global y sintética para conocer ¿Qué se está evaluando? El apartado metodológico presenta las principales pautas técnicas que definen el ¿cómo se ha realizado la evaluación?, sus objetivos, alcance, técnicas, fuentes, limitaciones, entre otras. Seguidamente, se brindan los hallazgos y conclusiones, siendo el capítulo de corte analítico, donde se presenta la información sistematizada para dar respuesta a cada pregunta evaluativa, el mismo se organiza por las variables de la herramienta indicada previamente. Finalmente, se presentan las recomendaciones de la evaluación, agrupadas según criterio.

Una vez recibida la Respuesta Gerencial y según se ha definido en la metodología de la ANE, los resultados de evaluación se deben visualizar en la planificación operativa (POI, PAO o correspondiente) de la entidad ejecutora de la intervención en el 2024, mediante la generación de acciones de mejora sobre el diseño de la intervención



evaluada, Mideplan solicitará las evidencias e información sobre lo anterior con el fin de dar cuenta sobre la incorporación de las recomendaciones de la evaluación.

### **3. DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN**

En todo el mundo, el problema del crimen organizado, tráfico de drogas, la migración irregular, la pobreza, el desempleo, la criminalidad, la falta de oportunidades en educación, entre otros, son causas que afectan la seguridad pública y Costa Rica no es la excepción. En este contexto en particular, se necesita establecer un balance en las políticas de prevención, seguridad y convivencia ciudadana para enfrentar y abordar de manera integral los nuevos retos y desafíos que se vienen generando.

En este sentido y tal como lo indica el PNUD La seguridad ciudadana es: “el proceso de establecer, fortalecer y proteger el orden civil democrático, eliminando las amenazas de violencia en la población y permitiendo una coexistencia segura y pacífica” (PNUD, 2013, p. 1).

El nuevo Modelo Preventivo de Gestión Policial es un esfuerzo para fortalecer y actualizar las capacidades institucionales y es un factor determinante para el funcionamiento de la Fuerza Pública, con una inserción de metodologías científicas que trabajan con la evidencia para direccionar el trabajo.

Este modelo es llevado a cabo por dos estrategias, Estrategia Integral de Prevención para la Seguridad Pública Sembremos Seguridad y la Estrategia de Focalización del Servicio Policial por Nodos Demandantes, ambas se complementan entre sí para incrementar su efecto.

La segunda estrategia, que es precisamente el objeto de esta evaluación, comenzó a desarrollarse desde el año 2019, apoyada por el Departamento de Inteligencia Policial, el Departamento de Planes y Operaciones, la Dirección de Programas Policiales Preventivos, las Direcciones Regionales, las Jefaturas de Delegación Policial y la Dirección General de Fuerza Pública.

Esta estrategia es un modelo 100% costarricense, ya que si bien es cierto se rescatan buenas prácticas de modelos de otros cuerpos policiales de la región, se priorizaron las buenas prácticas y lecciones aprendidas de la Fuerza Pública, que responde a las realidades, las necesidades y la caracterización de nuestro país, la cual dista de las demás policías, básicamente debido a que nuestro país no cuenta con ejército.

El objetivo de la Estrategia de Focalización del servicio policial por nodos demandantes es:



direccionar el servicio policial a través de la concentración de incidencia delictiva y factores de riesgo situacionales, generando respuestas policiales diferenciadas que se ejecutan en la labor diaria policial tanto desde el servicio policial extraordinario como del servicio policial ordinario. (MSP, 2022b, p. 56)

Esta estrategia permite que, en la labor diaria de la Fuerza Pública, mediante el levantamiento de estadísticas y su análisis, se genere evidencia para la toma de decisiones y lograr con esto la anticipación de los delitos. Todo se realiza por medio de un método científico para identificar las zonas con mayor concentración de delitos contra la vida, delitos contra la propiedad e incidencia delictiva y factores de riesgos situacionales.

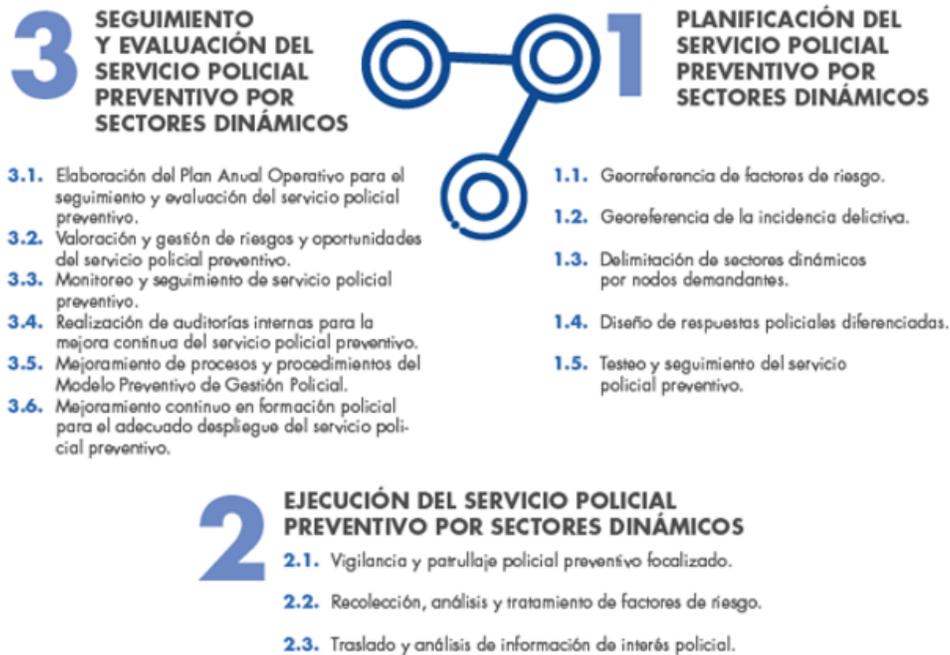
Otro aspecto muy importante en esta estrategia, es la instalación de un mecanismo de comunicación directo entre las Direcciones Regionales y el Departamento de Inteligencia Policial, permitiendo el reporte de información de estructuras criminales, todo con la intención de contribuir con el trabajo que realiza el Departamento de Inteligencia Policial.

En la siguiente imagen se encuentra un ejemplo claro de cómo se comporta el proceso de la estrategia, desde su planificación, hasta su seguimiento y evaluación, claramente se aprecia desde que se identifican los espacios de riesgo, hasta donde se diseñan las respuestas policiales diferenciadas.



Figura 1

Proceso Modelo Preventivo de Gestión Policial de la Fuerza Pública



Nota. Tomada de Fuerza Pública 2022.

Se realizó un proceso de definición y calendarización a nivel nacional para la implementación gradual de la estrategia en las 98 delegaciones de policía que existen actualmente en nuestro país.

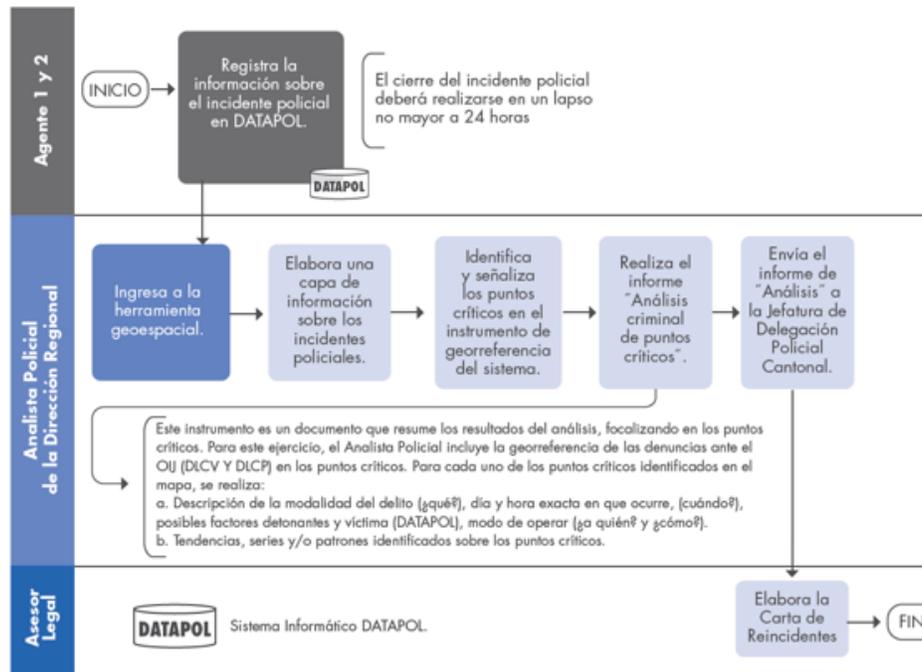
El nuevo Modelo Preventivo de Gestión Policial de Fuerza Pública le da énfasis al uso de la geo ubicación espacial de los datos, permitiendo asignar coordenadas geográficas (como latitud y longitud) a elementos como puntos en un mapa, direcciones, imágenes, eventos o cualquier otro tipo de dato que pueda estar relacionado con una posición en la Tierra (georreferencia) y la geolocalización de factores de riesgo e incidencia delictiva, logrando un análisis integral del territorio.

En la siguiente imagen se muestra el proceso de georreferenciación:



Figura 2

Georreferenciación de puntos críticos a partir del análisis criminal



Nota. Tomada de Fuerza Pública 2022.

Actualmente, la Fuerza Pública cuenta con la mayor base de datos criminales georreferenciada de Costa Rica. Realiza el análisis geoespacial para entender lo que sucede en el país, utilizando información primaria e información disponible en el Sistema Nacional de Información Territorial (SNIT) e Instituto Geográfico Nacional (IGN). Este nuevo modelo marca un hito histórico al introducir la estandarización de procesos y procedimientos en las 98 delegaciones policiales a lo largo del país, con lo que se facilita su administración.

Por lo anterior, se ha logrado implementar un mecanismo de retroalimentación permanente entre la Fuerza Pública y la Academia Nacional de Policía, en caso de identificar alguna debilidad en las unidades policiales, se diseñan cursos de actualización en el marco de un programa de formación continua por parte la academia.

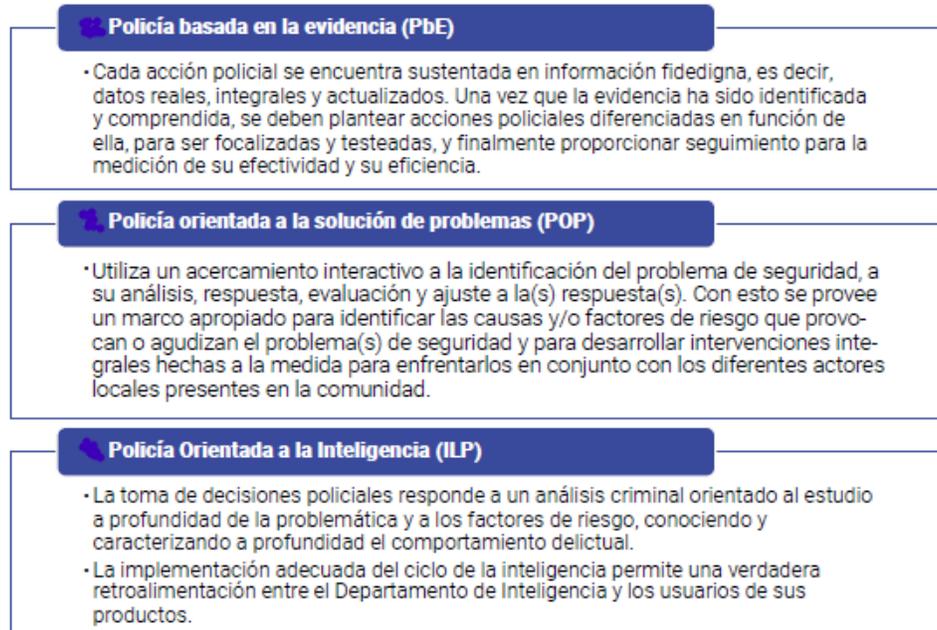
La Estrategia de Focalización del Servicio Policial por Nodos Demandantes se potencia con el uso de los tres modelos de policiamiento: Policía basada en evidencia (PbE), Policía orientada a la solución de problemas (POP) y Policía orientada a la inteligencia (ILP).



Lo anterior, se muestra en la siguiente figura:

**Figura 2**

### *Enfoques de Policiamiento*



**Nota.** Adaptado de Fuerza Pública 2022.



## 4. METODOLOGÍA

En este apartado, se encuentra la descripción de la metodología de la evaluación, el cual consiste en describir de manera agregada las técnicas, instrumentos, métodos y fuentes de información utilizadas en la ejecución de la evaluación.

Se rescata que el objeto evaluado es el diseño de la Estrategia Focalización del Servicio Policial Preventivo por Nodos Demandantes, específicamente, el documento programático de la estrategia publicado en el mes de abril del 2022, el cual se encuentra disponible en el siguiente [sitio](#).

Los actores gubernamentales involucrados en el proceso de evaluación se detallan seguidamente:

**Tabla 1**

*Actores Gubernamentales Principales*

Institución	Departamentos	Roles centrales
MSP	Despacho Ministerial Planificación Institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Destinatario de la Evaluación</li> <li>• Funge como canal de comunicación e interlocución a nivel jerárquico</li> <li>• Suministra información para el desarrollo de la evaluación* (accesibilidad y calidad)</li> <li>• Responsable de implementar las recomendaciones de la evaluación</li> <li>• Personal técnico retroalimenta los productos y subproductos; además, apoya la gestión técnica de la evaluación (logística)</li> </ul>
Mideplan	Despacho Ministerial, Área de Evaluación y Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de la coordinación técnica de la evaluación</li> <li>• Desarrolla metodológicamente el progreso del proceso (generando los productos y subproductos)</li> <li>• Supervisa la calidad técnica de los productos.</li> <li>• Genera alianzas y vínculos con entidades para apoyar el rigor técnico de la evaluación.</li> </ul>

Como se aprecia anteriormente, Mideplan funge como un ente evaluador que emite sus juicios de valor de manera independiente, a partir de la herramienta generada para tales efectos. El proceso de evaluación se desarrolló acorde a las etapas definidas por Mideplan (2017), las cuales se delimitan brevemente a continuación, con su perspectiva temporal.

- **Preparación** (Marzo 2023): donde se configuró la solicitud de evaluación, se definen los actores responsables de gestionar el proceso y se delimita el alcance preliminar a partir de las necesidades e intereses de la evaluación.
- **Diseño** (Abril-junio 2023): permitió delimitar el alcance de la evaluación, así como identificar las fuentes de información y el planteamiento metodológico para responder a las preguntas evaluativas.
- **Ejecución** (Julio-Noviembre 2023): tendrá lugar la recopilación, sistematización, análisis y presentación de información, además de la



socialización de resultados de la evaluación a distintas audiencias que sirvieron para retroalimentar el informe final.

### 4.1. Objetivos y alcance

El objetivo general fue **Evaluar el diseño de la Estrategia Focalización del Servicio Policial Preventivo por Nodos Demandantes para contribuir con su mejora y la toma de decisiones sobre su planificación**, el cual se desagregó en los siguientes objetivos específicos (y preguntas).

Valorar la pertinencia del diseño de la Estrategia Focalización del Servicio Policial Preventivo por Nodos Demandantes, considerando los diferentes elementos de la Teoría de la Intervención y su relación en el cumplimiento de metas institucionales.

1. Valorar la **pertinencia** del diseño de la Estrategia, considerando los diferentes elementos de la Teoría de la Intervención y su relación en el cumplimiento de metas institucionales.
2. Valorar la **calidad** del diseño de la Estrategia.
3. Valorar la **sostenibilidad** de la Estrategia para continuar su implementación durante el tiempo planificado.
4. Generar recomendaciones sobre el diseño de la Estrategia que conlleven a una mayor calidad de su planificación.

Como se podrá ver, se trata de una evaluación de diseño, la cual se entiende como el “análisis de la racionalidad y la coherencia del diseño de la intervención, es decir, su conceptualización” Mideplan (2017), utilizando los criterios de pertinencia, calidad y sostenibilidad, para estructurar este criterio se ha diseñado una herramienta que define los aspectos básicos que cualquier intervención pública debería cumplir para denotar una calidad alta y ser en sí misma evaluable, permitiendo un ciclo adecuado y funcional (planificación-presupuestación-seguimiento-evaluación-control).

En términos de alcance, se consideran los siguientes aspectos:



**Figura 3**

*Alcance de la Evaluación*

Criterios	Programático	Temporal	Geográfico	Tipo de evaluación
Pertinencia	Documentos que definen la teoría de la intervención de la Estrategia.	2022	Nacional	Diseño
Calidad				Durante
Sostenibilidad				Externa

#### 4.2. Matriz de evaluación

A continuación, se presenta la matriz de evaluación, la cual condensa los principales elementos metodológicos que guiarán el proceso, iniciando por las preguntas de partida que se formularon y que responden a las necesidades de información requeridas, las cuales se desagregan y operacionalizan en indicadores específicos para cada una de ellas.

En función de las diferentes fuentes de información -primaria y secundaria- que se han destacado como relevantes para darles una respuesta apropiada se define un conjunto de técnicas cualitativas que se aplicaron en la evaluación.

**Tabla 2**

*Matriz de Evaluación*

Criterios y Preguntas	Indicadores	Técnicas	Fuentes de información	Instrumentos
<p>Pertinencia</p> <p>¿Cuál es el grado de pertinencia del diseño de la Estrategia Focalización del Servicio Policial Preventivo por Nodos Demandantes respecto de las necesidades de la población meta, objetivos institucionales, las políticas sectoriales y las nacionales?</p>	<p>Nivel de pertinencia de la Estrategia con respecto a los elementos de planificación: objetivos, población, metas y marco legal institucional</p>	<p>Revisión documental</p> <p>Entrevista Encuesta</p>	<p>Documentos del Programa</p> <p>Personal Técnico</p>	<p>Guía de revisión documental</p> <p>Guía de entrevista</p> <p>Cuestionario</p>
<p>Calidad</p> <p>¿Cuál es el nivel de calidad del diseño de la Estrategia Focalización del Servicio Policial Preventivo por Nodos Demandantes?</p>	<p>Nivel de la calidad del diseño de la Estrategia</p>	<p>Encuesta</p> <p>Entrevistas</p>	<p>Jerarcas Personal Técnico</p> <p>Oficiales de Policía</p> <p>Expertos en Seguridad Pública y prevención del delito</p>	<p>Cuestionario</p> <p>Guía de entrevista</p>



Criterios y Preguntas	Indicadores	Técnicas	Fuentes de información	Instrumentos
<p>Sostenibilidad</p> <p>¿De qué forma el diseño de la intervención prevé su sostenibilidad?</p>	<p>Porcentaje de cumplimiento de elementos que fomentan la sostenibilidad de la Estrategia, Recursos, apoyo político, riesgos y limitaciones</p>	<p>Revisión documental   Entrevistas</p>	<p>Documentos del Programa Jerarcas Personal Técnico Oficiales de Policía</p>	<p>Guía de revisión documental Guía de entrevista</p>

#### 4.3. Técnicas de recopilación de información

**Revisión documental:** se enfocó, principalmente, en aportar referencias para contestar a las preguntas de la evaluación, entre los documentos que sirvieron como fuente de información se encuentran los siguientes:

- Marco normativo del Modelo Preventivo de Gestión Policial (Decretos, directrices, circulares).
- Documentos programáticos (teorema preliminar) y matriz de riesgos.
- Instrumentos de planificación estratégica y operativa.
- Informes sobre asignación presupuestaria, liquidación presupuestaria.
- Informes de auditorías CGR.
- Notas de prensa sobre el Modelo Preventivo de Gestión Policial.
- Curso de actualización Policial Modelo Preventivo de Gestión Policial de Fuerza Pública 2022: Estrategia Focalización del Servicio Policial Preventivo por Nodos Demandantes.
- Manual Operativo Modelo preventivo de Gestión Policial de Fuerza Pública.

**Entrevistas (Grupales/Individuales):** se dirigieron a la generación de información sobre el diseño de la Estrategia Focalización del Servicio Policial Preventivo por Nodos Demandantes, en particular, consultando a actores claves (personal jerárquico, técnico, usuarios y expertos) sobre aspectos a mantener y por mejorar. Asimismo, las entrevistas se orientaron a ampliar las perspectivas sobre la estrategia y los aspectos analizados en la herramienta específica. Las entrevistas se realizaron tanto de manera virtual como de forma presencial. Para resguardar la confidencialidad de la información aportada bajo esta técnica, dentro del texto se incluyen referencias textuales y se citan mediante una codificación (número de informante). Se completó el anexo 2 con las personas a entrevistar.

- 1 Entrevistas grupales: Jerarcas/ Técnicos.
- 2 Entrevistas individuales: Expertos en Seguridad.



**Encuesta en línea:** su uso fue para recopilar de manera estandarizada las opiniones o valoraciones sobre la participación en el proceso de formulación y la satisfacción con el resultado final del documento desde la perspectiva de los actores involucrados.

La encuesta es una técnica que:

proporciona un enfoque estandarizado para obtener información sobre un amplio abanico de temas de un número grande o diverso de partes interesadas para obtener información sobre sus actitudes, creencias, opiniones, percepciones, nivel de satisfacción, entre otros, en relación con la intervención.

(PNUD, 2009, p. 172)

El objetivo general de la encuesta fue recoger información relativa para responder a la pregunta de la evaluación, ¿Cuál es la percepción de los oficiales de policía y de expertos en seguridad pública y prevención del delito del diseño de la intervención? La información recolectada será presentada de manera grupal. En términos metodológicos se plantea construir la encuesta en una serie de pasos articulados:

- Mecanismo de aplicación: dado la cantidad de actores participantes, se decide aplicar un cuestionario en línea (mediante la plataforma google forms).
- Definición de objetivos y uso final de los datos: se han fijado objetivos claros que sirven como eje para estructurar las preguntas de la encuesta.
- Definición del grupo objetivo: será aplicada a una muestra de los aproximadamente 3000 oficiales de policía que intervienen en la estrategia en la Dirección Regional de San José, este dato es aproximado, ya que se está realizando el trabajo de determinar la cantidad exacta de la población para realizar los cálculos definitivos. Una vez se tenga la desagregación por delegación, se generará una estratificación por medio de esta Unidad. A partir de este universo estimado se realizan 3 escenarios muestrales, incluidos en la siguiente tabla:

**Tabla 3**  
*Escenarios Muestra*

Población	Muestra A	Muestra B	Muestra C	Muestra Real
3000	787	500	341	154
Error muestral- porcentaje	3%	4%	5%	7.69%
Cobertura	26,23	16,66	11,36	5.13



Se solicita para aplicar esta técnica la información de los datos de contacto de los oficiales de policía.

Estructura y bloques de preguntas: las preguntas de la encuesta se realizarán combinando preguntas abiertas, semi abiertas y cerradas, con escalas Likert, escogiendo el tipo de respuesta que mejor se ajusta a una respuesta fiable del fenómeno a explicar y con el menor efecto de sugestión sobre la persona encuestada.

Las técnicas descritas serán de manera virtual. Para resguardar la confidencialidad de la información aportada bajo cualquier técnica, dentro del texto se incluyen referencias textuales y se citan mediante una codificación. En anexos se incluirán el listado de personas consultadas en la evaluación.

La calidad del informe será analizada utilizando la herramienta de valoración del diseño de la evaluación será cumplimentada a partir de los hallazgos encontrados en la revisión documental principalmente y por información aportada por las entrevistas semiestructuradas. La satisfacción y la profundización sobre la participación, será abordado con la información generada por las encuestas y entrevistas.

**Minería de datos:** bajo análisis no supervisado y procesamiento de lenguaje natural para identificar tendencias y patrones en la información brindada con la finalidad de dar respuesta a las preguntas de evaluación.

**Tabla 4**  
*Eficacia de la Técnica*

Técnica	Revisados/Programados	Documentos Revisados/ Muestras efectivas	Eficacia (%)
Revisión Documental	49	40	81
Entrevistas	13	13	100
Encuesta	3000	154	100
Minería de Datos	1	1	100

**Nota.** Para la encuesta en línea realizada, se envió al correo de 3000 oficiales, pero solo contestaron 154.

#### **4.4. Herramienta de análisis de información**

Para determinar el nivel de calidad de la Estrategia Focalización del Servicio Policial Preventivo por Nodos Demandantes, se ha aplicado una herramienta de valoración del diseño de intervenciones públicas, llamado índice de calidad. Esta metodología integra cuatro perspectivas (Planificación, Información, Gobernanza y Recursos), que se desagregan en una serie de variables y estas, a su vez, se componen por un conjunto de enunciados tal y como se define a en la tabla 4 y en el anexo 1.



**Tabla 5**  
*Estructura del modelo analítico*

Dimensión distribución porcentual	Variable	Cantidad de enunciados
1. Planificación - 25%	1.1. Diagnóstico	5
	1.2. Estrategia	6
	1.3. Modelo lógico	4
2. Información - 25%	2.1. Existencia y acceso	5
	2.2. Calidad	5
3. Gobernanza - 25%	3.1. Actores y participación	5
	3.2. Rendición cuentas	4
4. Recursos - 25%	4.1. Económicos	3
	4.2. Humanos	2
	4.3. Temporales y otros	4
Total	10	42

A cada uno de los enunciados, se le asigna una valoración específica acorde a lo indicado en la tabla 5 y una vez se realiza dicha acción se procede a desarrollar los cálculos respectivos para obtener promedios para cada dimensión y en perspectiva global una calificación del diseño de la intervención.

Según el puntaje obtenido globalmente, se clasifica el nivel consistencia del diseño de las intervenciones según lo siguiente: Excelente  $\geq 90$ , Muy bueno:  $80 \geq 89$ , Bueno entre  $60 \geq 79$ , Bajo  $40 \geq 59$  y Muy bajo  $\leq 39$ , lo cual da cuenta de la robustez e integralidad del diseño del programa.

**Tabla 6**  
*Parámetros de evaluación*

Criterio	Contenido	Puntaje
Excelente $\geq 90$	Se dispone de información sistematizada, desagregada, en formato accesible y trazable, que posibilita un entendimiento detallado, amplio y robusto sobre el ítem.	5
Muy bueno $80 \geq 89$	Se cuenta con información suficiente y clara que permite comprender y documentar el ítem de manera adecuada	4
Bueno $60 \geq 79$	La información sobre el ítem consultado es básica y existen algunos vacíos (de menor alcance) que reducen su claridad o comprensión	3
Bajo $40 \geq 59$	Se dispone de información parcial, con diversos vacíos que impiden comprender apropiadamente el ítem, siendo sujeto a diversas interpretaciones o existiendo dudas sobre el sentido del mismo	2
Muy bajo $\leq 39$	La información no existe o se encuentra desarticulada, dispersa y es contradictoria, presentando amplias inconsistencias que obstaculizan dimensionar de manera básica el ítem analizado	1



## 5. HALLAZGOS Y CONCLUSIONES

En esta sección se presenta el análisis de la información y los hallazgos de la evaluación, el apartado se organiza a partir de las preguntas formuladas, al final de cada una se presentan las conclusiones respectivas, donde se trata de mantener un alcance similar en dicha presentación, combinando entre elementos de naturaleza estratégica y técnica según la naturaleza de la variable analizada.

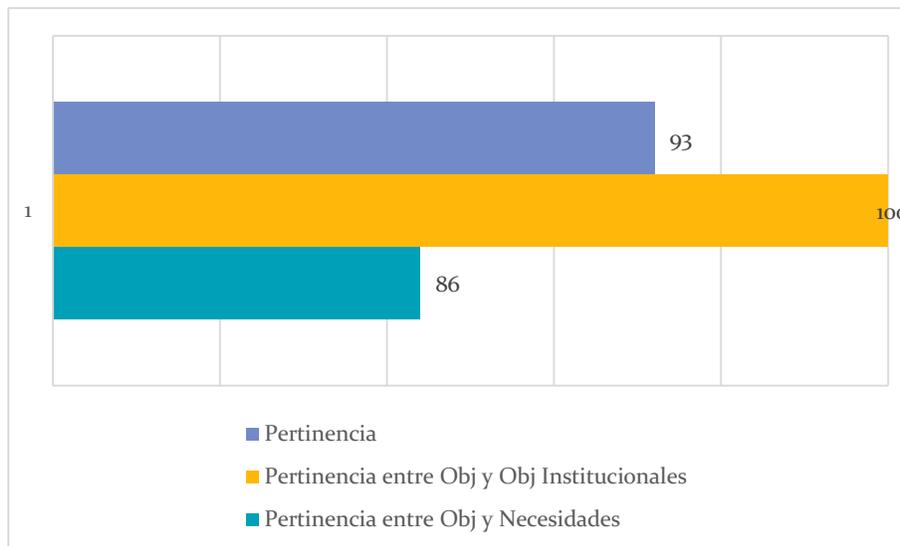
### 5.1. Pertinencia

¿Cuál es el grado de pertinencia del diseño de la Estrategia Focalización del Servicio Policial Preventivo por Nodos Demandantes respecto de las necesidades de la población meta, objetivos institucionales, las políticas sectoriales y las nacionales?

El grado de pertinencia del diseño de la estrategia de acuerdo con la información recopilada y la triangulación realizada con las diferentes fuentes de información es de 4,65, es decir, 93% que equivale a una calificación cualitativa de “excelente” según la escala que se utiliza en esta evaluación.

**Figura 4**

*Valoración del criterio de pertinencia*



Para darle respuesta a esta pregunta se realizó desde dos temas de análisis que se presentan a continuación:



### 5.1.1. Pertinencia entre los objetivos de la estrategia y las necesidades de la población meta

El criterio de pertinencia implica evaluar si los objetivos de la estrategia están directamente relacionados con las necesidades de la población a quién está dirigida la intervención.

El grado en que los objetivos y el diseño de la intervención responden a las necesidades, las políticas y las prioridades de los beneficiarios, de los socios/instituciones y del país, así como a las prioridades globales, y lo siguen haciendo aun cuando cambien las circunstancias. (OCDE, 2020, p.7)

Como se indicó anteriormente en el apartado 3 **Descripción de la intervención**, el objetivo de la Estrategia de Focalización del servicio policial por nodos demandantes es:

direccionar el servicio policial a través de la concentración de incidencia delictiva y factores de riesgo situacionales, generando respuestas policiales diferenciadas que se ejecutan en la labor diaria policial tanto desde el servicio policial extraordinario como del servicio policial ordinario. (MSP, 2022b, p. 56)

Para cumplir con lo anterior, esta Estrategia identifica en espacio y tiempo aquellas zonas específicas donde hay acumulación de factores de riesgo situacionales, factores de riesgo relacionadas con estructuras criminales e incidencia delictiva, diseñando respuestas policiales diferenciadas para la adecuada atención del delito como del factor(es) de riesgo situacional. Asimismo, como se mencionó anteriormente, permite una mejor distribución de los medios de vigilancia logrando una mayor eficiencia policial en el despliegue del servicio policial preventivo ordinario y extraordinario.

Debido a que los aspectos importantes para determinar la pertinencia del diseño del programa tienen que ver en gran medida a la delimitación y caracterización de la población objetivo, la problemática identificada que justifica la estrategia y la congruencia de las necesidades de la población objetivo, producto de la revisión documental determina que si existe pertinencia entre los objetivos de la estrategia y las necesidades de la población.

En la cadena de resultados que se construyó se identifica la población objetivo a la Fuerza Pública, ya que esta es la que recibe los productos de la intervención; además, se identifica una población meta indirecta que corresponde a los residentes de las comunidades de la provincia de San José, cuenta con 1.7 millones de habitantes:



853,458 mujeres (50,3%) y 842,807 hombres (49,7%). Representan el 32,2% de la población total de Costa Rica. La ciudadanía resulta beneficiada por el programa, ya que si los efectos esperados se hacen realidad se fortalece la seguridad ciudadana y esto la impacta directamente. Las actividades que se realizan en la estrategia obtienen productos que buscan el logro de los objetivos que afectan directamente a la población, es decir, la Fuerza Pública.

En concordancia con estos hallazgos encontrados producto de la revisión documental y los aportes de los actores participantes en las entrevistas y encuestas realizadas, así como la lógica causal de la intervención antes mencionada, construida por el equipo técnico en el marco de la evaluación, resulta que los objetivos de la estrategia y las necesidades de la población meta si son pertinentes.

Lo anterior, se confirma en la encuesta en línea, por ejemplo, en la pregunta: “La estrategia aborda las necesidades y preocupaciones de la población a la que está dirigida”, el 71% considera que sí lo hace y en las entrevistas realizadas tanto en las individuales como en las grupales todos contestaron categóricamente de forma positiva a la pregunta: “¿Considera usted que la estrategia es pertinente con la problemática de la población a la que está dirigida y si se orienta a solventar la inseguridad enfrentada a nivel nacional? ¿De qué manera contribuye o aporta? Los informantes indicaron que era necesario una actualización a la forma con que trabajaban antes, por ejemplo, informante opinó lo siguiente: “Absolutamente, el país necesita un abordaje como ya se hace internacionalmente, incluyendo la tecnología para ayudar en la lucha contra la inseguridad” (Comunicación personal, 4 de agosto de 2023).

### **5.1.2. Pertinencia entre los objetivos de la estrategia y los objetivos institucionales, las políticas sectoriales y las nacionales**

Según la información analizada, se determina que la Estrategia no solo responde al Plan Estratégico Institucional, sino que incluye el marco normativo en materia de prevención y gestión policial a nivel nacional, es decir, se encuentra alineada con las leyes, reglamentos, decretos y manuales que competen al Ministerio de Seguridad Pública y, principalmente, a la Fuerza Pública.

A continuación, se proporciona un desglose detallado de este marco normativo:



**Tabla 7**  
**Marco Normativo de la Estrategia**

Marco Normativo de la Estrategia	
Norma	Actividad relacionada de la Estrategia
<p><b>Declaración Universal de Derechos Humanos</b></p> <p>Instrumento internacional adoptado por Naciones Unidas el 10 de diciembre de 1948 donde definen los derechos humanos básicos que tiene una persona. Costa Rica como país parte de esta normativa, es respetuoso y garante del disfrute pleno de los derechos humanos de todos sus habitantes.</p> <p>Código de Conducta para funcionarios encargados de hacer cumplir la ley</p> <p>Este instrumento internacional de 1979, ratificado por Costa Rica; exhorta a los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley, específicamente, los cuerpos policiales; a resguardar y proteger los derechos humanos de las personas, sirviendo a su comunidad y protegiendo los habitantes del país contra actos ilegales en el marco del cumplimiento de su función dada por ley.</p>	<p>En este caso, Fuerza Pública como cuerpo policial nacional es garante y respetuoso de los derechos humanos, alineando su formación y actuación policial a estos. Por consiguiente, el Modelo de Gestión Policial de Fuerza Pública constituye una estrategia para colaborar al desarrollo humano y el cumplimiento de los derechos humanos.</p> <p>Por lo cual, el Modelo Preventivo de Gestión Policial se ha desarrollado en consonancia con esta normativa internacional, promoviendo los principios de esta en la actuación policial de cada una de las personas funcionarias que integran la Fuerza Pública.</p>
<p><b>Constitución Política de Costa Rica</b></p> <p>En la Carta Magna de Costa Rica, principalmente, en los artículos 12 y 140 (inciso 6 y 16), se establece la naturaleza de la Fuerza Pública, así como sus principales atribuciones en el territorio nacional:</p>	<p>Artículo 12.- “Se proscribe el ejército como institución permanente. Para la vigilancia y la conservación del orden público, habrá las fuerzas de policía necesarias. (...)”</p> <p>Artículo 140.- “Son deberes y atribuciones que corresponden conjuntamente al Presidente y al respectivo Ministro de Gobierno:</p> <p>6) Mantener el orden y la tranquilidad de la Nación, tomar las providencias necesarias para el resguardo de las libertades públicas.</p> <p>16) Disponer de la Fuerza Pública para preservar el orden, defensa y seguridad del país”.</p>
<p><b>Ley General de Policía 7410</b></p> <p>La Ley 7410 de 1994, conocida como “Ley General de Policía” es el marco jurídico que define las potestades, límites, atribuciones, principios fundamentales y funciones para cada cuerpo policial que están subordinadas al Poder Ejecutivo.</p> <p>Un aspecto importante es que define una serie de características de los cuerpos policiales en concordancia con lo estipulado con la Constitución Política:</p> <p>a. Subordinación al poder civil (art.3)</p> <p>b. Deben estar al servicio de la comunidad (art. 5)</p> <p>c. Tendrán un componente importante de prevención de delito (art.5)</p>	<p>Para el caso de la Fuerza Pública, define que son “un cuerpo especialmente encargado de la vigilancia general y la seguridad ciudadana” (art.21). Asimismo, en esta Ley se resalta la importancia del papel de los gobiernos locales en la seguridad comunitaria y se les da la potestad y obligación de “nombrar comités encargados de colaborar en las tareas de la seguridad de los barrios” (art.48).</p> <p>Por lo que, la optimización del Modelo Preventivo de Gestión Policial prevé de mejores herramientas para que el personal de las delegaciones policiales de la Fuerza Pública pueda mejorar el servicio que ofrecen a las comunidades y puedan planificar su servicio policial orientado a la prevención del delito, siendo la coordinación con el gobierno local y las comunidades un componente importante para lograr sus objetivos de seguridad ciudadana.</p>
<p><b>Ley de Creación de la Academia Nacional de Policía 9552</b></p> <p>En esta legislación nacional del 2017 se establece de manera formal la creación de la Academia Nacional de Policía de Costa Rica como el ente encargado de la formación policial de todos los cuerpos policiales del país. En esta ley se establece</p>	<p>En el caso específico del Modelo Preventivo de Gestión Policial, se ha incluido un capítulo sobre la importancia y necesidad de utilizar la Academia Nacional de Policía como la plataforma oficial formativa para fortalecer las capacidades y conocimientos en el marco de la adecuada implementación de este Modelo, dirigido a los más de 13.000 oficiales de policía</p>



### Marco Normativo de la Estrategia

entre varios elementos, los componentes por las cuales se puede llevar a cabo el proceso formativo policial (art.1):

- a. Formación c. Especialización
- b. Capacitación d. Investigación educativa

que conforman la Fuerza Pública. Esto, por medio de la actualización de los cursos del básico policial, cursos de ascenso y actualización de especialidades.

Es importante resaltar que, la Academia Nacional de Policía como aliado natural de Fuerza Pública en estos procesos de transformación policial, incluya dentro de sus diferentes metodologías educativas, las herramientas necesarias para fortalecer las capacidades y conocimientos necesarios para la correcta ejecución de cada uno de los procesos estandarizados en el marco del Modelo Preventivo de Gestión Policial

#### Ley de Planificación Nacional 5525

La Ley de Planificación Nacional crea el Sistema Nacional de Planificación (SNP) como columna vertebral para la dirección y la coordinación del sector público en Costa Rica. La misma establece los procedimientos y mecanismos que permiten generar capacidades en las instituciones, vinculando los procesos de prospectiva, programación, presupuestación, ejecución y evaluación de políticas, planes y programas en relación con el desarrollo nacional (CEPAL, s.f).

En el caso del Modelo Preventivo de Gestión Policial entendido como el sistema de gestión de Fuerza Pública para el despliegue operativo, integra procesos que permiten la coordinación entre Fuerza Pública y otros departamentos del MSP, incluyendo la Oficina de Planificación Institucional, para la planificación de servicios y productos vinculados a la seguridad ciudadana. Además, el MPGP toma como parte integral para el seguimiento y el monitoreo del Plan Anual Operativo, herramienta utilizada como mecanismo de planificación institucional.

#### Ley General de Control Interno 8292

Esta Ley establece los criterios mínimos que deberán observar la Contraloría General de la República y los entes u órganos sujetos a su fiscalización, en el establecimiento, funcionamiento, mantenimiento, perfeccionamiento y evaluación de sus sistemas de control interno (Art.1, Ley 8292).

El Modelo Preventivo de Gestión Policial incluye procedimientos dirigidos al control interno, creando mecanismos de coordinación con la Oficina de Planificación Institucional del Ministerio de Seguridad Pública para el monitoreo constante de los riesgos y oportunidades.

#### Reglamento de Servicio de los Cuerpos Policiales Adscritos a la Seguridad Pública (23880-SP)

El Reglamento de Servicio de los cuerpos policiales adscritos al Ministerio de Seguridad Pública define en el artículo 98 el proceso formativo que deben llevar los oficiales de Fuerza Pública, iniciando por el Curso Básico Policial, programa de Suboficiales de policía, programa de Oficiales de Policía y el programa de Adiestramiento Policial, liderados por la Academia Nacional de Policía.

Por ende, se ha establecido que, una vez validado el Manual Operativo del Modelo de Gestión Policial, el mismo sea incorporado en la diferente oferta programática de la Academia Nacional de Policía y se ajusten los diseños curriculares del curso básico policial, programa de suboficiales de policía y programa de oficiales de Policía para fortalecer las capacidades y habilidades necesarias que necesitan los oficiales de policía para implementar el Modelo optimizado.

#### Reglamento de Organización del Ministerio de Seguridad Pública (36366-SP)

Este documento reglamenta la estructura organizacional del Ministerio de Seguridad Pública con el propósito de lograr sus funciones y atribuciones dadas por ley. Adicional, para el caso específico de Fuerza Pública, se detallan las diferentes Direcciones funcionales que la componen y cada una de sus responsabilidades.

Para la elaboración de cada uno de los procesos y procedimientos que orientan el despliegue del servicio policial preventivo descritos en el Modelo Preventivo de Gestión Policial de Fuerza Pública, se han tomado en cuenta los roles y responsabilidades de la estructura organizacional de Fuerza Pública, descrita en el Reglamento en cuestión.

#### Reglamento de Ética de los Miembros de las Fuerzas de Policía Adscritas al Ministerio de Seguridad Pública

Esta normativa interna del Ministerio de Seguridad Pública regula la conducta de las personas funcionarias policiales en el cumplimiento de sus deberes. Dicha conducta debe estar apegada al resguardo y protección de los derechos humanos, así como el apego a la moral y buenas costumbres.

En el marco del Modelo Preventivo de Gestión Policial, es necesario que las personas funcionarios policiales realice sus funciones apegadas a lo indicado en este reglamento interno.



Marco Normativo de la Estrategia	
<p>Decreto Ejecutivo 35984-SP</p> <p>El Manual Policial-Ciudadano de Costa Rica oficializado mediante Decreto N.º 35984-SP, es la base del modelo de policía comunitaria de la Fuerza Pública y la cual señala la naturaleza, principios y valores que rigen para este cuerpo policial. Además, en este Manual donde se especifica la esencia de la Fuerza Pública en cuanto a su relacionamiento comunitario basado en el binomio policía-comunidad:</p> <p>Artículo 13. Relación Policía-Comunidad. El binomio “Policía - Comunidad” es el tratamiento policial preventivo que desarrolla la policía con el apoyo y participación activa de todas las organizaciones de la sociedad civil, planificado a partir de la división de cada región del país por distritos y cuadrantes, para determinar en forma conjunta las particulares necesidades de seguridad de su comunidad, aplicar las estrategias que correspondan para mantener la tranquilidad, el orden y garantizar la seguridad pública y brindar atención personalizada a los habitantes del lugar.</p>	<p>Este modelo de policiamiento que implementa, actualmente, la Fuerza Pública, es una de las bases de la optimización de este Modelo de Gestión Policial.</p>
<p>Manual de clases policiales del Ministerio de Seguridad Pública</p> <p>El manual de clases policiales contiene información relevante sobre la identificación, descripción y demás características de las clases que constituyen la labor policial, alineada a la Ley General Policial y demás normativa desarrollada en este campo. Por lo que, para lograr la adecuada optimización del Modelo Preventivo de Gestión Policial, se tomó en cuenta las diferentes clases policiales y sus funciones, con el fin de que las atribuciones descritas en este Manual estuvieran acordes a lo referido en el Manual de Clases Policiales.</p>	<p>En este Modelo Preventivo de Gestión Policial, se alinean los procesos a las tareas identificadas en el Manual de Clases Policiales (2013) para las diferentes clases y cargos policiales:</p>

**Nota.** Tomada de Fuerza Pública 2022.

### 5.2. Conclusiones del criterio de pertinencia

- El diseño de la estrategia si es pertinente con las necesidades de la población meta y se encuentra alineada con los objetivos institucionales, las políticas sectoriales y las nacionales, obtuvo una valoración de 93%, siendo esta la calificación más alta de la evaluación.
- La lógica causal muestra una coherencia entre sus elementos (insumos, actividades, productos, efectos e impactos), se puede apreciar cómo interactúan para generar los resultados.
- La estrategia cuenta con una población meta bien identificada: La Fuerza Pública.
- La estrategia está alineada a un gran marco normativo, que incluyen objetivos institucionales, las políticas sectoriales y las nacionales.

### 5.3. Calidad

¿Cuál es el nivel de calidad del diseño de la Estrategia Focalización del Servicio Policial Preventivo por Nodos Demandantes?



De acuerdo con la evidencia recopilada y la triangulación entre las distintas técnicas utilizadas el nivel de calidad fue de 72,1%, lo cual es equivalente cualitativamente a una calificación de “Bueno”. Las figuras 3 y 4 muestran el puntaje según las dimensiones y las variables que componen el índice global de calidad, respectivamente.

**Figura 5**

*Índice global de calidad del diseño según dimensiones*

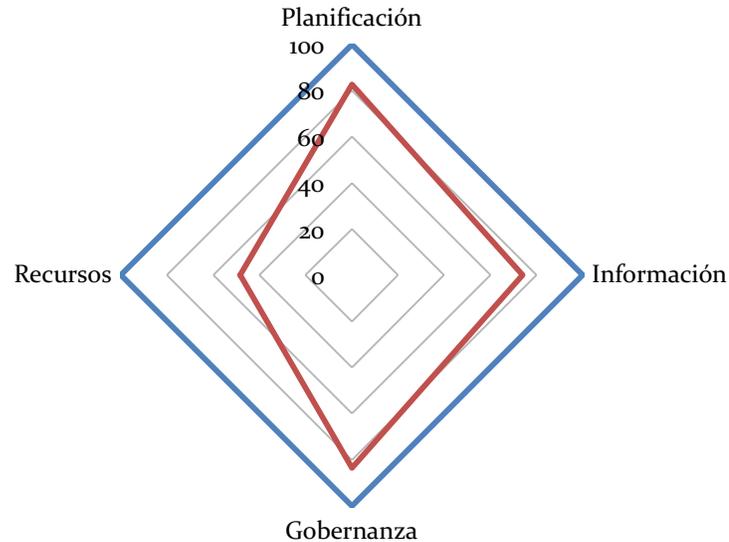
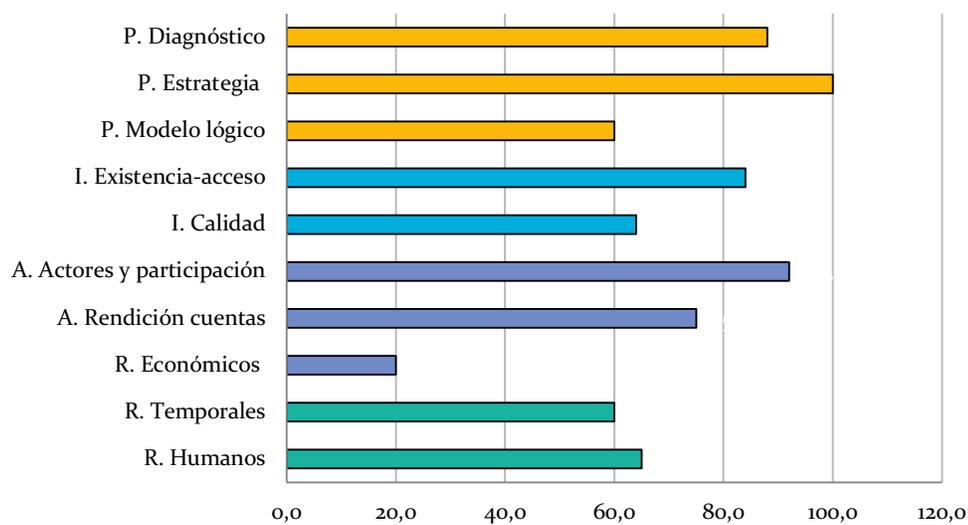




Figura 6

Índice global de calidad del diseño según variables (%)



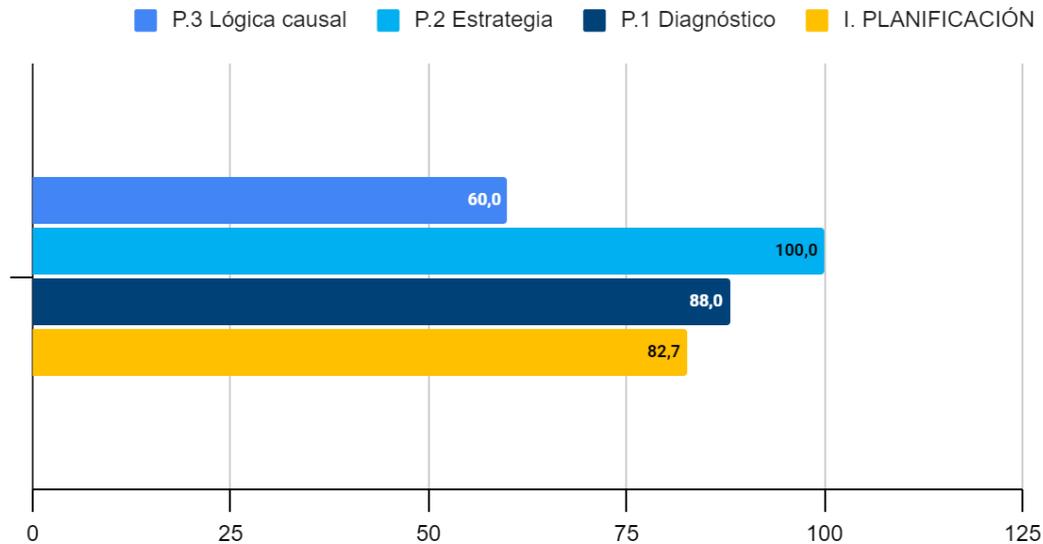
### 5.3.1. Planificación

De acuerdo con los hallazgos encontrados, esta dimensión obtiene una puntuación de 82,7%, lo cual significa que la planificación de la estrategia se clasifica como “muy buena”.



Figura 7

Valoración del Ámbito de Planificación



Entre los aspectos positivos de la planificación de la Estrategia Focalización del Servicio Policial Preventivo por Nodos Demandantes se encuentra haber realizado el proceso con apoyo de un equipo de profesionales interdisciplinarios costarricenses especialistas en ingeniería industrial, geografía, estadística, gestión policial y prevención del delito se trabajó durante 18 meses con la guía del Departamento de Inteligencia Policial, Dirección de Operaciones, Dirección de Programas Policiales Preventivos, Direcciones Regionales, Jefaturas de Delegación Policial y la Dirección General de Fuerza Pública en este nuevo Modelo Preventivo de Gestión Policial.

Este nuevo Modelo Preventivo de Gestión Policial se despliega por medio de la implementación de dos estrategias policiales: Estrategia Integral de Prevención para la Seguridad Pública “Sembremos Seguridad” y la Estrategia de Focalización del Servicio Policial por Nodos Demandantes.

Según lo indicó una de las personas entrevistadas al indicar que “esta segunda estrategia que es la que nos compete, se planificó apoyada en las recomendaciones que se generaron en la evaluación realizada a la Estrategia Integral de Prevención para la Seguridad Pública Sembremos Seguridad”. (Comunicación personal, 11 de octubre, 2022).

Esta es una noticia muy positiva, ya que el uso es la etapa más importante de la evaluación y esto demuestra que se ejecutaron de buena forma los recursos y esfuerzos que se utilizaron para realizar la misma.



Un hallazgo muy positivo es el hecho de encontrar un documento de Programa, que detalla el origen, el diagnóstico de la problemática y la dirección que seguirá su implementación.

El documento de diseño concreta la planificación, donde se especifica, como mínimo, el contexto general de la intervención, problema o necesidad que origina la intervención, sus objetivos, actores claves de la intervención y sus roles, lógica causal de la intervención, factores externos (que fomentan u obstaculizan la solución del problema, así como metas e indicadores de cumplimiento de resultados planificados (Mideplan, 2017, p. 8). En el caso de esta estrategia, un hallazgo positivo es que los elementos antes mencionados se encuentran en el documento del programa, entre más elementos de planificación se incluyan, se facilita su comprensión.

Se identifica el objetivo general de la intervención:

- Direccionar el servicio policial a través de la concentración de incidencia delictiva y factores de riesgo situacionales, generando respuestas policiales diferenciadas que se ejecutan en la labor diaria policial tanto desde el servicio policial extraordinario como del servicio policial ordinario. Permite generar evidencia que dirija la labor diaria policial de manera focalizada para la anticipación de delitos.

La estrategia busca con el objetivo anterior contribuir con el Fortalecimiento de la Seguridad Ciudadana, implementando en la forma de trabajar de la Fuerza Pública el uso de la tecnología y la ciencia, es decir, actualizando el modelo preventivo como se hace en otros países para producir respuestas diferenciadas a los diferentes problemas que surgen, basándose en la evidencia para la toma de decisiones.

Esta estrategia fue implementada gradualmente por etapas, actualmente, ya está implementada en todo el país. Lo anterior, se puede observar en la Circular MSP-DM-DVURFP N° 0202-2022 en donde se indica que:

Para su atención y conocimiento se les informa que, dentro del marco del Modelo Preventivo de Gestión Policial de la Fuerza Pública, surgió la necesidad de realizar una programación escalonada para la implementación de la **Estrategia de Focalización del Servicio Policial Preventivo por Nodos Demandantes**, en vista que , durante dicho proceso surgieron algunos factores logísticos que generaron un retraso importante en la implementación anteriormente comunicada, se debió realizar ajustes al cronograma de implementación. (MSP, 2022a)



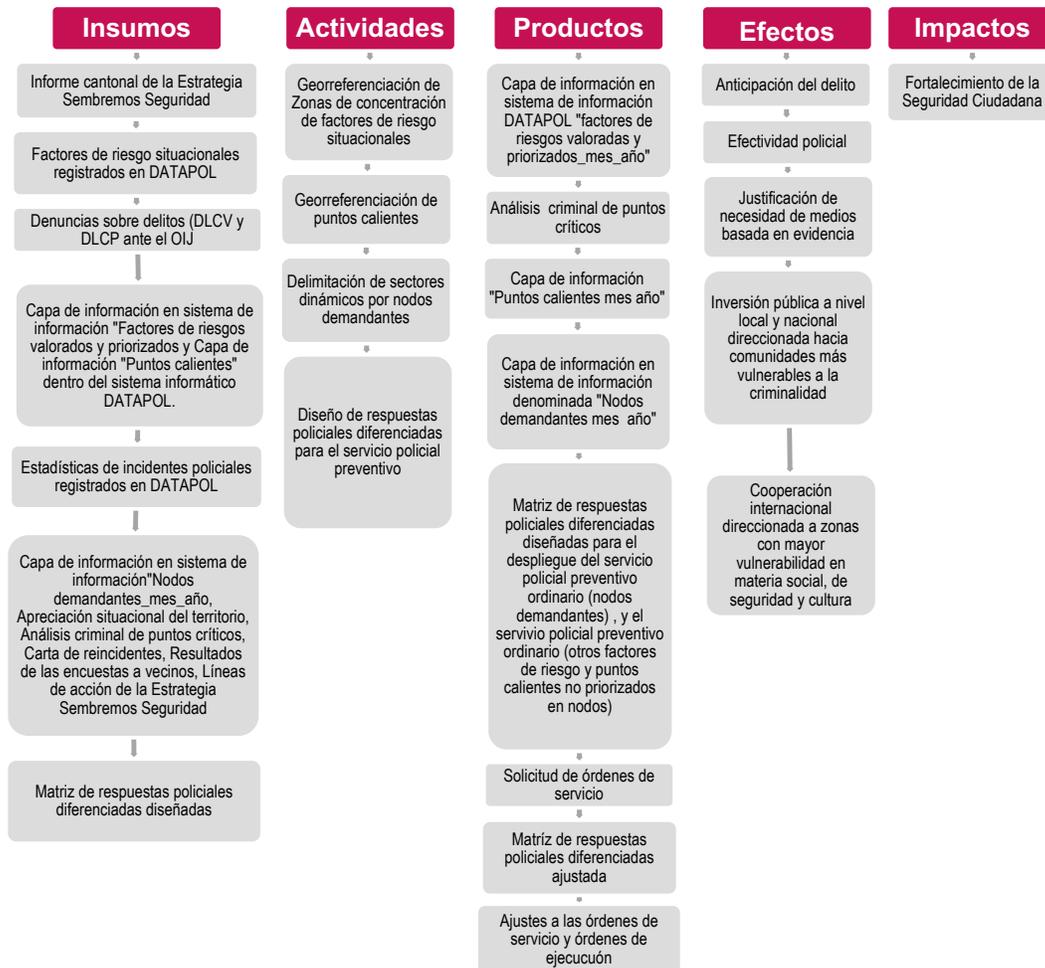
Un resultado no esperado fue que la rotación de los oficiales de policía colaboró con la implementación escalonada, ya que al trasladarse un oficial de una delegación en que la estrategia ya está implementada a una en la que no, este oficial es un agente que sirvió para facilitar el traslado de conocimiento, en el caso opuesto también funciona, ya que al llegar un funcionario de una delegación en que la estrategia no está implementada a una en la que sí, se facilita el aprendizaje, ya que todos conocen la misma, así se indicó en la entrevista en la cual se determinó que “Los oficiales rotan de lugar de trabajo, cuando trasladando el conocimiento de la estrategia”. (Comunicación personal, 11 de octubre, 2022)

### 5.3.1.1. Cadena de resultados

Con el objetivo de conocer la lógica causal de la estrategia se reconstruyó su cadena de resultados. Esta describe cómo los insumos considerados generan productos específicos y cómo estos, por su parte, contribuyen al logro de los resultados inicialmente planteados (Mideplan, 2017).



**Figura 8**  
*Cadena de Resultados*



Esta cadena de resultados posee un carácter operativo, muestra cómo se entrelazan los diferentes procesos. Presenta un desarrollo avanzado dado que facilita la comprensión de los procedimientos para lograr contribuir con el fortalecimiento de la seguridad ciudadana.

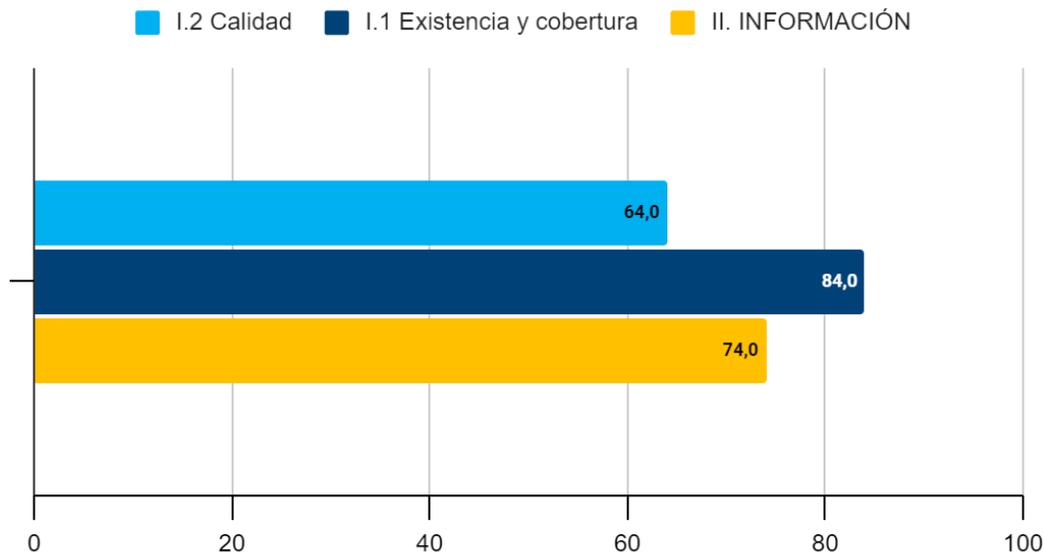


### 5.3.2. Información

De acuerdo con los hallazgos encontrados, esta dimensión obtiene una puntuación de 74%, lo cual significa que la información de la estrategia se clasifica como “buena”.

**Figura 9**

*Valoración del Ámbito de Información*



El diseño de la estrategia contempla la información necesaria para conocer todos los detalles necesarios para su desarrollo. Desde su concepción hasta su propósito. Los documentos indican como se construyó, la problemática existente, los objetivos y muy importante el diseño de todo el andamiaje que se utiliza para conseguir el direccionamiento del servicio policial para generar las respuestas policiales diferenciadas que dirigen la labor diaria para poder realizar la anticipación de los delitos.

Conforme a lo anterior se observa que la información en la estrategia es un aspecto medular, con la que se deben generar las herramientas para obtener los resultados esperados. La estrategia cuenta con una serie de pasos que permiten una adecuada identificación de los nodos demandantes a partir de la georreferencia de factores de riesgo situacionales y la incidencia, el cual se explican en el proceso de planificación.

Seguidamente, en el proceso de ejecución se detallan los procedimientos para un patrullaje focalizado en los nodos demandantes, así como la recolección y traslado de información de interés policial al Departamento de Inteligencia Policial. Por último, en el proceso de evaluación y mejora continua se explica el mecanismo de seguimiento y revisión de resultados del Modelo que permite una mejora continua del servicio policial



preventivo que se ofrece a la ciudadanía. Para lo anterior, obtener la información y poder registrarla es clave, pero según las personas entrevistadas, al principio era un proceso que todos los actores lo cumplían a cabalidad, pero últimamente ha perdido interés por parte de los oficiales, según lo indicaron las personas entrevistadas al manifestar que:

...no tenemos los recursos para sistematizar información, por ejemplo de las placas de un vehículo o la dirección de una casa etc., también hay que hacer un cambio en la cultura de los oficiales que andan en la calle crearles la conciencia y la necesidad y que entiendan la importancia del registro de los datos, como también que las jefaturas crean que se tenga que llevar a cabo la supervisión de que eso se haga... (Comunicación personal, 11 de octubre,2022)

Según la información recolectada, no se cuenta con toda la información que el diseño pretende recolectar por falta de varias razones, entre ellas, recursos, cultura organizacional, motivación, etc.; por ejemplo, la respuesta a la encuesta en sí misma es un hallazgo, se envió a una población de 3000 oficiales de policía, la respondieron 154 personas, es decir, el 5,13%, a partir de esta tasa de retorno tan baja se pueden derivar dos aspectos, por un lado, el compromiso para obtener información para realizar el análisis de la evaluación y en mayor medida, si esta es una situación sistemática y permanente se puede poner en cuestión la alimentación de los datos para la implementación de la estrategia, la cual viene del mismo grupo poblacional.

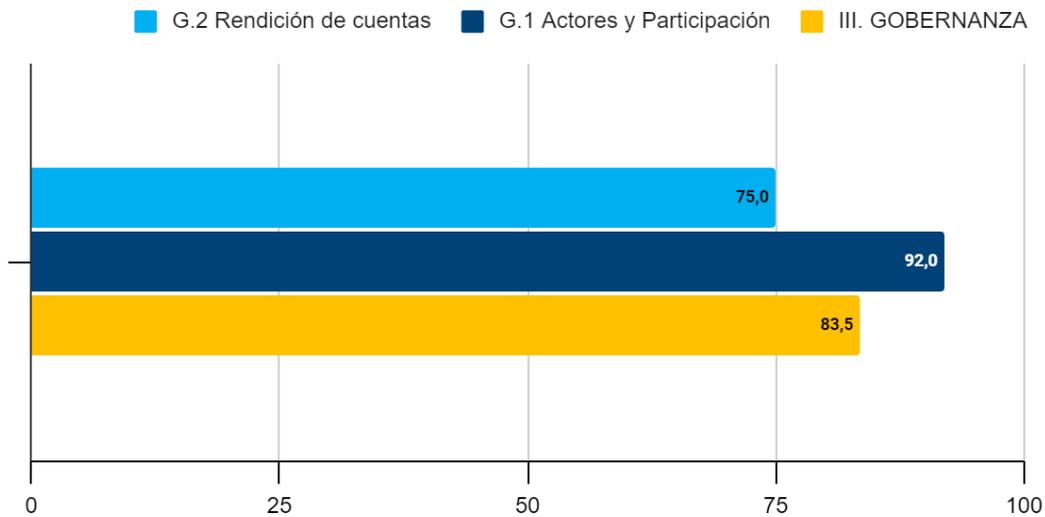
### **5.3.3. Gobernanza**

De acuerdo con los hallazgos encontrados, esta dimensión obtiene una puntuación de 83,5%, lo cual significa que la gobernanza de la estrategia se clasifica como “muy buena”.



Figura 10

Valoración del Ámbito de Gobernanza

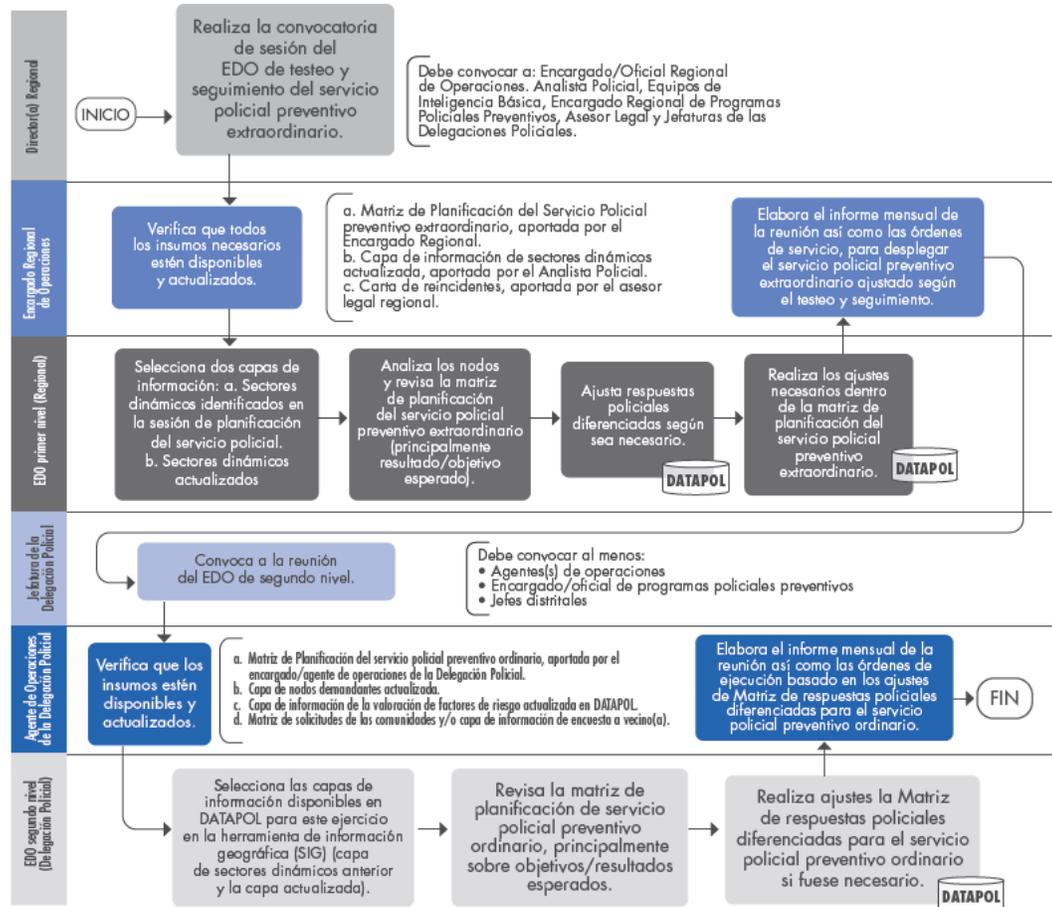


El diseño de la estrategia permite visualizar una gobernanza clara en todas las etapas del programa. En todos los procesos se tiene una cadena de mando bien definida, quienes participan y cómo lo hacen. En la siguiente figura se puede observar el flujo del procedimiento de testeo de respuestas policiales diferenciadas del servicio preventivo policial, como ejemplo de la forma en que se presentan los procesos en el Manual Operativo, se puede observar que al menos en el diseño todo está muy detallado.



**Figura 11**

*Testeo respuestas policiales diferenciadas Servicio Preventivo Policial*



Nota. Tomada de Fuerza Pública 2022.

La estrategia presenta la rendición de cuentas como mecanismo de retroalimentación y mejora continua del servicio policial preventivo con actores externos y actores internos, por lo que se deberán realizar las siguientes reuniones de rendición de cuentas:



**Tabla 8**  
*Rendición de cuentas*

Sesión de Rendición de Cuentas	Integrantes	Temáticas por abordar	Periodicidad
Regional	Dirección Regional y las jefaturas de las Delegaciones Policiales	a. Balance del cumplimiento de las líneas estratégicas de Sembremos Seguridad a nivel regional. b. Balance de estadística delictiva. c. Resumen de los sectores dinámicos, con énfasis en los nodos demandantes, identificadas en el periodo y las acciones realizadas para su correcto abordaje. d. Lecciones aprendidas y buenas prácticas para el correcto abordaje de los sectores dinámicos, con énfasis en los nodos demandantes. e. Gestión de riesgos y oportunidades.	Una vez cada trimestre
Interna a nivel de la Delegación Policial Cantonal	Oficiales de Policía de las Delegaciones Policiales, incluido los distritales	a. Balance del cumplimiento de las líneas estratégicas de Sembremos Seguridad. b. Balance de estadística delictiva. c. Resumen de los sectores dinámicos, principalmente, las dinámicas presentes en las zonas de riesgo identificadas y puntos críticos de los nodos demandantes bajo su jurisdicción y las acciones realizadas para su correcto abordaje. d. Lecciones aprendidas y buenas prácticas para el correcto abordaje de los sectores dinámicos. e. Gestión de riesgos y oportunidades.	Una vez cada trimestre
Externa	Comunidades y representantes de gobiernos locales	a. Balance del cumplimiento de las líneas estratégicas de Sembremos Seguridad. b. Sectores dinámicos y las respuestas policiales que se han desarrollado ante esta durante el periodo. c. Resumen de zonas de riesgo identificadas en el periodo y las acciones realizadas para su correcto abordaje. d. Balance del trabajo realizado entre el gobierno local y la delegación policial. Asimismo, las comunidades deberán informar sobre: a. Acciones/proyectos implementados para abordar correctamente los factores de riesgos y/o situaciones identificadas. b. ¿Cómo la comunidad apoya en el cumplimiento de las líneas de acción de la Estrategia Sembremos Seguridad?	Una vez por trimestre

**Nota.** Tomada de Fuerza Pública 2022.

También, como parte de los hallazgos producto de la revisión documental se encontró que la participación de todos los actores está muy bien delimitada, un ejemplo de ello es que en el Manual Operativo del Modelo Preventivo de Gestión Policial de Fuerza Pública se describen los procesos, por ejemplo para la implementación de este nuevo



Modelo Preventivo, se han identificado siete mecanismos de coordinación, dos interinstitucionales, dos internas y tres comunales, los cuales son la columna vertebral para el adecuado despliegue de ambas Estrategias que integran el nuevo Modelo, como el siguiente:

### Figura 12

#### *Ejemplo de mecanismo de coordinación*

- **Reunión EDO de primer nivel:** Estas reuniones se realizan a nivel de la Dirección Regional de manera mensual para la **planificación policial del servicio policial preventivo** extraordinario y participan el director y subdirector regional, encargado de operaciones regional (o la persona asignada en esta función), encargado de programas policiales preventivos, asesor legal, analista policial, equipo básico de inteligencia y los jefes de las delegaciones policiales suscritas a la Dirección Regional.

**Nota.** Adaptado de Fuerza Pública 2022.

#### 5.3.3.1. Marco Normativo Sólido

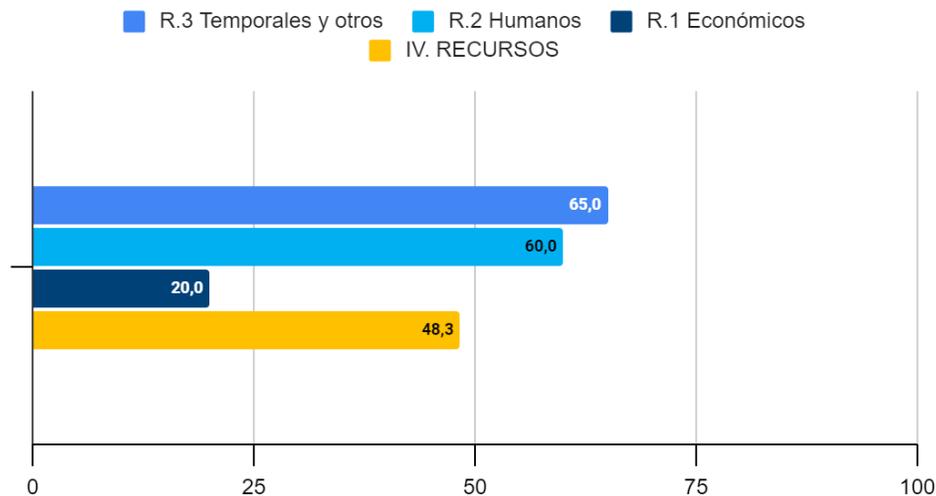
Como se indicó anteriormente, el nuevo Modelo Preventivo de Gestión Policial de Fuerza Pública no solamente responde al Plan Estratégico Institucional, sino que toma en cuenta el marco normativo (Tabla 7) en materia de prevención y gestión policial a nivel nacional, respondiendo a los mandatos que tanto leyes, reglamentos, decretos y manuales demandan al Ministerio de Seguridad Pública y, principalmente, a la Fuerza Pública.

#### 5.3.4. Recursos

De acuerdo con los hallazgos encontrados, este ámbito obtuvo una calificación de 48,3%, lo cual significa que los recursos de la estrategia obtienen un criterio “bajo”.



**Figura 13**  
*Valoración del Ámbito de Recursos*



Los recursos financieros entre otros aspectos, están vinculados al presupuesto general del proyecto, como en muchas intervenciones públicas en nuestro país, los hallazgos de la evaluación revelan que la estrategia no es la excepción y carece de una partida específica, si no que trabaja con el mismo presupuesto ordinario que tiene asignado el Ministerio de Seguridad Pública, posiblemente, se debe a la falta de una metodología a nivel de gobierno central que permita costear actividades, intervenciones u otro tipo de acciones. Lo anterior, hace más difícil la medición debido a que no se puede observar el comportamiento exclusivamente del presupuesto versus la estrategia, si no que de todo el ministerio.

En cuanto a los recursos materiales el diseño de la estrategia establece el uso de muchos recursos materiales como software, hardware, vehículos, entre otros, para que se pueda realizar el trabajo a plenitud y se obtengan los resultados esperados, pero según todos los informantes entrevistados, este aspecto no se resuelve en la estrategia, faltan muchos recursos, un ejemplo de lo anterior es lo expresado por una de las personas entrevistadas:

para poder registrar las estadísticas diarias (que son un insumo necesario para el funcionamiento de la estrategia) los oficiales deben de utilizar su teléfono personal, algunos decían que no lo iban a utilizar, entonces sus jefaturas les daba un formulario impreso, por lo que entonces preferían hacerlo en el móvil por su facilidad. (Comunicación personal, 11 de octubre, 2022)





- Existe una lógica causal no explícita (reconstruida en el proceso), que muestra cómo se entrelazan los diferentes procesos. Presenta un desarrollo avanzado dado que facilita la comprensión de los procedimientos para lograr contribuir con el fortalecimiento de la seguridad ciudadana.
- La dimensión Información de la estrategia es “buena”, obtiene una puntuación de 74%, pero de la misma forma que sucede en el caso de la planificación, es a nivel de la implementación en donde no se puede obtener la misma con la eficacia esperada.
- Hay un desbalance entre los recursos y los resultados esperados. En el caso de la información, se cuenta con un proceso sistemático para su recolección, pero no se le puede obtener como lo pretende su diseño, básicamente por no contar con los recursos necesarios para tal fin.
- La dimensión gobernanza es muy buena, ya que obtiene una puntuación de 83,5%. La participación de los actores es muy clara y bien delimitada, es decir, cada participante sabe qué debe hacer y cuáles son sus responsabilidades. Existe mucha información y una capacitación constante para tal fin.
- La estrategia cuenta con un marco normativo muy amplio. Este marco funciona tanto como apoyo como de guía para la estrategia, ya que incorpora responsabilidades precisas a los que intervienen en el proceso como la forma para rendir cuentas.
- Los recursos obtuvieron una calificación de 48,3%, lo cual significa que es el ámbito con la mayor opción de mejora de la intervención. La relación entre los resultados esperados y los insumos utilizados está muy desbalanceada.

### 5.5. Sostenibilidad

¿De qué forma el diseño de la intervención prevé su sostenibilidad?

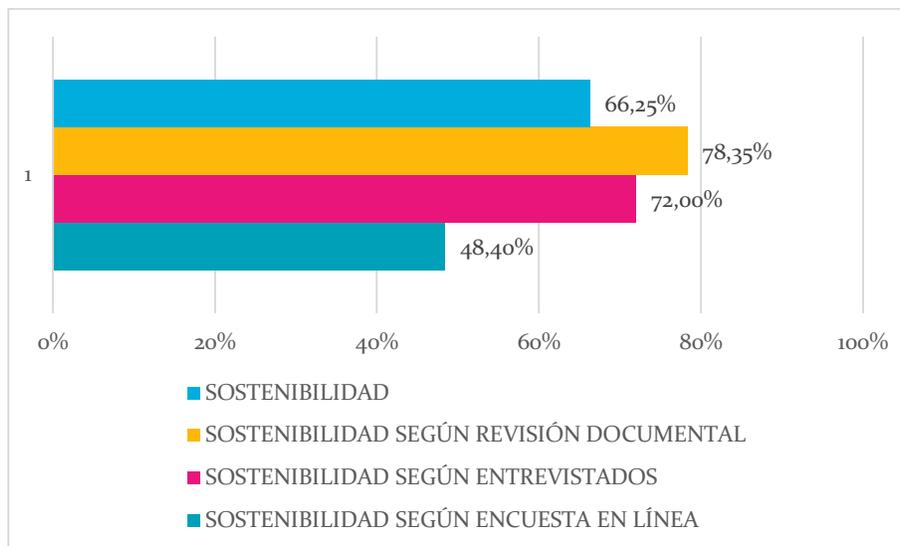
Esta pregunta se aborda, considerando los hallazgos obtenidos a partir del análisis de pertinencia y calidad realizado en los apartados anteriores de este documento. Si bien es cierto, de forma explícita, ni el documento del programa, ni los demás documentos relacionados con la estrategia hacen referencia a la sostenibilidad, sí es posible determinar cuáles aspectos favorecen la sostenibilidad, así como aquellos que la limitan y que por tanto deben ser fortalecidos.

En primer lugar, se debe reconocer que en la sostenibilidad es donde se encuentra la opción de mejora más importante de todos los criterios de esta evaluación, ya que después de tomar en cuenta aspectos como el apoyo político, los recursos, los resultados esperados y la percepción, obtuvo una calificación de 66,25%.



Figura 15

Valoración del Ámbito de Sostenibilidad



Esta estrategia goza de gran apoyo de los jefes, formando parte del nuevo Modelo Preventivo de Gestión Policial de Fuerza Pública. Se nota que la estrategia es importante para el ministerio, ya que forma parte de las intervenciones estratégicas que se incluyeron en el Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública 2023-2026. Lo anterior, fomenta la sostenibilidad de la estrategia en el tiempo, ayudando a mantener la estrategia en funcionamiento.

Otro aspecto a resaltar es que goza del apoyo de la Oficina Internacional de Asuntos Antinarcóticos y Procuración de Justicia (INL) de la Embajada de Estados Unidos en Costa Rica. También, este aspecto es muy importante en el tema de la sostenibilidad, ya que esta oficina brindará apoyo de diversos tipos como financiero y material, tecnológico, entre otros.

Lo anterior, se pudo constatar en las opiniones de las personas entrevistadas, donde se menciona que es una intervención muy importante para el país. Por ejemplo, una de las personas consultadas y que tuvo involucramiento en su formulación nos indicó que “esta estrategia es muy importante porque viene a resolver muchos problemas con los que se contaban anteriormente, de hecho, está empezando, los verdaderos resultados se van a ver dentro de uno o dos años...” (Comunicación personal, 4 de agosto, 2022).

Otra forma en que se fomenta la sostenibilidad de la estrategia es que las actividades que se deriven de la optimización del Modelo Preventivo de Gestión Policial se verán reflejadas en el Plan Operativo Anual de la Fuerza Pública de Costa Rica, al ingresar



los objetivos y las metas dentro de este plan se garantiza su cumplimiento, su continuidad y su sostenibilidad en el tiempo.

Asimismo, se deben tomar en cuenta los resultados esperados y la percepción que tienen los jerarcas sobre la estrategia. Desde el diseño se espera obtener un cambio muy importante en la gestión de la Fuerza Pública y que esta se traduzca en mejores condiciones para la ciudadanía.

Por otra parte, se demuestra el apoyo político mediante el interés para institucionalizar la estrategia, como se encuentra actualmente Sembremos Seguridad. Lo anterior, fue tema de conversación en la entrevista grupal que se desarrolló en el Ministerio de Seguridad Pública con los Jerarcas del Ministerio. Se mencionó que:

como las recomendaciones que se realizaron para la evaluación de la Estrategia de Sembremos Seguridad también se tomaron en cuenta a la hora del diseño de esta estrategia, es muy factible elaborar un decreto para la institucionalización de la estrategia Nodos Demandantes. (Comunicación personal, 11 de octubre, 2022)

Los recursos, por su parte, son un tema negativo en el caso de la sostenibilidad ya que hacen falta gran cantidad de recursos de todo tipo, humanos, materiales, financieros, entre otros, para que se pueda desarrollar una gestión positiva en la estrategia.

### **5.6. Conclusiones del criterio de sostenibilidad**

- Debido a que las actividades que se deriven de la optimización del Modelo Preventivo de Gestión Policial se verán reflejadas en el Plan Operativo Anual de la Fuerza Pública de Costa Rica, se fomenta el cumplimiento, la continuidad y la sostenibilidad en el tiempo de la Estrategia.
- Otro aspecto que fomenta la sostenibilidad de la estrategia es que goza con un apoyo muy alto por parte de los jerarcas, la percepción que se tiene por su parte es muy positiva por lo que existe un gran interés por institucionalizar esta estrategia.
- Los recursos son el ámbito más bajo de la intervención y afecta directamente a la sostenibilidad, ya que no se pueden obtener los resultados esperados.



## 6. RECOMENDACIONES

En este apartado se presentan las recomendaciones de la evaluación, las cuales se agrupan a partir de los criterios utilizados y las dimensiones del modelo utilizado. También, se realizó un trabajo de minería de datos aplicado a la encuesta en línea que se utilizó para analizar las recomendaciones que realizaron los oficiales de policía que respondieron la encuesta.

**Tabla 9**  
*Recomendaciones de la evaluación*

	Recomendación	Perspectiva temporal	Prioridad	Responsables
Pertinencia	Se debe aprovechar la pertinencia tan alta de la estrategia para realizar una sensibilización a todos los niveles y crear un sentimiento de pertenencia más alto y que contribuya con el logro de los resultados.	Corto	Alta	Dirección General de la Fuerza Pública
	Se deben monitorear constantemente los diferentes niveles de la estrategia por medio de los indicadores establecidos para asegurarse el éxito de la misma.	Corto	Alta	Dirección General de la Fuerza Pública
	Se debe trabajar en su constante capacitación, ya que la población está bien definida.	Corto	Alta	Dirección General de la Fuerza Pública
	Se debe aprovechar el amplio marco normativo que posee la estrategia para institucionalizarla, para lo anterior se requiere un decreto del modelo preventivo de Gestión Policial, el cual incluya como sus principales pilares la Estrategia Sembremos Seguridad y la Estrategia de Focalización del Servicio Policial por Nodos Demandantes, así se asegura que su existencia no esté en manos solo de la voluntad política de turno.	Medio	Medio	Dirección General de la Fuerza Pública
Calidad	Se debe aprovechar el apoyo que brinda la Oficina Internacional de Asuntos Antinarcoáticos y Procuración de Justicia (INL) de la Embajada de Estados Unidos en Costa Rica, para obtener más recursos, tanto	Medio	Alta	Dirección General de la Fuerza Pública



	Recomendación	Perspectiva temporal	Prioridad	Responsables
	materiales como financieros.			
	La información es clave en el adecuado funcionamiento de la estrategia, se debe reforzar el registro de la misma en todos los niveles, ya sea obteniendo recursos o con un método alternativo.	Medio	Alta	Dirección General de la Fuerza Pública
	Se debe mejorar la relación entre los insumos y los resultados esperados, la única forma es obteniendo más recursos.	Medio	Medio	Dirección General de la Fuerza Pública
<b>Sostenibilidad</b>	Se debe asegurar que se cumplan los objetivos y las metas de la estrategia que se encuentran en el Plan Operativo Anual de la Fuerza Pública de Costa Rica, para garantizar su éxito, su continuidad y favorecer la sostenibilidad en el tiempo.	Medio	Alta	Dirección General de la Fuerza Pública
	Se debe aprovechar el apoyo que tiene la estrategia de parte de los jefes para generar las acciones que mejoren la situación de la estrategia, por ejemplo, convenios interinstitucionales o el aprovechamiento de la política de seguridad pública que pronto será publicada.	Medio	Medio	Dirección General de la Fuerza Pública
	Acordar desde el más alto nivel el apoyo para el sistema de seguimiento de la evaluación y seguimiento de la estrategia.	Medio	Medio	Dirección General de la Fuerza Pública
	Se debe desarrollar una estrategia para dotar a la Fuerza pública de los recursos requeridos para su gestión.	Corto	Alta	Dirección General de la Fuerza Pública



## 7. REFERENCIAS

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2017). *Manual de evaluación para intervenciones públicas: Gestión de evaluaciones en el Sistema Nacional de Planificación*. Mideplan.  
<https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/6eepeLCESrKkft6Mf5SToA>

Ministerio de Seguridad Pública. (2022a). *Circular MSP-DM-DVURFP N° 0202-2022 referente a la actualización de implementación escalonada del modelo preventivo de gestión policial*.

Ministerio de Seguridad Pública. (2022b). *Manual Operativo, modelo preventivo de gestión policial*.

Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico. (2020). *Mejores criterios para una mejor evaluación: Definiciones revisadas de los criterios de evaluación y principios para su utilización*.  
<https://www.oecd.org/development/evaluation/Criterios-evaluacion-ES.pdf>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2009). *Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo*. One United Nations.  
[http://web.undp.org/evaluation/evaluations/handbook/spanish/documents/manual\\_completo.pdf](http://web.undp.org/evaluation/evaluations/handbook/spanish/documents/manual_completo.pdf)

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2013). *Sinopsis: Seguridad ciudadana. Prevención de crisis y recuperación*.  
[https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/08022013\\_citizen\\_security\\_issue\\_brief%20\(spanish\).pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/08022013_citizen_security_issue_brief%20(spanish).pdf)



## 8. ANEXOS

### Anexo 1. Herramienta de análisis del diseño de intervenciones públicas

	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN %	RESULTADO FINAL
<b>RESULTADO ÍNDICE GLOBAL</b>	<b>14,4</b>	<b>72,1</b>	<b>72,1</b>
<b>1. PLANIFICACIÓN</b>	<b>4,1</b>	<b>20,7</b>	<b>82,7</b>
<b>1.1 Diagnóstico</b>	<b>4,4</b>	<b>22,0</b>	<b>88,0</b>
1.1.1 Existe un diagnóstico formal donde se identifica la necesidad o problemática que fundamenta el origen de la intervención	5,0	20,0	100,0
1.1.2 El problema se describe y se desagrega en causas y consecuencias.	5,0	20,0	100,0
1.1.3 La población afectada por el problema se delimita, caracteriza y cuantifica (sexo, edad, región, zona, etc.).	4,0	16,0	80,0
1.1.4 Se define el contexto (social, económico, cultural, ambiental, institucional) del problema.	4,0	16,0	80,0
1.1.5 Se plantean las posibles alternativas para resolver o mitigar el problema identificado en el diagnóstico.	4,0	16,0	80,0
<b>1.2 Estrategia</b>	<b>5,0</b>	<b>16,7</b>	<b>100,0</b>
1.2.1 Existen objetivos, su planteamiento es lógico y responden a la problemática planteada.	5,0	16,7	100,0
1.2.2 Los objetivos se operacionalizan en actividades o acciones.	5,0	16,7	100,0
1.2.3 Se presentan metas, indicadores y líneas bases para medir el progreso y avance de los objetivos, así como sus riesgos y limitaciones.	5,0	16,7	100,0



1.2.4 Los indicadores cumplen con criterios de calidad (SMART) y presentan sus fichas técnicas.	5,0	16,7	100,0
1.2.5 Se definen criterios de elegibilidad (y exclusión) para la entrega o el acceso a los bienes y servicios.	5,0	16,7	100,0
1.2.6 La estrategia se encuentra alineada con planificación estratégica, políticas sectoriales, y la Agenda 2030 u otros.	5,0	16,7	100,0
<b>1.3 Lógica causal</b>	<b>3,0</b>	<b>12,0</b>	<b>60,0</b>
1.3.1 Se delimita una teoría causal, además se representa gráfica y narrativamente.	2,0	10,0	40,0
1.3.2 Existe alineación entre la problemática definida y los cambios esperados en la población beneficiaria (situación inicial vrs situación final).	3,0	15,0	60,0
1.3.3 Los productos planificados y los resultados esperados tienen vinculación entre sí.	4,0	20,0	80,0
1.3.4 Las actividades previstas están direccionadas a materializar los productos (cuentan con una descripción y detalle necesario).	3,0	15,0	60,0
<b>2. INFORMACIÓN</b>	<b>3,7</b>	<b>18,5</b>	<b>74,0</b>
<b>2.1 Existencia y cobertura</b>	<b>4,2</b>	<b>21,0</b>	<b>84,0</b>
2.1.1 La intervención se encuentra descrita en un documento oficial (centralizado y unificado).	5,0	20,0	100,0
2.1.2 Se define cómo se obtendrá la información requerida para la implementación de la intervención (acceso a datos para selección de personas beneficiarios, levantamiento de información, entre otros).	5,0	20,0	100,0



2.1.3 Se describe el flujo de información requerido para controlar el avance de la intervención.	3,0	12,0	60,0
2.1.4 Existe información concisa sobre la sobre gestión de la intervención en términos de actividades, productos, procesos, plazos, uso de recursos, entre otros.	3,0	12,0	60,0
2.1.5 Se especifica información sobre los resultados de la intervención y esta tiene una adecuada trazabilidad.	5,0	20,0	100,0
<b>2.2 Calidad</b>	<b>3,2</b>	<b>16,0</b>	<b>64,0</b>
2.2.1 Existe un sistema automatizado para el manejo de la información de la intervención.	3,0	12,0	60,0
2.2.2 La información descrita permite medir el avance integral de la intervención.	4,0	16,0	80,0
2.2.3 La información del seguimiento se desagrega acorde a las características y unidades de medida identificadas (sexo, zona, ubicación geográfica, entre otras).	1,0	4,0	20,0
2.2.4 El levantamiento de información del seguimiento de la intervención cuenta con una periodicidad definida.	4,0	16,0	80,0
2.2.5 Se consideran distintos medios para socializar la información de la intervención acorde al perfil de los actores involucrados.	4,0	16,0	80,0
<b>3. GOBERNANZA</b>	<b>4,2</b>	<b>20,9</b>	<b>83,5</b>
<b>3.1 Actores y Participación</b>	<b>4,6</b>	<b>23,0</b>	<b>92,0</b>
3.1.1 La intervención presenta un esquema o modelo de gobernanza definido y delimitado (incluye distintos niveles).	5,0	20,0	100,0
3.1.2 Se cuenta con un mapeo de actores (técnicos, administrativos, directivos, políticos,	5,0	20,0	100,0



otros) y se determinan los grados de influencia de estos.			
3.1.3 Se clarifican los roles de los actores en la gestión de la intervención (interna-externamente), así como para su seguimiento y evaluación.	5,0	20,0	100,0
3.1.4 El diseño de la intervención contó con la participación e involucramiento de diversos actores.	3,0	12,0	60,0
3.1.5 Se considera la participación de diversos actores (ciudadanía, ONG, multilaterales, sector privado, entre otros) en su gestión, seguimiento y evaluación.	5,0	20,0	100,0
<b>3.2 Rendición de cuentas</b>	<b>3,8</b>	<b>15,0</b>	<b>75,0</b>
3.2.1 Se delimita el marco normativo de la entidad responsable de la intervención y las conexiones o vínculos con mandatos o compromisos internacionales del país (Agenda 2030, u otros).	4,0	20,0	80,0
3.2.2 Se definen parámetros adecuados y oportunos para rendir cuentas hacia los diferentes actores involucrados.	3,0	15,0	60,0
3.2.3 Los mecanismos de rendición de cuentas cubren el ciclo de la intervención (diseño, gestión-uso recursos, resultados).	3,0	15,0	60,0
3.2.4 Se define cómo será utilizada la información de la rendición de cuentas sobre la intervención.	5,0	25,0	100,0
<b>4. RECURSOS</b>	<b>2,4</b>	<b>12,1</b>	<b>48,3</b>
<b>R.1 Económicos</b>	<b>1,0</b>	<b>6,7</b>	<b>20,0</b>
4.1.1 Se tiene asignado o identificado alguna fuente de recursos específica para el financiamiento de la intervención.	1,0	6,7	20,0



4.1.2 Existe una relación proporcional entre el presupuesto y el alcance de las actividades previstas.	1,0	6,7	20,0
4.1.3 Se tiene previsto la asignación de presupuesto para la evaluación de la intervención.	1,0	6,7	20,0
<b>R.2 Humanos</b>	<b>3,0</b>	<b>30,0</b>	<b>60,0</b>
4.2.1 Las actividades cuentan con los recursos humanos necesarios para su desarrollo (relación entre cantidad de personal y metas propuestas).	3,0	30,0	60,0
4.2.2 Se considera la asignación de recursos humanos para el seguimiento y evaluación de la intervención.	3,0	30,0	60,0
<b>R.3 Temporales y otros</b>	<b>3,3</b>	<b>16,3</b>	<b>65,0</b>
4.3.1 El marco temporal previsto para ejecutar las actividades de la intervención es claro y razonable (existencia y consistencia del cronograma).	3,0	15,0	60,0
4.3.2 Se define una temporalidad para desarrollar el seguimiento y evaluación de la intervención.	4,0	20,0	80,0
4.3.3 El diseño de la intervención identifica los recursos materiales y tecnológicos básicos u otros para su desarrollo.	2,0	10,0	40,0
4.3.4 Se identifican los riesgos y limitaciones de recursos para desarrollar la intervención.	4,0	20,0	80,0



**Anexo 2. Listado de personas consultadas en la evaluación**

	Persona	Cargo	Institución	Fecha	Técnica
1	Tomás Sierra	INL Specialist Advisor	Bureau of International Narcotics and Law Enforcement Affairs	4-8-2023	Entrevista personal
2	Silvia Freañ	Coordinadora Regional, Área de Prevención del Delito	ILANUD	6-9-2023	Entrevista personal
3	Rebeca Parra Soto	Subintendente	MSP	17-4-2023	Entrevista grupal
4	Jessica Vargas Murillo	Oficial de Operaciones Encargada de la Oficina	MSP	17-4-2023	Entrevista grupal
5	Yinny Guerrero Acuña	Agente de Operaciones	MSP	17-4-2023	Entrevista grupal
6	Jéssica Mairena Castro	Oficina de Planificación Institucional	MSP	17-4-2023	Entrevista grupal
7	Eric Lacayo Rojas	Viceministro Unidades Regulares de la Fuerza Pública	MSP	11-10-2023	Entrevista grupal
8	Yadelly Noguera Korea	Subdirectora General de la Fuerza Pública	MSP	11-10-2023	Entrevista grupal
9	Guillermo Valenciano Campos	Subdirector General de la Fuerza Pública	MSP	11-10-2023	Entrevista grupal
10	Erick Calderón Hernández	Director de Operaciones	MSP	11-10-2023	Entrevista grupal
11	Yanil Solano Obregón	Jefe Oficina de Planificación Institucional	MSP	11-10-2023	Entrevista grupal
12	Ivan Dumani Sáenz	Asesor Despacho Unidades Regulares de la Fuerza Pública	MSP	11-10-2023	Entrevista grupal
13	Eduardo Campos Balmaceda	Oficial Sembremos Seguridad	MSP	11-10-2023	Entrevista grupal



### Anexo 3. Encuesta en línea

16/11/23, 10:15

Encuesta Evaluación Estrategia Focalización del Servicio Policial Preventivo por Nodos Demandantes

## Encuesta Evaluación Estrategia Focalización del Servicio Policial Preventivo por Nodos Demandantes

Estimado (a):

El Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (Mideplan) está llevando a cabo una Evaluación del Diseño de la Estrategia Focalización del Servicio Policial Preventivo por Nodos Demandantes.,

en el marco del Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública 2023-2026, desarrolla la Agenda Nacional de Evaluación (ANE). Su persona ha sido identificada como parte clave en dicho proceso, por ente le solicitamos su colaboración para contestar esta encuesta (invirtiendo un máximo de 10 minutos), los aportes que se sirva brindar serán usados para identificar áreas de mejora para optimizar la calidad y consistencia de dicha intervención.

Interesa conocer su percepción sobre el proceso de construcción y diseño final, específicamente los elementos de planificación de la intervención, la información, los actores participantes, los recursos y la gobernanza establecida (roles y responsabilidades). Las respuestas son anónimas y la información será analizadas de manera integral tratando de identificar tendencias entre todas las personas encuestadas.

En atención a los artículos 3, 4 y 5 de Ley N° 8968 Protección de la Persona frente al tratamiento de sus datos personales, se indica que NO se solicitan datos personales en esta encuesta.

Le agradecemos sus aportes para mejorar los servicios del Gobierno.

*\* Indica que la pregunta es obligatoria.*

#### Consentimiento informado

En atención a los artículos 3, 4 y 5 de Ley N° 8968 Protección de la Persona frente al tratamiento de sus datos personales, por favor manifieste su anuencia para completar este formulario.

[https://docs.google.com/forms/d/1wFrSzcmJ9U4Wa3D\\_FbY250c61HDzUumJ75LWwW/c-edit](https://docs.google.com/forms/d/1wFrSzcmJ9U4Wa3D_FbY250c61HDzUumJ75LWwW/c-edit)

1/8



16/11/23, 10:15

Encuesta Evaluación Estrategia Focalización del Servicio Policial Preventivo por Nodos Demandantes

1. 0. ¿Está de acuerdo en completar el formulario y que la información sea utilizada para los fines de la evaluación? \*

Marca solo un óvalo.

- Sí estoy de acuerdo.  
 No estoy de acuerdo.

Datos generales

2. 1. Usted se identifica como: \*

Marca solo un óvalo.

- Mujer  
 Hombre  
 Prefiero no decir  
 Otro

3. 2. Su grado de escolaridad es \*

Marca solo un óvalo.

- Sin escolaridad  
 Primaria incompleta  
 Primaria completa  
 Secundaria incompleta  
 Secundaria completa  
 Universidad incompleta  
 Universidad completa  
 Otro: \_\_\_\_\_



16/11/23, 10:15

Encuesta Evaluación Estrategia Focalización del Servicio Policial Preventivo por Nodos Demandantes

4. 3. Señale los años trabajados en el Ministerio de Seguridad Pública \*

Marca solo un óvalo.

- menos de 1
- Entre 1 y 3
- Entre 3 y 5
- Más de 5
- Ninguna

5. 3.1 Del tiempo trabajado en la institución ha tenido vinculación con la Estrategia de Focalización del Servicio Policial Preventivo por Nodos Demandantes \*

Marca solo un óvalo.

- Si
- No
- NS/NR

Conocimiento de la Estrategia Focalización del Servicio Policial Preventivo por Nodos Demandantes

6. 4. ¿Cuál es su nivel de conocimiento sobre la Estrategia Focalización del Servicio Policial Preventivo por Nodos Demandantes?

1 sería el nivel menor y 10 el mayor

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>									



16/11/23, 10:15

Encuesta Evaluación Estrategia Focalización del Servicio Policial Preventivo por Nodos Demandantes

7. 5.Cuál es su opinión con respecto a los siguientes enunciados sobre la Estrategia \*  
Focalización del Servicio Policial Preventivo por Nodos Demandantes, ? Sí o no,  
comente su respuesta

Marca solo un óvalo por fila.

	Si	No	N/A	No Sé/ No respondo
Aborda las necesidades y preocupaciones de la población a la que está dirigida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se encuentra alineada con los objetivos institucionales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Son adecuadas las actividades realizadas para el logro de objetivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le brindan retroalimentación para mejorar la gestión diaria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los recursos suficientes para realizar el trabajo asignado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se previenen los delitos y la violencia en la zona	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Aportes y contribuciones



16/11/23, 10:15

Encuesta Evaluación Estrategia Focalización del Servicio Policial Preventivo por Nodos Demandantes

8. 6. Señale el principal problema que origina o que pretende resolver la Estrategia \*

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Modelo de gestión policial desactualizado
- Problemas de equipo
- Falta de recurso policial.
- Apoyo Político
- Inseguridad
- No se tiene claridad sobre el problema central definido
- No sabe - no responde
- No aplica

9. 7. Señale el objetivo central de la Estrategia de Focalización del Servicio Policial Preventivo por Nodos Demandantes \*

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Direccional el servicio policial a través de la concentración de incidencia delictiva y factores de riesgo situacionales
- Prevenir los delitos en Costa Rica
- Coordinación con la ciudadanía
- No sabe - no responde
- No se tiene claridad sobre el objetivo central definido
- No aplica

10. 8. Señale el resultado principal de la Estrategia de Focalización del Servicio Policial Preventivo por Nodos Demandantes \*

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Generar reinserción social
- Inversión pública a nivel local y nacional direccionada hacia comunidades más vulnerables a la criminalidad
- Fortalecimiento de la seguridad Ciudadana por medio de la anticipación del delito
- Coordinación por medio de Gobiernos locales
- No se tiene claridad sobre el resultado central definido
- No sabe - no responde



16/11/23, 10:15

Encuesta Evaluación Estrategia Focalización del Servicio Policial Preventivo por Nodos Demandantes

11. 9. En una escala del a 1 al 10, ¿Qué tan satisfecho está con la calidad de la Estrategia? \*

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Muy           Muy satisfecho

12. 10. ¿Ha recibido información sobre el avance en la implementación de la Estrategia? \*

Marca solo un óvalo.

- Si, constantemente
- Si, ocasionalmente
- No he recibido información *Salta a la pregunta 13*
- No sabe-no responde *Salta a la pregunta 13*
- No aplica *Salta a la pregunta 13*

### Recomendaciones

13. 11. De acuerdo con su experiencia ¿Qué recomendaría para mejorar el diseño de la Estrategia? \*

---

---

---

---

---

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.