

## ANEXO VIII

# Elaboração de Indicadores Orientados para Resultados

### I. Os indicadores na Gestão orientada para Resultados de Desenvolvimento e no planeamento

Os Indicadores são ferramentas que ajudam a medir a mudança prevista em qualquer nível de planeamento em termos de quantidade, qualidade e temporalidade. É uma ferramenta de medição que permite comparar uma variável e calibrar a sua evolução em vários momentos diferentes (mês 1, 2, 3... 12).

A conceção de indicadores é fundamental para poder efetuar uma medição tanto das atividades que se vão desenvolvendo ao longo da execução de um POA como para ir analisando as conquistas-resultados alcançados e poder introduzir mudanças em tempo real caso sejam necessárias. A medição permite aos Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos entrar num processo de melhoria contínua e de gestão de aprendizagens.

Os indicadores fazem também parte essencial do sistema de monitorização e avaliação como fases do planeamento – ação – seguimento de qualquer programa. Sem indicadores, dificilmente se poderá realizar uma avaliação das conquistas que se estão a fazer e de como abordar as seguintes anuidades de planeamento. O indicador, portanto, proporciona informação específica para objetivar como se conseguiu determinada mudança prevista e desejada.

Para a criação dos indicadores será determinante saber qual é a situação de partida inicial (antes de começar a executar o plano de ação) e qual é a situação-meta a que queremos chegar. A partir de ambos momentos (linha de base e meta) poderão realizar-se as medições oportunas.

**Por exemplo, se no POA de um programa sobre Património Cultural se inclui um Resultado como: “Os países da região conhecem (e aplicam) a normativa de proteção do património”, é preciso saber no momento “zero”, antes de iniciar o POA, qual é o conhecimento e aplicação da normativa de proteção por parte dos países. A partir desse dado, poderemos ir medindo, mês a mês, as metas atingidas.**

A partir da Gestão orientada para Resultados de Desenvolvimento (GoRD), os indicadores permitem também medir como as pessoas envolvidas nas atividades vão desempenhando as suas tarefas para obter os resultados previstos. Além disso, os indicadores concebidos a partir da GoRD:

a) Integram elementos para ter um **olhar sistémico** em torno do programa que se vai desenvolver. Isto é, possibilitam considerar o contexto, outros intervenientes e fatores externos que influenciam os resultados e as ações planeadas.

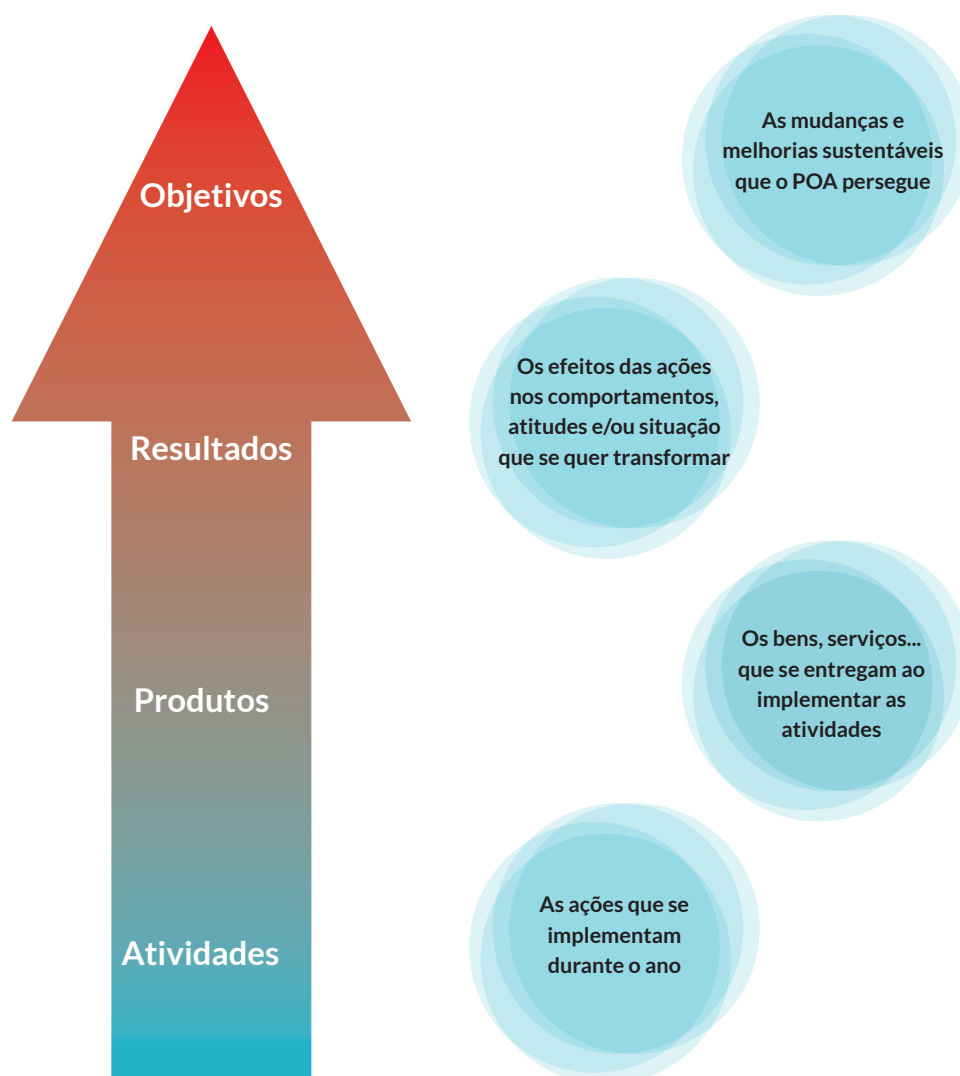
b) São determinantes para analisar que **mudanças** se estão a conseguir. Para tal, deve ter-se em atenção como as atividades/linhas de ação contribuem para atingir os resultados aplicando indicadores de processo.

c) Fortalecem a **participação** dos diferentes intervenientes internos ao disponibilizar informação sobre eles.

d) Possibilitam a monitorização evolutiva constante e a introdução de **melhorias** nas ações e nas metodologias de intervenção.

e) Permitem **gerir por resultados**, adaptando os recursos do Programa, Iniciativa ou Projeto Adstrito aos resultados previstos e medindo o desempenho das pessoas e a eficiência dos recursos.

Relativamente ao **planeamento** há uma série de elementos do POA (os que aparecem na matriz de planeamento de maneira vertical e se referem à cadeia de mudanças) que precisam de ser medidos e que fazem parte do seguimento:



Deste modo os indicadores, como parte essencial do seguimento, procuram responder às seguintes questões-chave:

- > Os productos identificados previamente estão a ser gerados como estava planeado e de forma eficiente?
- > Quais são as questões, riscos e desafios que enfrentamos ou prognosticamos que devem ser tidos em conta para garantir a concretização dos resultados?
- > Que decisões sobre alterações ao trabalho que já foi planeado se devem tomar nas fases seguintes?
- > Os produtos planeados e entregues continuarão sendo pertinentes para a concretização dos resultados previstos?
- > Os feitos que previmos continuam sendo pertinentes eficientes para alcançar todos os impactes, objetivos e prioridades nacionais?
- > O que estamos aprendendo?

Durante o **seguimento**, a medição dos indicadores traz uma série de vantagens ao favorecer a melhoria e a aquisição de aprendizagens. Concretamente, permite:

- Introduzir ações de correção durante o desenvolvimento das atividades se estas não permitirem atingir os efeitos – resultados previstos.
- Prestar contas acerca dos resultados que se estão a alcançar, dado que a medição dos indicadores permite-nos sistematizar a informação relativa às variáveis.
- Consolidar aprendizagens em torno dos diferentes elementos do planeamento.
- Tomar decisões argumentadas para introduzir melhorias e mudanças.

## II. Tipologia de indicadores

Como foi referido, os Indicadores são as unidades, critérios ou características que nos permitem medir elementos quantitativos, verificar elementos qualitativos e verificar se, com os instrumentos previstos no planeamento, ocorrem as **mudanças** esperadas. Dependendo do que precisarmos de medir, os indicadores classificam-se em indicadores de produto, de processo, de efeito e de impacto:

### Nível de planeamento: ATIVIDADES

**Indicadores de produto** (nível produto): medem se a atividade se realizou ou não. São quantitativos e medem os produtos físicos (bens e serviços quantitativos) obtidos com as atividades do projeto.

**Por exemplo**, se a atividade a realizar forem **Oficinas de formação**, o **Indicador de produto** seria: **4 oficinas de formação dadas no mês 4**.

### Nível de planeamento: entre as ATIVIDADES e os RESULTADOS

**Indicadores de processo:** partem das linhas de ação e ajudam a medir, em média, a concretização dos resultados.

**Por exemplo,** se o Resultado esperado for: “Os países da região conhecem (e aplicam) a normativa de proteção do património cultural”, e a Atividade forem as Oficinas de formação, um indicador de processo (que está entre o nível de atividades e o dos resultados) poderia ser: as 75 pessoas formadas na normativa do Património no mês 4 realizam ações de cumprimento desta normativa.

### Nível de planeamento: RESULTADOS

**Indicadores de efeito** (nível resultado): medem os efeitos que as atividades estão a provocar na variável que se quer transformar.

O indicador de efeito aplica-se no fim do tempo estabelecido no POA, enquanto o indicador de processo mede de forma intermédia os resultados que se estão a obter; isto é, mede mudanças imediatas (os processos causados diretamente com as atividades do Projeto) e informa de como se está a progredir para a obtenção dos efeitos e Resultados.

**Para o Resultado:** “Os países da região conhecem (e aplicam) a normativa de proteção do património cultural”, o Indicador de Resultado seria: Número de países que cumprem a normativa no fim do POA.

### Nível OBJETIVOS

**Indicadores de impacto** (nível objetivo): medem a mudança ou transformação final que o POA persegue. Tal mudança deve ser sustentável no tempo e, ao estar enquadrada na gestão orientada para resultados de Desenvolvimento, deve medir como se contribui para o Objetivo estratégico a que se alinha.

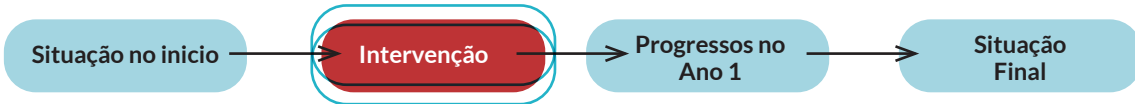
**Por exemplo,** o Objetivo: “Contribuir para a proteção do Património na região ibero-americana”, pode ter como Indicador de Impacte o número de países que adotam os instrumentos de proteção do Património após o ano 1.

## III. Como se constrói um indicador e se recolhe a informação

Todos os indicadores partem de um momento “zero” que tem início antes do plano operacional e que pretende recolher informação sobre a situação de partida de maneira a que se possa medir, conforme os meses avançam e as atividades se desenvolvem, quais são os produtos que se estão a conseguir, os efeitos e as transformações.

Deste modo podem identificar-se as dificuldades a tempo para introduzir mudanças no planeamento quando este não se dirigir para os resultados previstos.

Assim, antes de iniciar o POA para a Proteção do Património Cultural, teremos de saber quantos países cumprem a normativa sobre Património de maneira a, conforme o aplicarmos, podermos medir o impacte sobre esse indicador.



Para **conceber um indicador** é sempre necessário:

<b>Identificar a variável que vamos medir</b>	A proteção do Património cultural
<b>Quantificar como o vamos medir</b>	Através do número de países que cumprem os instrumentos internacionais e que integram alguma política pública de proteção
<b>Tempo</b>	Em 12 meses
<b>INDICADOR</b>	Nº. de países que no mês 12 cumprem os instrumentos internacionais

Para construir um indicador também se deve ter em conta a capacidade de recolher a informação, a existência de fontes de verificação (se for preciso construí-la ou já contarmos com ela) e se dispomos dos recursos necessários para a recolha de dados.

A fonte de verificação de cada indicador é o meio material ou tangível que permite mostrar e objetivar a medição:

**Para o Indicador: “Nº. de países que no mês 12 cumprem os instrumentos internacionais”,  
A Fonte de verificação serão os Acordos de colaboração e o registo de dados.**

É importante ter em conta que, em muitas ocasiões, é uma vez implementado o planeamento que nos apercebemos de que não temos recursos para a recolha de dados do indicador, e, portanto, acaba-se por desestimar fazê-lo, com as conseqüentes dificuldades para objetivar os resultados atingidos.

## IV. Exemplo guiado

Regressamos ao exemplo do *Plano para a Proteção do Património Cultural Ibero-Americano*, para ver em conjunto os elementos do planeamento (cadeia de mudanças vertical) e, para cada um deles, o seu Indicador (com uma variável e uma explicação de como se vai realizar a medição e em que tempo):

	DESCRIÇÃO	INDICADOR DE IMPACTE (mede se se consegue a mudança final prevista sobre a proteção do património)
OBJETIVO ESTRATÉGICO	<b>OE1</b>  Contribuir à proteção do património	Número de países que adotam os instrumentos internacionais no fim do POA
		Organismos Internacionais com que houve sinergias no fim do Plano
RESULTADOS	<b>R1.1</b>  Os países da região conhecem (e aplicam) a normativa de proteção do património	<b>Indicador de RESULTADO</b> (mede se se está a conseguir que os países apliquem a normativa)
		Número de países que adotam os instrumentos internacionais no fim do POA Núm de países que têm alguma política pública e/ou programa de proteção do património
LINHAS DE AÇÃO	<b>LA1.1.1.</b>  Adoção e atualização de instrumentos internacionais	<b>Indicador de PROCESSO</b> (mede se a linha de ação serve para que os países apliquem a normativa)
		Número de países que adotam os instrumentos internacionais e se traduzem em programas de ação concretos no mês 6
		<b>Indicador de PRODUTO</b> (mede se a ação foi realizada)
		Número de convenções/acordos subscritos durante o período de vigência do Plano
		Número de iniciativas internacionais adotadas por influência da SEGIB durante o período de vigência do Plano

## V. Check list para autocontrolo da qualidade dos indicadores (SMART)

A qualidade de cada um dos indicadores, sejam estes de impacto, de resultado, de processo ou de produto, relaciona-se com as seguintes características que, pelas suas siglas em inglês, se denominam indicadores SMART:

**S: Específicos:** concretos e que descrevam claramente a situação que se pretende alcançar.

**M: Medíveis:** que permitam, de maneira objetiva (independentemente de quem fizer a medição), recolher o dado previsto sem influências de interesses.

**A: Atingíveis:** os indicadores devem poder ser medidos, isto é, devemos contar com os recursos para recolher o dado.

**R: Realistas:** o indicador deve contribuir para a medição da variável.

**T: Temporários:** deve-se contemplar o momento (mês) em que se vai recolher o dado.

Desta maneira, uma vez formulado cada indicador, verificar-se-á cada um destes fatores:

PARA CADA INDICADOR VERIFICAR	Específico (S)	Medível (M)	Atingível (A)	Realista (R)	Temporário (T)	VALIDAÇÃO	OBSERVAÇÕES
Indicador do OE							
Indicador de Resultado							
Indicador de Resultado							
Indicador de Processo							
Indicador de Atividade							

## VI. Links e fontes de referência

A fim de disponibilizar maior informação e exemplos acerca da construção de indicadores, recomendamos-se as fontes seguintes:

<u>Fonte</u>	<u>Título</u>	<u>Observações</u>	<u>Link</u>
AECID	“Manual de Gestión de Evaluaciones de la Cooperación Española”	Quadro conceptual para a avaliação e a formulação de indicadores	<a href="http://www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/Evaluaci%C3%B3n/Manualdegestiondeevaluaciones.pdf">http://www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/Evaluaci%C3%B3n/Manualdegestiondeevaluaciones.pdf</a>
AECID	“Metodología de Evaluación de la Cooperación Española II”	“1.2 Indicadores” (pág. 49)	<a href="http://www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/Evaluaci%C3%B3n/Metodologia2.pdf">http://www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/Evaluaci%C3%B3n/Metodologia2.pdf</a>
BID	Managing for Development Results (MfDR) Indicators database	Banco de dados e indicadores de desenvolvimento por país	<a href="https://mydata.iadb.org/Reform-Modernization-of-the-State/Managing-for-Development-Results-MfDR-Indicators-d/wkuq-zrqa">https://mydata.iadb.org/Reform-Modernization-of-the-State/Managing-for-Development-Results-MfDR-Indicators-d/wkuq-zrqa</a>
BID	“Guía Básica para la Evaluación de Proyectos”	Quadro conceptual para a formulação de indicadores	<a href="https://publications.iadb.org/handle/11319/5570?locale-attribute=es">https://publications.iadb.org/handle/11319/5570?locale-attribute=es</a>
BID	“Base de datos de indicadores GpRD”	Questionário ou checklist para o planeamento orientado para resultado e indicadores	<a href="https://publications.iadb.org/handle/11319/7456">https://publications.iadb.org/handle/11319/7456</a>
CEPAL	“Guía operacional para la implementación y el seguimiento del Consenso de Montevideo sobre Población y Desarrollo”	Metas e indicadores em linha com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)	<a href="http://www.cepal.org/es/publicaciones/38935-guia-operacional-la-implementacion-seguimiento-consenso-montevideo-poblacion">http://www.cepal.org/es/publicaciones/38935-guia-operacional-la-implementacion-seguimiento-consenso-montevideo-poblacion</a>
CEPAL	“Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público”	Capítulo 7: “Indicadores de desempeño”. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES)	<a href="http://www.cepal.org/es/publicaciones/5509-planificacion-estrategica-e-indicadores-de-desempeno-en-el-sector-publico">http://www.cepal.org/es/publicaciones/5509-planificacion-estrategica-e-indicadores-de-desempeno-en-el-sector-publico</a>
DANE Colômbia	“Guía para Diseño, Construcción e Interpretación de Indicadores”	Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Bogotá (Colômbia)	<a href="http://docplayer.es/12914959-Guia-para-diseno-construccion-e-interpretacion-de-indicadores.html">http://docplayer.es/12914959-Guia-para-diseno-construccion-e-interpretacion-de-indicadores.html</a>
DANE Colômbia	“Manual de Indicadores”	Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Bogotá (Colômbia)	<a href="http://www.dane.gov.co/files/control_participacion/planes_institucionales/Manual_Indicadores_2008.pdf">http://www.dane.gov.co/files/control_participacion/planes_institucionales/Manual_Indicadores_2008.pdf</a>
OEI	“Indicadores, metas y políticas educativas”	Indicadores orientados para políticas de educação	<a href="http://www.oei.es/noticias/spip.php?article12114">http://www.oei.es/noticias/spip.php?article12114</a>
PNUD	“Manual de Planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo”	“Formulación de indicadores y resultados fuertes” (pág 52)	<a href="http://www.undp.org/content/undp/es/home/librarypage/operations/evaluation/handbook.html">http://www.undp.org/content/undp/es/home/librarypage/operations/evaluation/handbook.html</a>
PNUD	“Manual de Gestión Basada en Resultados: Una armonización de los conceptos y enfoques de GbR para fortalecer los resultados de desarrollo a nivel de país “	“2.5.2 Indicadores, líneas de base y metas” (pág. 24)	<a href="https://undg.org/wp-content/uploads/2015/01/2013-10-07-Manual-de-Gesti%C3%B3n-basada-en-Resultados-Espa%C3%B1ol_Final.pdf">https://undg.org/wp-content/uploads/2015/01/2013-10-07-Manual-de-Gesti%C3%B3n-basada-en-Resultados-Espa%C3%B1ol_Final.pdf</a>