

## ANEXO VIII

# Elaboración de Indicadores Orientados a Resultados

### I. Los indicadores en la Gestión orientada a Resultados de Desarrollo y en la planificación

Los Indicadores son herramientas que ayudan a medir el cambio previsto en cualquier nivel de planificación en términos de cantidad, calidad y temporalidad. Es una herramienta de medición que permite comparar una variable y calibrar su evolución en varios momentos diferentes (mes 1, 2, 3...12).

El diseño de indicadores es clave para poder realizar una medición tanto de las actividades que se van desarrollando a lo largo de la ejecución de un POA, como para ir analizando los logros – resultados alcanzados y poder introducir cambios en tiempo real si fueran necesarios. La medición permite a los Programas, Iniciativas y Proyectos Adscritos entrar en un proceso de mejora continua y de gestión de aprendizajes.

Asimismo, los indicadores forman parte esencial del sistema de monitoreo y evaluación como fases de la planificación–acción–seguimiento de cualquier programa. Sin indicadores, difícilmente se podrá realizar una valoración de los logros que se están alcanzando y de cómo abordar las siguientes anualidades de planificación. El indicador, por tanto, proporciona información específica para objetivar cómo se logró determinado cambio previsto y deseado.

Para el diseño de los indicadores será determinante conocer cuál es la situación de partida inicial (antes de empezar a ejecutar el plan de acción) y cuál es la situación meta a la que queremos llegar. A partir de ambos momentos (línea de base y meta) se podrán realizar las mediciones oportunas.

**Por ejemplo, si en el POA de un programa sobre Patrimonio Cultural se incluye un Resultado como: “Los países de la región conocen (y aplican) la normativa de protección del patrimonio”, se necesita saber en el momento “cero”, antes de iniciar el POA, cuál es el conocimiento y aplicación de la normativa de protección por parte de los países. A partir de ese dato, podremos ir midiendo, mes a mes, las metas alcanzadas.**

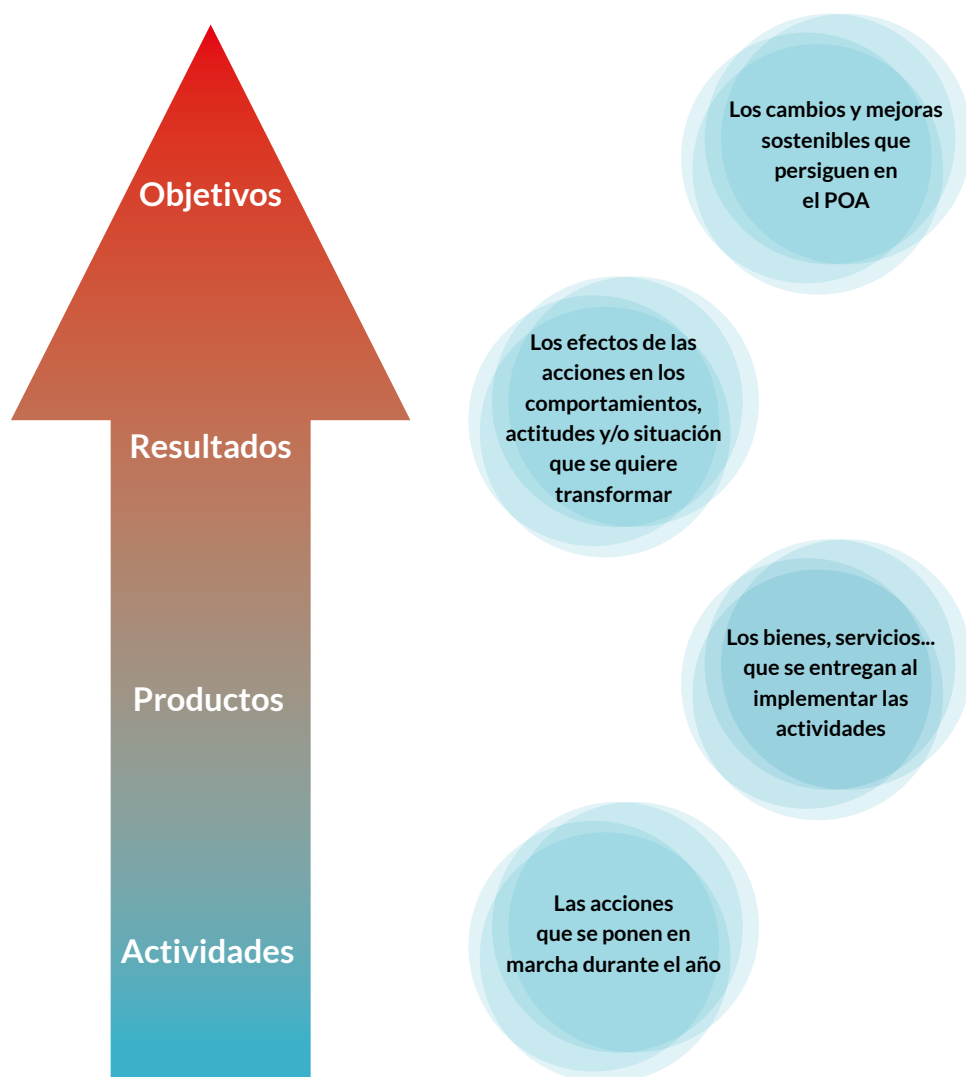
Desde la Gestión orientada a Resultados de Desarrollo (GoRD), los indicadores permiten también medir cómo las personas involucradas en las actividades van desempeñando sus tareas para lograr los resultados previstos. Además, los indicadores concebidos desde la GoRD:

a) Incorporan elementos para tener una **mirada sistémica** en torno al programa que se va a desarrollar. Es decir, hacen posible considerar el contexto, otros actores y factores externos que influyen en los resultados y en las acciones que se planifican.

b) Son determinantes para analizar qué **cambios** se están logrando. Para ello, hay que fijarse en cómo las actividades/ líneas de acción contribuyen al logro de los resultados aplicando indicadores de proceso.

- c) Fortalecen la **participación** de los diferentes actores internos al ofrecer información sobre ellos.
- d) Hacen posible el monitoreo evaluativo constante y la introducción de **mejoras** en las acciones y en las metodologías de intervención.
- e) Permiten **gestionar por resultados**, adaptando los recursos del Programa, Iniciativa o Proyecto Adscrito a los resultados previstos y midiendo el desempeño de las personas y la eficiencia de los recursos.

Respecto a la **planificación** hay una serie de elementos del POA (los que aparecen en la matriz de planificación de manera vertical y se refieren a la cadena de cambios) que necesitan medirse y que son parte del seguimiento:



De esta manera los indicadores, como parte esencial del seguimiento, buscan responder a las siguientes cuestiones clave:

> ¿Se están generando los productos identificados previamente como estaba planeado y de forma eficaz?

> ¿Cuáles son las cuestiones, riesgos y desafíos que afrontamos o pronosticamos que se deben tener en cuenta para asegurar el logro de los resultados?

> ¿Qué decisiones sobre cambios al trabajo que ya se ha planeado deben tomarse en las fases siguientes?

> ¿Continuarán siendo pertinentes para el logro de los resultados previstos los productos planificados y entregados?

> ¿Siguen siendo pertinentes y eficaces los efectos que hemos previsto para lograr todos los impactos, objetivos y prioridades nacionales?

> ¿Qué estamos aprendiendo?

Durante el **seguimiento**, la medición de los indicadores aporta una serie de ventajas al favorecer la mejora y la adquisición de aprendizajes. Concretamente, permite:

- Introducir acciones correctivas durante el desarrollo de las actividades si estas no están permitiendo alcanzar los efectos–resultados previstos.
- Rendir cuentas acerca de los resultados que se están alcanzando, puesto que la medición de los indicadores nos permite sistematizar la información relativa a las variables.
- Consolidar aprendizajes en torno a los diferentes elementos de la planificación.
- Tomar decisiones argumentadas para introducir mejoras y cambios.

## II. Tipología de indicadores

Como se señaló, los Indicadores son las unidades, criterios o características que nos permiten medir elementos cuantitativos, verificar elementos cualitativos y comprobar si, con los instrumentos previstos en la planificación, se producen los **cambios** esperados. Dependiendo de lo que necesitemos medir, los indicadores se clasifican en indicadores de producto, de proceso, de efecto y de impacto:

### Nivel de planificación: ACTIVIDADES

**Indicadores de producto** (nivel producto): miden si la actividad se ha realizado o no. Son cuantitativos y miden los productos físicos (bienes y servicios cuantitativos) obtenidos con las actividades del proyecto.

**Por ejemplo**, si la actividad a realizarse son Talleres de formación, el Indicador de producto sería: 4 talleres de formación impartidos en el mes 4.

## Nivel de planificación: entre las ACTIVIDADES y los RESULTADOS

**Indicadores de proceso:** parten de las líneas de acción y ayudan a medir, a término medio, el logro de los resultados.

**Por ejemplo,** si el Resultado esperado es: “Los países de la región conocen (y aplican) la normativa de protección del patrimonio cultural”, y la Actividad son los Talleres de formación, un Indicador de proceso (que está entre el nivel de actividades y el de los resultados) podría ser: las 75 personas formadas en la normativa del Patrimonio en el mes 4, llevan a cabo acciones de cumplimiento de dicha normativa.

## Nivel de planificación: RESULTADOS

**Indicadores de efecto** (nivel resultado): miden los efectos que están produciendo las actividades en la variable que se quiere transformar.

El indicador de efecto se aplica al final del tiempo establecido en el POA, mientras que el indicador de proceso mide de manera intermedia aquellos logros que se están alcanzando; es decir, mide cambios inmediatos (los procesos causados directamente con las actividades del Proyecto) y da cuenta de cómo se avanza hacia la obtención de los efectos y Resultados.

**Para el Resultado:** “Los países de la región conocen (y aplican) la normativa de protección del patrimonio cultural”, el Indicador de Resultado sería: Número de países que cumplen la normativa al final del POA.

## Nivel OBJETIVOS

**Indicadores de impacto** (nivel objetivo): miden el cambio o transformación final que persigue el POA. Dicho cambio debe ser sostenible en el tiempo y, al enmarcarse en la gestión orientada a resultados para el Desarrollo, debe medir cómo se contribuye al Objetivo estratégico al que se alinea.

**Por ejemplo,** el Objetivo: “Contribuir a la protección del Patrimonio en la región iberoamericana”, puede tener como Indicador de Impacto el número de países que adoptan los instrumentos de protección del Patrimonio tras el año 1.

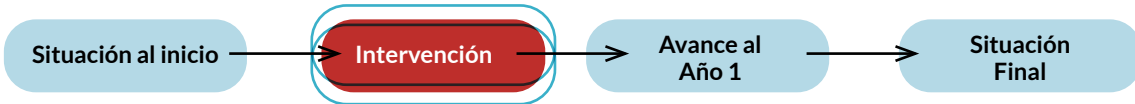
## III. Cómo se construye un indicador y se colecta la información

Todos los indicadores parten de un momento “cero” que se inicia antes del plan operativo y que pretende recoger información sobre la situación de partida de manera que se pueda medir, según avanzan los meses y se desarrollan las actividades, cuáles son los productos que se están consiguiendo, los efectos y las transformaciones.

De esta manera se pueden identificar las dificultades a tiempo para introducir cambios en la planificación cuando ésta no se dirija hacia los resultados previstos.

Así, antes de iniciar el POA para la Protección del Patrimonio Cultural, tendremos que saber cuántos

países cumplen la normativa sobre Patrimonio de manera que, según lo apliquemos, podamos medir el impacto sobre ese indicador.



Para diseñar un indicador es necesario siempre:

<b>Identificar la variable que vamos a medir:</b>	La protección del Patrimonio cultural
<b>Cuantificar cómo lo vamos a medir:</b>	A través del número de países que cumplen los instrumentos internacionales y que integran alguna política pública de protección
<b>Tiempo:</b>	En 12 meses
<b>INDICADOR:</b>	Núm. de países que en el mes 12 cumplen con los instrumentos internacionales

Para construir un indicador también hay que tener en cuenta la capacidad de coleccionar la información, la existencia de fuentes de verificación (si ésta debe construirse o ya contamos con ella) y si disponemos de los recursos necesarios para la toma de datos.

La **fente de verificación** de cada indicador es el medio material o tangible que permite mostrar y objetivar la medición:

Para el Indicador: “Núm. de países que en el mes 12 cumplen con los instrumentos internacionales”, La Fuente de verificación serán los Acuerdos de colaboración y el registro de datos.

Es importante tener en cuenta que, en muchas ocasiones, una vez puesta en marcha la planificación es cuando nos damos cuenta que no tenemos recursos para la colecta de datos del indicador y, por tanto, se acaba desestimando hacerlo, con las consiguientes dificultades para objetivar los resultados alcanzados.

## IV. Ejemplo guiado

Volvemos al ejemplo del Plan para la Protección del Patrimonio Cultural Iberoamericano, para ver conjuntamente los elementos de la planificación (cadena de cambios vertical) y, para cada uno de ellos, su Indicador (con una variable y una explicación de cómo se va a realizar la medición y en qué tiempo):

	DESCRIPCIÓN	INDICADOR DE IMPACTO (mide si se logra el cambio final previsto sobre la protección del patrimonio)
OBJETIVO ESTRATÉGICO	<b>OE1</b>  Contribuir a la protección del patrimonio	Número de países que adoptan los instrumentos internacionales al final del POA
		Organismos Internacionales con los que ha habido sinergias al final del Plan
RESULTADOS	<b>R1.1</b>  Los países de la región conocen (y aplican) la normativa de protección del patrimonio	<b>INDICADOR DE RESULTADO</b> (mide si se está logrando que los países apliquen la normativa)
		Número de países que adoptan los instrumentos internacionales al final del POA
LÍNEAS DE ACCIÓN	<b>LA1.1.1.</b>  Adopción y actualización de instrumentos internacionales	<b>INDICADOR DE PROCESO</b> (mide si la línea de acción sirve para que los países apliquen la normativa)
		Número de países que adoptan los instrumentos internacionales y se traducen en programas de actuación concretos en el mes 6
		<b>INDICADOR DE PRODUCTO</b> (mide si se ha realizado la acción)
		Número de convenciones/ acuerdos suscritos durante el período de vigencia del Plan
		Número de iniciativas internacionales adoptadas por influencia de SEGIB durante el período de vigencia del Plan

## V. Check list para autocontrol de la calidad de indicadores (SMART)

La calidad de cada uno de los indicadores, sean estos de impacto, de resultado, de proceso o de producto, se relaciona con las siguientes características que, por sus siglas en inglés, se denominan indicadores SMART:

**S: Específicos:** concretos y que describan claramente la situación que se quiere alcanzar.

**M: Medibles:** que permitan, de una manera objetiva (independientemente de quien haga la medición), tomar el dato previsto sin influencias de intereses.

**A: Alcanzables:** los indicadores deben poder medirse, es decir, debemos contar con los recursos para tomar el dato.

**R: Realista:** el indicador debe contribuir a la medición de la variable.

**T: temporales:** se debe contemplar el momento (mes) en el que se va a tomar el dato.

De esta manera, una vez formulado cada indicador, se comprobará cada uno de estos factores:

POR CADA INDICADOR COMPROBAR	Específico (S)	Medible (M)	Alcanzable (A)	Realista (R)	Temporal (T)	VALIDACIÓN	OBSERVACIONES
Indicador del OE							
Indicador de Resultado							
Indicador de Resultado							
Indicador de Proceso							
Indicador de Actividad							

## VI. Enlaces y fuentes de referencia

Con objeto de facilitar una mayor información y ejemplos acerca de la construcción de indicadores, se recomiendan las siguientes fuentes:

<u>Fuente</u>	<u>Título</u>	<u>Observaciones</u>	<u>Enlace</u>
AECID	“Manual de Gestión de Evaluaciones de la Cooperación Española”	Marco conceptual para la evaluación y la formulación 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 datos e indicadores de desarrollo por país	<a href="https://mydata.iadb.org/Reform-Modernization-of-the-State/Managing-for-Development-Results-MfDR-Indicators-d/vkuq-zrqa">https://mydata.iadb.org/Reform-Modernization-of-the-State/Managing-for-Development-Results-MfDR-Indicators-d/vkuq-zrqa</a>
BID	“Guía Básica para la Evaluación de Proyectos”	Marco conceptual para la formulación 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”	Cuestionario o checklist para la planificación orientada a 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 en línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (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 Colombia	“Guía para Diseño, Construcción e Interpretación de Indicadores”	Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Bogotá (Colombia)	<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 Colombia	“Manual de Indicadores”	Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Bogotá (Colombia)	<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 enfocados a políticas de educación	<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>