

MINISTERIO DE FINANZAS PÚBLICAS

**Guía Metodológica para la Formulación de
Indicadores de Desempeño**

Ejercicio Fiscal 2012
y Multianual 2012-2014

Índice

Guía Metodológica para la Formulación de Indicadores de Desempeño

	<u>Página</u>
Presentación	3
1. Indicadores	4
2. Características de los indicadores	5
3. Punto de referencia	7
4. Estructura básica	8
5. Ámbito de control y dimensiones	12
6. Modelo de ficha técnica para la definición de indicadores	15

Presentación

El Ministerio de Finanzas Públicas, en su calidad de órgano rector de la administración financiera del Estado, se encuentra en una dinámica revisión de los marcos normativos y metodológicos que orientan la gestión financiera del Sector Público guatemalteco, con el fin de actualizarlos bajo los estándares de las mejores prácticas internacionales en la materia.

En respuesta a las crecientes demandas sociales para incrementar la transparencia en el uso de los recursos, mejorar la calidad del gasto público y promover una cultura de responsabilidad y rendición de cuentas, se ha tomado la decisión de implementar, de una manera progresiva y sistemática, cambios normativos y operativos que permitan el ejercicio de la gestión por resultados en la Administración Pública Nacional. De esta manera, se cumplirá con la meta de facilitar a la ciudadanía la información básica respecto a cuál es el producto o productos concretos que se obtienen a través de la ejecución del presupuesto.

El presente documento constituye un esfuerzo del Ministerio de Finanzas Públicas para orientar y uniformar criterios en las instituciones públicas, en cuanto a la necesidad, utilidad, importancia, formulación, aplicación e interpretación de indicadores de desempeño, herramienta fundamental en el contexto de la gestión por resultados.

1. Indicadores

Son mediciones complejas que usualmente se construyen a partir de dos o más datos. Describen cuán bien se están desarrollando los objetivos de un programa, un proyecto y/o la gestión de una institución. Permiten el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una organización, a través de **compararlas** con algún valor de referencia interno o externo.

Ejemplo:

Tasa de cobertura (población atendida/población objetivo)

Productividad (Emergencias atendidas/total de médicos)

Los **datos** son valores puntuales que expresan la situación de una variable en un momento específico del tiempo. Su poder explicativo es limitado, dado que no tienen referencia alguna con el entorno, ni con el comportamiento histórico de la variable que está siendo objeto de medición; pueden ser variables y constantes

Ejemplo:

1,032,445 Alumnos atendidos

334,322 Emergencias atendidas

559,003 metros cúbicos de desechos movilizados

Una **variable**¹, es toda característica física o social observable, medible, y que puede asumir un valor cualquiera de los comprendidos en un conjunto (universo). Para efectos de la evaluación del desempeño de la gestión pública, deberán tomarse en cuenta tanto las *variables del entorno* o exógenas (características sociales que no pueden ser controladas, sino a lo sumo influidas como resultado de las intervenciones institucionales), como las *variables internas* o endógenas (relativas a la administración de los recursos, la organización y la producción de bienes y servicios por parte de las instituciones públicas, cuyo valor puede ser modificado al menos parcialmente por la entidad).

Ejemplo:

Población total (variable del entorno)

Grupo étnico (variable del entorno)

¹ Es importante hacer notar que la diferenciación entre variables y constantes, cuando se refieren características sociales o del entorno social, es *relativa* y depende del período de observación, el ámbito de análisis y el alcance de la intervención pública.

Ejemplo: La población total del país se toma como constante si el período de observación es de un año o menos, como en el caso del análisis de cobertura de un servicio público (población atendida –variable– /población total –constante–). La población se debe tratar como una variable cuando el período de observación es mayor (PIB per cápita a lo largo del tiempo).

Unidades producidas (variable interna)
Número de empleados (variable interna)

Por el contrario, una **constante**²: es una característica que, pese a ser observable y medible, tiende a mantener la misma magnitud a lo largo de un período de tiempo, denominado **Período de observación**.

Ejemplo:
Área total del país (108,889 km²)
Longitud de las costas nacionales

2. Características de los indicadores

Los indicadores se utilizan como **base para la supervisión y evaluación** de la gestión pública, puesto que proporcionan una medida objetiva del grado de cumplimiento de los objetivos trazados por las instituciones.

De ahí se deduce que, para que tenga sentido el esfuerzo de implementar un sistema de indicadores de desempeño, el primer paso es **contar con objetivos claros, precisos y cuantificables**, así como **tener establecida la o las acciones que se implementarán** para alcanzar esos objetivos.

Ejemplo:
Objetivo
Incrementar la productividad de los productores de fresa del área AAA

Acción
Realizar eventos de capacitación con productores del área

Meta
80 eventos, con un total de 335 productores capacitados, equivalentes al 100% de la población objetivo

Indicador 1 (proceso)
Eventos realizados/eventos programados

Indicador 2 (producto)
Productores capacitados/total de productores del área AAA

Indicador 3 (resultado)
*(Productividad año_n/productividad año_{n-1})*100-100*

² Ídem.

No existe un límite para el número de acciones que pueden estar asociadas al cumplimiento de un objetivo pero es importante tener en cuenta que, a mayor cantidad de acciones, es mayor el número de indicadores que se puede construir. A fin de no complicar en exceso el seguimiento y la evaluación, es una buena práctica tratar de **identificar los factores clave** para el logro de los objetivos y **focalizarse** en los indicadores que respondan a los mismos.

El seguimiento continuo a los indicadores permite **detectar oportunamente y valorar cambios** en el comportamiento esperado de las variables y/o modificaciones en el entorno.

Los indicadores más frecuentemente utilizados en la evaluación del desempeño de la gestión pública relacionan:

- a. Dos o más variables
Ejemplo: Tasa de incidencia (casos diagnosticados/población total)
- b. Una variable medida en tiempos diferentes
*Ejemplo: Tasa de variación (ejecutado año n_{+1} /ejecutado año n)*100-100*
- c. Una variable medida en espacios geográficos diferentes
Ejemplo: Corte transversal (casos detectados región 1/casos detectados a nivel nacional)

Es evidente que la elección de las variables y constantes que intervienen en un indicador y el tipo de relación que se pretende medir entre estos elementos (la denominada **fórmula** del indicador), dependen ante todo del **propósito** de la evaluación. Vale la pena considerar, además, la **disponibilidad y confiabilidad** de los datos, y el hecho de que **todo indicador necesita estar técnicamente fundamentado**, para proporcionar información que resulte de utilidad.

Ejemplo:

Número de operativos policiales/Número de hechos delictivos (una relación significativa y bien fundamentada)

Fase de luna llena/Número de accidentes de tránsito registrados (ejemplo de una relación espuria)

3. Punto de referencia

La información que proporciona un indicador carece de valor interpretativo *per se*, **necesita ser comparado** con un valor o **punto de referencia**, que puede ser una meta de producción (*pacientes programados/pacientes atendidos*), un estándar nacional o regional (*calificación promedio registrada en el establecimiento "A"/calificación promedio a nivel nacional*) o un valor histórico que se considere "normal" (*ejecución presupuestaria en el año₁/ejecución presupuestaria promedio en los 5 años anteriores*).

El valor de los indicadores como herramientas para identificar situaciones que requieran algún ajuste en las intervenciones públicas, depende precisamente de que se cuente con mediciones oportunas y un punto de referencia claro, conocido por todos los involucrados, y razonablemente "normal".

Ejemplo:

Temperatura promedio del cuerpo humano, 37.3 grados centígrados (punto de referencia)

- *Temperatura registrada paciente A, 33.2^o (hipotermia)*
- *Temperatura registrada paciente B, 37.1^o (normal)*
- *Temperatura registrada paciente C, 40.3^o (fiebre)*

Ejecución presupuestaria promedio de la Administración Central al cierre del mes de agosto, 52.5% (Punto de referencia)

- *Ejecución registrada institución A, 38.1% (sub ejecución)*
- *Ejecución registrada institución B, 52.9% (promedio)*
- *Ejecución registrada institución C, 66.2% (sobre ejecución)*

El establecimiento del punto de referencia es **crucial** para la definición de indicadores adecuados: la selección de un valor atípico como punto de referencia, que resulte demasiado elevado o excesivamente reducido con respecto al comportamiento esperado, dará como resultado una interpretación equivocada sobre el desempeño de la gestión y probablemente conduzca a la toma de decisiones erróneas.

Dependiendo de la naturaleza del bien o servicio provisto, no siempre es posible (ni recomendable) evaluar el desempeño de la institución a partir de un valor único de referencia. En estos casos es admisible la definición de **rangos de valores de referencia** que proporcionen más elementos para la toma de decisiones.

Ejemplo:

Meta de producción, 5500 unidades

Evaluación con punto único de referencia:

- *Producción Planta A, 4500 unidades (no se alcanzó la meta)*
- *Producción Planta B, 5500 unidades (meta alcanzada)*
- *Producción Planta C, 6250 unidades (meta sobrepasada)*

Evaluación con rango de referencia:

- *Menos de 3250 unidades, desempeño deficiente*
- *De 3250 a 5249 unidades, bajo desempeño*
- *De 5250 a 5749 unidades, meta cumplida*
- *De 5750 a 7249 unidades, meta sobrepasada*
- *De 7250 unidades en adelante, desempeño sobresaliente*

Es importante hacer notar que no existen reglas fijas ni universales para la fijación del punto o el rango de referencia de un indicador, debe establecerse de acuerdo con los **finés de la evaluación**, atendiendo a la **experiencia acumulada** en la institución que está proveyendo los bienes o servicios públicos, y tomando en cuenta el **período de observación** en que se está efectuando el análisis.

4. Estructura básica

La literatura disponible ofrece diversidad de modelos para la construcción de indicadores, algunos orientados para uso empresarial y otros más enfocados al seguimiento y evaluación de la gestión pública.

El modelo que a continuación se propone se basa en la metodología de ILPES-CEPAL³ e incluye los elementos básicos más comunes para la formulación de indicadores, tales como:

a. Nombre del indicador

Debe ser breve, claro, **descriptivo de las variables involucradas** y del **tipo de relación** entre ellas, **no debe coincidir** con el nombre de las variables implicadas o con el nombre del programa y **tampoco debe confundirse** con los objetivos o acciones a implementar.

Ejemplo:

Alumnos atendidos en el nivel primario/Población de 7 a 12 años

³ "Indicadores de Desempeño en el Sector Público", Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES, Santiago de Chile, noviembre del 2005.

- *Educación primaria (incorrecto)*
- *Aumentar la cobertura educativa (incorrecto)*
- **Cobertura de la educación primaria (correcto)**

Usuarios atendidos en Centros de Salud/Capacidad instalada

- *Usuarios atendidos en centros de salud (incorrecto)*
- *Atención a usuarios en centros de salud (incorrecto)*
- *Cobertura de los centros de salud (incorrecto)*
- **Tasa de ocupación en centros de salud (correcto)**

Usuarios satisfechos con el servicio/Usuarios atendidos

- *Calidad en el servicio (incorrecto)*
- *Atención a usuarios (incorrecto)*
- *Usuarios atendidos con calidad (incorrecto)*
- **% de satisfacción en atención a usuarios (correcto)**

El nombre del indicador debe ser suficientemente claro y significativo como para dar, a simple vista, una idea clara de la relación que se está tratando de establecer.

b. Variables o constantes asociadas

Previo a la formulación del indicador se necesita tener **total claridad** en cuanto a las variables exógenas y endógenas que lo conforman, así como de cualquier constante que se incluya en la fórmula.

Si bien esta información no necesariamente debe estar explícita en la formulación del indicador, las variables y constantes **deben estar perfectamente delimitadas** en cuanto al período de observación (*mensual, anual, interanual, etc.*), ámbito de aplicación (*sector privado/sector oficial, área rural/área urbana, hombres/mujeres, etc.*) y alcance (*nivel nacional/nivel local, población total/segmento poblacional, etc.*), para que la interpretación de los resultados conduzca a decisiones certeras y válidas.

Ejemplo:

Alumnos atendidos en el nivel primario/Población de 7 a 12 años

Variable 1: Alumnos atendidos en el nivel primario

- *Período de observación: año XXX*

- *Ámbito de aplicación: sector oficial*
- *Alcance: región Nororiente*

Variable 2: Población de 7 a 12 años

- *Período de observación: proyección para el año XXX*
- *Ámbito de aplicación: explícito en la definición*
- *Alcance: región Nororiente*

El indicador constituye únicamente una **herramienta** de gestión y que su utilidad y significancia depende en última instancia de la **calidad de información** que las instituciones incorporen a las variables involucradas.

c. Fórmula de cálculo

Es la **expresión algebraica de la relación existente entre las variables**. Se admiten diversos tipos de relación, dependiendo del tipo de indicador planteado y del número de variables y constantes implicado.

La forma más usual es la de una **razón o cociente de dos números o magnitudes comparables** entre sí, en donde la elección del numerador y el denominador dependen del propósito de la medición.

Ejemplo:

Población atendida/población total

El típico indicador de cobertura; un resultado igual a la unidad, implica cobertura total del universo.

1 – (Población atendida/población total)

Indicador de brecha; a diferencia del anterior, mide la porción del universo que aún no está siendo cubierta por el servicio.

(Producción año_n/ producción año_{n-1})-1

La típica tasa de variación, en donde un resultado negativo implica una disminución, y un resultado positivo, un incremento.

La formulación de indicadores permite la realización de cualquier tipo de operación algebraica entre las variables o constantes, dando como resultado indicadores complejos. Los indicadores complejos deben usarse con discreción, ya que su interpretación por parte de personas no expertas en la materia generalmente requiere de una amplia explicación técnica.

Ejemplo:

Cobertura de patrullaje aéreo

(Número de aeronaves*Factor de cobertura por aeronave/hora*Número de horas efectivas de vuelo)/Área total del territorio

*Este modelo de indicador complejo relaciona **dos variables** (número de aeronaves y de horas efectivas de vuelo) con **una constante técnica** (factor de cobertura por aeronave/hora, medida en kilómetros cuadrados) y **una constante geográfica** (área total del territorio, medida en kilómetros cuadrados).*

d. Medios de verificación

Un aspecto a tomar en cuenta previo a formular indicadores es la **consistencia de los datos**: una variable sometida a distintas mediciones, bajo iguales condiciones, debe arrojar **siempre** los mismos resultados. Los datos inconsistentes hacen al indicador inútil como herramienta de gestión, dada la presencia de incertidumbre en cuanto al comportamiento real de las variables.

Los **medios de verificación** son una garantía de consistencia, puesto que radican en la descripción explícita de la **fuentes de los datos** con que se conforma el indicador, deben ser accesibles y fácilmente reproducibles para cualquier usuario; necesitan identificar, además, al funcionario o entidad responsable de su recopilación y difusión y aclarar si se trata de información de primera (*generada directamente por la entidad*) o de segunda mano (*obtenida por la entidad de una fuente externa*), en cuyo caso se debe citar la fuente original.

En el caso de indicadores formulados en entidades del sector público, es recomendable que los medios de verificación estén vinculados a registros o estadísticas de **carácter oficial**.

Preguntas orientadoras para la selección de medios de verificación⁴:

- *¿Hay fuentes de datos ya existentes y explotables para el indicador?*
- *¿Cuán fiables y oportunas son estas fuentes de datos?*
- *¿Se puede fácilmente adaptar estas fuentes de datos según las necesidades de la organización o realizar análisis secundario?*

⁴ Calvo, Jorge: “Guía para la Formulación de Objetivos, Metas e Indicadores”, Proyecto SIAF-SAG, Ministerio de Finanzas Públicas de Guatemala, mayo de 2009.

- *¿Es necesario recopilar datos adicionales y/o iniciar estudios? Si este es el caso, ¿existe la disponibilidad de recursos necesarios: personal calificado, recursos financieros y tiempo?*

Nota: Si no se identifica ningún medio de verificación apropiada o aceptable, el indicador debe ser rechazado o modificado.

e. **Línea base y valor proyectado**

El propósito de toda acción pública es *motivar un cambio* en las condiciones o en el comportamiento de la población objetivo, en procura de un incremento a su bienestar.

La evaluación de cualquier intervención específica requiere que exista una medición de tales condiciones, que refleje la situación *previa* a la implementación del programa o de la acción. La línea base de un indicador representa precisamente ese punto de partida, consiste en la medición de las variables y la aplicación de la fórmula de cálculo del indicador, en un período *anterior* a la puesta en marcha del programa o proyecto.

Proyectar el valor del indicador *después* de efectuada la intervención, consiste básicamente en aplicar la fórmula de cálculo a los *valores esperados* de las variables asociadas; aquí el supuesto fundamental es que las acciones implementadas efectivamente poseen la capacidad de modificar el comportamiento de las variables, situación que puede comprobarse a través de metodologías complejas, que exceden el ámbito de la presente guía.

La especificación de la línea base y la meta proyectada es indispensable para la evaluación de resultados y de impacto, cuyos indicadores son típicamente de largo plazo.

5. **Ámbito de control y dimensiones⁵**

Como se mencionó anteriormente, la elección de las variables y constantes que intervienen en un indicador y el tipo de relación que se pretende medir entre estos elementos (la denominada **fórmula** del indicador), dependen ante todo del **propósito** de la evaluación. De esa cuenta, es factible establecer una tipología de indicadores a partir del ámbito de control de la gestión pública cuyo desempeño se pretende medir.

⁵ Según la metodología de ILPES-CEPAL, ver supra Nota 3.

El enfoque de ámbitos de control separa el proceso de generación de bienes y servicios públicos en algunas etapas básicas, cada una con sus propios objetivos, productos y herramientas específicas de medición. Partiendo de este enfoque, que enfatiza sobre los *productos*, es factible establecer cinco tipos de indicadores:

Ámbito de Control	Descripción	Ejemplos de Indicadores
Insumos	<p>Se refiere al uso o consumo de los <i>recursos físicos, financieros y humanos</i> utilizados en el proceso de la producción de los bienes y servicios.</p> <p>El seguimiento a los insumos generalmente se ubica en la esfera de control interno de las entidades, y los indicadores de insumos son la base de la evaluación de la productividad institucional.</p>	<p><i>Galones de asfalto consumidos/Kilómetros asfaltados</i></p> <p>Consumo promedio del insumo, por unidad de producto generado.</p> <p><i>Monto anual erogado en pensiones/Total de pensionados</i></p> <p>Valor promedio anual de las pensiones, indicador útil para la estimación de tendencias a largo plazo en los planes previsionales.</p>
Proceso	<p>El control de los procesos se refiere a la organización, tecnología y administración de los centros de gestión productiva, en donde tiene lugar la <i>transformación</i> de los insumos y la <i>generación</i> de bienes o servicios.</p> <p>Los indicadores de proceso corresponden casi siempre al ámbito del control interno de las instituciones y son especialmente útiles en la evaluación del desempeño individual de los funcionarios.</p>	<p><i>Solicitudes recibidas/solicitudes resueltas</i></p> <p>Este indicador mide la capacidad de respuesta institucional de la dependencia, frente a la demanda planteada por sus usuarios.</p> <p><i>Expedientes resueltos por mes/Número de analistas asignados</i></p> <p>Mide la productividad media del equipo de trabajo asignado a una tarea; se puede usar como parámetro para evaluar el desempeño individual.</p>
Producto	<p>Este ámbito de control se refiere a los <i>bienes y servicios</i> generados por las instituciones públicas y se enfoca básicamente en aspectos como la <i>capacidad de atención a la demanda</i>, la <i>oportunidad</i> en la provisión de los productos y la <i>calidad</i> de los bienes y servicios efectivamente entregados a la población.</p> <p>Los indicadores de producto son las típicas herramientas de evaluación</p>	<p><i>Alumnos atendidos en educación primaria/Población en edad escolar</i></p> <p>Este indicador de cobertura educativa mide la capacidad de atención a la demanda de servicios educativos, dada la disponibilidad de recursos. Se puede utilizar para estimar el esfuerzo institucional requerido para cubrir la brecha de</p>

Ámbito de Control	Descripción	Ejemplos de Indicadores
	presupuestaria, ya que pueden ser objeto de medición en el corto plazo (un año o menos) y son fácilmente relacionables con las asignaciones presupuestarias destinadas a la adquisición de insumos.	<p>acceso a la educación.</p> <p><i>Hectáreas de bosque reforestadas/Hectáreas de bosque deforestadas</i></p> <p>Indicador de recuperación de cobertura boscosa, establece si el esfuerzo institucional en materia de reforestación es suficiente para compensar el daño provocado por la explotación no regulada del recurso.</p>
Resultados	El seguimiento y control de resultados analiza los cambios que, por efecto de la intervención se han inducido en las características o condiciones de los beneficiarios (resultados directos) o en el entorno en el cual los mismos se desenvuelven (resultados indirectos).	<p><i>Número de muertes maternas por causas obstétricas/100,000 nacidos vivos</i></p> <p>El comportamiento de este indicador depende fundamentalmente de la capacidad del sector para brindar atención del parto por personal calificado; por lo tanto constituye un indicador de resultado de las acciones institucionales emprendidas en la materia.</p>
Impacto	<p>Se trata del ámbito de control de mayor nivel, en donde se verifica el efecto y la pertinencia de las políticas públicas; los indicadores de impacto se utilizan para medir el grado de avance en la concreción de los objetivos estratégicos y, consecuentemente, en la solución del problema asociado.</p> <p>El control y seguimiento del impacto de las políticas públicas es un esfuerzo complejo y generalmente de carácter multiinstitucional o sectorial.</p>	<p><i>Número de personas con ingresos inferiores a 1 dólar diario/Población total</i></p> <p>Uno de los indicadores internacionalmente aceptados de la incidencia de pobreza. El ingreso promedio de la población es una variable que se afecta por medio de múltiples intervenciones y cuyos cambios se observan exclusivamente en el largo plazo.</p> <p><i>Escaños parlamentarios ocupados por mujeres/Total de escaños parlamentarios</i></p> <p>Indicador de desigualdad de género, su variación a lo largo del tiempo depende de la aplicación de leyes, políticas y acciones destinadas a promover la igualdad de oportunidades.</p>

6. Modelo de ficha técnica para la definición de indicadores

Información Institucional	Entidad	Describir el nombre de la Entidad					
	Unidad Ejecutora	(cuando aplique)					
	Unidad Desconcentrada	(cuando aplique)					
Código y Nombre del Indicador	Anotar el nombre del indicador, tal y como se publicará en los documentos presupuestarios						
Categoría del Indicador	DE RESULTADO			DE PRODUCTO			
	Para efectos del presente manual, los indicadores de resultado son aquéllos que se utilizan para medir el grado de avance en la concreción de los objetivos estratégicos y que sean los más representativos del quehacer sustantivo de la entidad.			Los indicadores de producto tienen relación directa con los bienes y servicios generados por las instituciones públicas, pueden ser objeto de medición en el corto plazo (un año o menos); deben estar asociados de la manera más directa posible al logro de los resultados institucionales.			
Objetivo Asociado al Indicador	Se deberá explicitar cuál es el objetivo estratégico institucional que está asociado al respectivo indicador. Los objetivos estratégicos institucionales deberán estar contenidos en los planes estratégicos y operativos de las entidades.						
Política Pública Asociada ⁶	Anotar la política o políticas de gobierno, de acuerdo con los lineamientos de SEGEPLAN, que se relacionan con el objetivo señalado en el recuadro anterior.						
Descripción del indicador	En términos claros y precisos explicar en qué consiste el indicador y qué pretende medir.						
Pertinencia	Incluye la justificación del indicador desde el punto de vista teórico (por qué es importante su seguimiento).						
Interpretación	Explicitar qué valores puede asumir el indicador y cuándo, en función de estos valores, se está obteniendo un desempeño positivo o negativo.						
Fórmula de Cálculo	Se definen las variables y constantes que integran el indicador, tanto en el numerador como en el denominador, así como la relación aritmética respectiva.						
Ámbito Geográfico	Nacional		Región		Departamento		Municipio
Frecuencia de la medición	Mensual		Cuatrimestral		Semestral		Anual
	La frecuencia de la medición debe estar en función de la frecuencia en que se obtiene la información de las fuentes.						

⁶ La asociación de políticas procede únicamente en el caso de indicadores de resultados.

Tendencia y meta del Indicador (nivel nacional)		
Línea base	Año Incluir el año de referencia para efectuar la comparación del indicador	Valor Incluir el valor de referencia para efectuar la comparación del indicador
Años	La serie histórica deberá incluir al menos tres años hacia atrás (menos, si la línea de base es más reciente) y una proyección para los siguientes tres años, que constituyen las metas multianuales.	
Valor	En este espacio se incluye el valor <i>del indicador</i> , resultado de aplicar la fórmula a las variables registradas en cada año de la serie.	
Explicación de la tendencia	Se debe incluir una explicación que facilite la comprensión de la evolución histórica de este indicador, incluyendo sucesos relevantes que hayan incidido sustancialmente en el comportamiento de las variables, cambios en la política pública o impactos derivados de acciones externas (desastres naturales y otros de fuerza mayor).	
Cómo se va a lograr la meta	Se deben identificar las acciones específicas (nuevas contrataciones, cambios en políticas o estrategias, equipamiento, variaciones en el presupuesto, etc.) que permitirán a la institución el logro de la meta y que justifiquen los cambios respecto a la tendencia histórica.	
Medios de Verificación		
Procedencia de los datos	Explicar cuál es la fuente oficial de información de la cual se obtienen los datos de las diferentes variables o constantes, así como cualquier observación relativa a la validez y la consistencia de los mismos.	
Unidad responsable	Identificar claramente la unidad dentro de la institución, de recopilar la información, analizarla, procesarla y alimentar el módulo dentro del Sistema de Contabilidad Integrada.	
Metodología de recopilación	Se deberá explicitar el proceso de recopilación, traslado y validación de los datos, incluyendo una referencia a los instrumentos utilizados para la obtención de información.	
Producción Asociada al cumplimiento de la meta (solamente para indicadores de resultados)		
Productos		Indicadores
<ul style="list-style-type: none"> Listar los productos (bienes o servicios) generados por la institución, que contribuyen de manera directa o indirecta al cumplimiento de la meta. 		<ul style="list-style-type: none"> Listar los indicadores que correspondan a los productos identificados en el recuadro de la izquierda. Cada uno de los indicadores definidos por la institución deberá contar con su propia ficha técnica.
Notas Técnicas		
Se deberán incluir las aclaraciones, definiciones técnicas y otros aspectos que merezcan un mayor detalle, procurando que la información del indicador sea accesible y comprensible para todo público.		

Ejemplo de Ficha Técnica Completa:

Información Institucional	Entidad	11130005 – Ministerio de Gobernación					
	Unidad Ejecutora	11130005 – 201 – Policía Nacional Civil					
	Unidad Desconcentrada	11130005 – 201 – 000 (sin unidad desconcentrada)					
Código y Nombre del Indicador	Índice de criminalidad (por 100,000 habitantes)						
Categoría del Indicador	DE RESULTADO	X	DE PRODUCTO				
Objetivo Asociado al Indicador	11130005-001-000 Dirigir las acciones destinadas a la protección de la vida e integridad física de las personas y sus bienes, el libre ejercicio de sus libertades, así como la seguridad pública.						
Política Pública Asociada ⁷	001-000-002 - - Seguridad Ciudadana						
Descripción del indicador	Relaciona la cantidad de hechos delictivos registrados en una circunscripción geográfica, con el número total de habitantes en la misma.						
Pertinencia	En el marco de la seguridad, este es el indicador básico de la función de <i>protección</i> . La incidencia de hechos delictivos con relación a la población proporciona un parámetro de la eficacia disuasiva de las fuerzas de seguridad pública. También es un indicador de riesgo, ya que mide la probabilidad estadística que tiene un habitante de ser víctima de un hecho delictivo dentro de determinada circunscripción geográfica. El seguimiento a este indicador se considera de fundamental importancia, ya que la incidencia de hechos delictivos afecta de manera muy directa la percepción ciudadana de la seguridad.						
Interpretación	El indicador puede asumir valores en un rango de cero a infinito. Un valor igual a cero representa la ausencia total de criminalidad durante el período evaluado (100% de eficacia).						
Fórmula de cálculo	Hechos delictivos registrados/(Población total/100,000)						
Ámbito geográfico	Nacional	X	Región		Departamento		Municipio
Frecuencia de la medición	Mensual		Cuatrimestral	X	Semestral		Anual

⁷ La asociación de políticas procede únicamente en el caso de indicadores estratégicos.

Tendencia y meta del Indicador (nivel nacional) ⁸								
Línea base	Año 2006				Valor 222			
Años	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Valores	223	223	234	235	235	230	225	220
Explicación de la tendencia	El indicador a nivel nacional muestra un incremento del 5% entre los años 2008 y 2009, para luego reflejar un aumento más moderado. La estrategia de la Policía Nacional Civil apunta a un incremento de las acciones de presencia policial ⁹ (ver ficha técnica) con el fin de <i>frenar</i> la tendencia creciente del indicador en el ejercicio fiscal 2011. A partir del ejercicio fiscal 2012, la <i>meta</i> es promover su disminución progresiva.							
Cómo se va a lograr la meta	Las acciones de la Policía Nacional Civil se concentrarán especialmente en los Departamentos que muestran actualmente mayores niveles de incidencia de hechos delictivos (Guatemala, Escuintla, Zacapa, Chiquimula, Sacatepéquez y Santa Rosa) para maximizar su impacto sobre el indicador a nivel nacional. Paralelamente, se adquirirán XXX patrullas y se estima que egresen a cada 6 meses 2,000 nuevos policías de la Academia.							
Medios de Verificación ¹⁰								
Procedencia de los datos	Numerador: los datos relativos al número de hechos delictivos se obtienen del Departamento de Estadística de la Policía Nacional Civil. Denominador: los datos poblacionales corresponden a proyecciones del Instituto Nacional de Estadística.							
Unidad responsable	Los datos del indicador se consolidan en la Unidad de Planificación Institucional del Ministerio de Gobernación, responsable de elaborar los informes correspondientes y alimentar el Módulo de Seguimiento.							
Metodología de recopilación	El registro estadístico de hechos delictivos se actualiza semanalmente a partir de los partes (informes) que el personal policial rinde al finalizar su turno. La información se consolida semanalmente y se envía, certificado por un Oficial Superior, a través de medios físicos y digitales al Departamento de Estadística de la Policía Nacional Civil. A la fecha de corte (día 26 de cada mes) el Departamento de Estadística remite la información mensual consolidada a la Unidad de Planificación Institucional.							

⁸ Datos simulados

⁹ Ver Ficha Técnica del indicador.

¹⁰ Información ficticia. Cada Entidad responsable tiene su propia metodología de recopilación de datos y no se tiene conocimiento de que exista algún esfuerzo en materia de estandarización de procedimientos y/o manejo de la información estadística.

Producción Asociada al cumplimiento de la meta (solamente para los indicadores de resultado) ¹¹	
Productos	Indicadores ¹²
<ul style="list-style-type: none"> • Agentes Graduados • Patrullajes • Operativos policiales • Conformación de Juntas Locales de Seguridad 	<ul style="list-style-type: none"> • Tasa de policías por 100,000 habitantes • Efectividad en los patrullajes • Efectividad en los operativos
Notas Técnicas	
<ul style="list-style-type: none"> • Para efectos de construcción del presente indicador, se computan únicamente los hechos delictivos clasificados como asaltos, homicidios, robos de vehículos y secuestros. • Un patrullaje consiste en recorridos por personal policial de zonas o áreas geográficas para controlar la seguridad y protección de personas. Si bien el efecto del patrullaje es de naturaleza eminentemente <i>disuasiva</i>, como resultado de los patrullajes se pueden obtener detención de personas, incautaciones y otros hechos positivos. • A diferencia del patrullaje, que constituye una acción rutinaria y continua de las fuerzas de seguridad, el operativo corresponde a acciones de carácter finito, sujetas a una planificación específica y con objetivos predefinidos de combate a la delincuencia. • El seguimiento a las llamadas de emergencia es un instrumento para medir la capacidad de respuesta en los casos en investigación, las actividades de vigilancia, número de escuchas telefónicas, etc. • La Junta Local de Seguridad es el organismo que articula, en el nivel local, el trabajo de la Policía Nacional Civil con los esfuerzos de la propia comunidad en pro de la seguridad, promoviendo la colaboración eficaz de la ciudadanía para la prevención de hechos delictivos dentro de la circunscripción geográfica que le corresponde. 	

¹¹ En indicadores de producto la asociación ocurre a nivel de “Acciones”.

¹² Cada indicador cuenta con su propia ficha técnica.