



# Indicadores

Manual de orientación



cooperación  
alemana

DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

**giz** Deutsche Gesellschaft  
für Internationale  
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

# AVISO LEGAL

## publicado por

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

## Domicilios de la Sociedad

Bonn

Friedrich-Ebert-Allee 40

53113 Bonn, Alemania

T +49 228 44 60-0

F +49 228 44 60-17 66

I [www.giz.de](http://www.giz.de)

Eschborn

Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5

65760 Eschborn, Alemania

T +49 6196 79-0

F +49 6196 79-1115

## Responsable

Unidad corporativa Seguimiento y evaluación

## Autora

Dra. Justine Hunter

## Participantes en el proyecto

Sandra Fuhr, Annika Schönfeld, Dra. Brigitte Späth, Karsten Posse

Damos las gracias a los y las colegas del Departamento sectorial (Julia Olivier, Binod Mahanty, Klaus Schreiner, Christina Kraus y Birgit Seibel) que nos han facilitado ejemplos de indicadores.

## Responsable de Reproducción

Proyecto de cooperación para el fortalecimiento institucional de la AMEXCID

Luiz Ramalho

[luiz.ramalho@giz.de](mailto:luiz.ramalho@giz.de)

## Diseño editorial

Uli Stehlik

Mexikuli Design

## Versión

Abril 2014

El documento se reproduce como parte de la Colección de Textos Selectos sobre Monitoreo y Evaluación de la Cooperación Alemana, sin fines de lucro o comerciales.

# Indicadores

Manual de orientación

# ÍNDICE

1.	Objetivo y estructura del manual de orientación	6
2.	Indicadores en la gestión de órdenes	7
2.1	Elaboración de la oferta	7
2.2	Indicaciones específicas para la elaboración de la oferta en los sectores de actividad BMZ, Comitentes públicos alemanes e International Services (IS)	8
2.3	Ejecución del proyecto	10
2.4	Presentación de informes y finalización de la orden	11
3.	Funciones de los indicadores y requisitos impuestos al desarrollo de indicadores	12
3.1.	Funciones y requisitos	12
3.2	Indicadores de resultados vs. indicadores estandarizados	14
4.	Estándares de calidad de los indicadores	17
4.1	Criterios SMART	17
4.2	Estándares de calidad específicos de los indicadores en las operaciones por cuenta del BMZ	18
5.	Tipos y categorías de indicadores	20
5.1	Conjuntos de indicadores	20
5.2	Indicadores cuantitativos y cualitativos	20
5.3	Categorización según fuentes de datos y métodos de recopilación de datos	21
5.4	Otras categorías de indicadores	22

<b>6.</b>	<b>Valor base, valor meta, hitos</b>	<b>25</b>
6.1	Funciones de los datos de base	25
6.2	Consideraciones metodológicas respecto de los datos de base: diseños de evaluación experimentales y cuasi experimentales	26
6.3	Sistemas de seguimiento basados en resultados: verificación de los indicadores en intervalos de medición de hitos	27
<b>7.</b>	<b>Fuentes de datos y métodos de recopilación de datos</b>	<b>28</b>
7.1	Datos secundarios	28
7.2	Datos primarios	29
	<b>Índice de fuentes (selección)</b>	<b>31</b>

# 1. OBJETIVO Y ESTRUCTURA DEL MANUAL DE ORIENTACIÓN

El presente manual proporciona orientación y ayuda para seleccionar y formular los indicadores. El objetivo es mejorar la eficiencia de los procesos de trabajo en la elaboración de la oferta, facilitar la conducción basada en la evidencia de las medidas de desarrollo mediante sistemas de seguimiento basados en resultados a partir de indicadores, y mejorar la comprobación y los informes de resultados. El manual está dirigido a los colaboradores y colaboradoras de la GIZ, en especial a las personas responsables de la orden y del control de calidad, asesores técnicos, personas encargadas del seguimiento y la evaluación (S&E) en las unidades operativas y de la cartera de país, así como peritos y asesores.

En cuanto a su contenido, el manual se apoya en análisis de necesidades derivados de controles de calidad internos y externos de la GIZ, así como en valores empíricos de la práctica de evaluación internacional y en los debates técnicos sobre el análisis de resultados. Es aplicable en todos los sectores de actividad de la GIZ y hace referencia por separado a los acuerdos vinculantes que existen con el principal comitente de la GIZ, el Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ) de Alemania.

El manual apunta a conciliar lo metodológicamente deseable con lo prácticamente factible aplicando un enfoque realista y orientado hacia el usuario. Los distintos contextos nacionales, así como los recursos financieros y humanos disponibles, exigen pragmatismo a la hora de aplicar las exigencias metodológicas. Al formular los indicadores deberían tenerse en cuenta aspectos de eficiencia.

El manual se divide en los siguientes capítulos: indicadores en la gestión de órdenes; funciones de los indicadores y requisitos a observar en el desarrollo de estos; estándares de calidad de los indicadores; tipos y categorías de indicadores; valor base, valor meta, hitos; así como fuentes de datos y métodos de recopilación de datos.

El texto continuo proporciona ayudas importantes para la selección y formulación de los indicadores. Las ayudas son aplicables a todos los sectores de actividad. Los recuadros contienen información adicional, indicaciones para formatos específicos de proyectos o programas, así como ejemplos de aplicación.

Se ha prescindido de exponer una secuencia paso a paso de los distintos capítulos temáticos. Los pasos de reflexión y acción necesarios en la formulación de los indicadores dependen del contexto específico, de modo que no existe un único proceso típico e ideal. En su lugar, se ha incluido una lista de verificación en cada uno de los capítulos, para fines de comprobación.

## 2. INDICADORES EN LA GESTIÓN DE ÓRDENES

**En este capítulo se explica el papel central que los indicadores desempeñan en las distintas fases de la gestión de órdenes en todos los sectores de actividad de la GIZ: elaboración de la oferta, ejecución del proyecto, así como presentación de informes y finalización de la orden. De manera complementaria, se presentan indicaciones específicas en relación con los indicadores en la elaboración de ofertas en los sectores de actividad Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ), Comitentes públicos alemanes e International Services (IS).**

En la cooperación para el desarrollo, los indicadores son parámetros que miden el logro del objetivo de las medidas de desarrollo y, por esta razón, son imprescindibles para comprobar los resultados. Expresan aquellos elementos en base a los que puede medirse si se ha producido un cambio intencional y positivo.

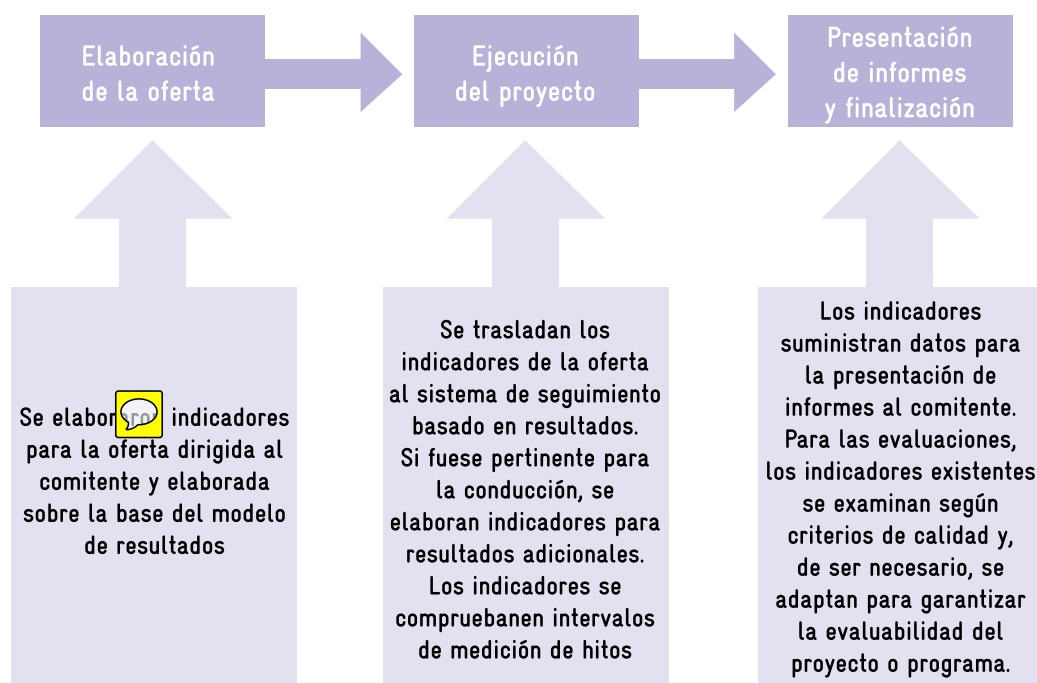
### 2.1 Elaboración de la oferta

El modelo de resultados se elabora en el marco del examen y de la preparación de una medida de desarrollo (véase [El modelo integrado de resultados de la GIZ](#)). El modelo de resultados es compatible con las lógicas de resultados de distintos donantes, puede aplicarse en todos los sectores de actividad de la GIZ y constituye la base para la elaboración de la oferta. Los indicadores se formulan en la fase de la elaboración de la oferta. Estos miden los resultados al nivel del objetivo del proyecto o programa y a niveles de resultados por debajo del nivel del objetivo.

#### ¿Qué se entiende por “resultado”?

Por resultados (= *results*) la GIZ entiende cambios de estado o de comportamiento intencionales y no intencionales, tanto positivos como negativos, debidos directa o indirectamente a una intervención. El **Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)** define los resultados (= *results*) como concepto genérico que abarca el impacto (*impact*), los resultados directos (*outcomes*) y los productos (*outputs*).

Debería garantizarse que la medida esté integrada en las estrategias de las contrapartes y llegarse a un entendimiento común con la contraparte sobre la orientación estratégica. Esto mismo es también aplicable al desarrollo de indicadores en el marco de la elaboración de la oferta. En este proceso debería involucrarse participativamente a las contrapartes.



## 2.2 Indicaciones específicas para la elaboración de la oferta en los sectores de actividad BMZ, Comitentes públicos alemanes e International Services (IS)

En la gestión de órdenes en las operaciones por cuenta del BMZ, se elabora la matriz de resultados sobre la base del modelo de resultados en el paso 3 del proceso de preparación (aclaración de la arquitectura global del proyecto o programa). En los pasos 4 y 5 (información al comitente / aseguramiento de la calidad de la concepción), se lleva a cabo el control de calidad de la matriz de resultados, se informa al BMZ sobre las conclusiones del examen y se obtiene el visto bueno de la concepción de la oferta (ZAK, por sus siglas en alemán). La elaboración de la oferta con el respectivo control de calidad, y la adjudicación de la orden por parte del BMZ tienen lugar en los pasos 6 y 7. La matriz de resultados es un formato en forma

de tabla concertado con el BMZ que representa en forma resumida la información esencial del modelo de resultados. Los siguientes elementos del modelo gráfico de resultados, elaborado en el marco del proceso de preparación, se transfieren a la matriz de resultados:

- **El objetivo del programa de cooperación para el desarrollo** está situado por encima del ámbito de responsabilidad de la medida de cooperación técnica, a nivel del impacto, y, por lo general, se formula en el marco del documento de estrategia sectorial o de la estrategia país. Se trata del beneficio sostenible y a largo plazo (cambio de las condiciones de vida) que los grupos destinatarios pueden esperar si se alcanzan los resultados. El objetivo del programa de cooperación para el desarrollo describe los cambios para los grupos destinatarios. Los resultados se refieren al beneficio para la población (BMZ, diciembre de 2013<sup>1</sup>).

<sup>1</sup> La Guía y estructura comentada para propuestas de programas conjuntos de cooperación para el desarrollo es el documento básico concertado entre el BMZ y la GIZ en abril de 2012. El BMZ está elaborando actualmente una versión actualizada del anexo de la guía, cuyos contenidos no han sido concertados con la GIZ hasta el momento. Se aplicará, con carácter transitorio, el último documento de referencia relativo a la lógica de resultados, junto con la guía de abril de 2012: BMZ (2013). *Wirkungslogik in PV (bilaterale EZ). Standards für Zielformulierungen und Indikatoren* (Lógica de resultados en las propuestas de programas de cooperación bilateral para el desarrollo). Estándares para la formulación de objetivos y de indicadores). Diciembre de 2013.



- **El objetivo del módulo de cooperación técnica**, en el ámbito de responsabilidad de la medida, se mide con hasta cinco indicadores. El objetivo del módulo se ubica a nivel del resultado directo (*outcome*) y se refiere a los resultados que se derivan de la utilización de los productos (*outputs*) para el grupo destinatario o para bienes públicos. Este nivel de resultados debería referirse a la utilización por parte de intermediarios (proyectos o programas que se desarrollan en el entorno indirecto de los grupos destinatarios) o por parte de grupos destinatarios (proyectos o programas que se desarrollan en el entorno directo de los grupos destinatarios) (BMZ, diciembre de 2013). El objetivo del módulo y los indicadores se refieren únicamente al período abarcado por la orden respectiva. Si se producen modificaciones importantes de los indicadores a nivel del objetivo del módulo de cooperación técnica, será necesario presentar una oferta de modificación al BMZ.

- **Los productos (*outputs*)** son resultados positivos e intencionales en los niveles de resultados por debajo del objetivo del módulo de cooperación técnica, cada uno de los cuales se mide con hasta dos indicadores. No deberían transferirse más de tres a cinco productos (esenciales) a la matriz de resultados. Los productos son capacidades técnicas creadas, competencias personales o conocimientos transmitidos, que resultan de la aplicación de recursos y la ejecución de las actividades definidas. El término “productos” no se refiere a los servicios de asesoramiento de la GIZ. La modificación de los indicadores a nivel de los productos no requiere una oferta de modificación al BMZ. En este caso, basta con facilitar una información vinculante.

- Para cada producto se transfieren, con carácter indicativo, **actividades** del modelo de resultados a la matriz de resultados. La ejecución de las actividades indicadas no tiene carácter obligatorio y no es necesario elaborar indicadores a nivel de las actividades. La aplicación de instrumentos prevista se representa implícitamente en la matriz de resultados, siempre que sea posible, a nivel de las actividades (vinculación de las

actividades representadas con carácter indicativo con la aplicación de instrumentos planificada en el punto 3.4.1 de la propuesta de programa).

El enfoque de desarrollo de capacidades (*capacity development*) del proyecto o programa se describe en las ofertas al BMZ. Si es aplicable, los resultados e indicadores en la matriz de resultados se refieren a los tres niveles del desarrollo de capacidades (véase [Desarrollo de capacidades](#)). En cada nivel de resultados se remite a **fuentes de verificación** para los indicadores. Deberían detallarse aquí las fuentes de datos y, si se recopilan datos primarios, también los métodos de recopilación de estos (-> Capítulo 7).

En otra columna de la matriz de resultados se especifican los **principales supuestos y riesgos**. Estos se refieren siempre al logro de los resultados (no de los indicadores) en el nivel inmediatamente superior. Los objetivos e indicadores expuestos en la matriz de resultados se transfieren en la oferta al capítulo homónimo B.3.1.

En la **gestión de órdenes en el sector de actividad Comitentes públicos alemanes** existen procedimientos específicos de los distintos ministerios, de los que se derivan exigencias del cliente en relación a la formulación de los indicadores (véase, por ejemplo, [Handreichung zur Erstellung von Angeboten im BMUB Geschäft \(Guía para la elaboración de ofertas en las operaciones por cuenta del Ministerio Federal de Medio Ambiente, Protección de la Naturaleza, Obras Públicas y Seguridad Nuclear \(BMUB\)\) y Handreichung zur Abwicklung von ODA Direktaufträgen des Auswärtigen Amtes \(Guía para la tramitación de órdenes directas de asistencia oficial para el desarrollo \(AOD\) del Ministerio Federal de Relaciones Exteriores\)](#)). En cuanto a los criterios de calidad de los indicadores, el procedimiento con el Ministerio Federal de Medio Ambiente, Protección de la Naturaleza, Obras Públicas y Seguridad Nuclear (BMUB) es el que presenta el mayor grado de formalización. Con respecto a las ofertas referidas a la Iniciativa Internacional para la Protección del Clima, por ejemplo, se desea de forma explícita que se

formulen indicadores verificables cuantitativamente y que, siempre que sea posible, se utilicen cifras, datos, resultados de mediciones y estadísticas.

La **gestión de órdenes en el sector de actividad International Services (IS)** se caracteriza, igualmente, por una gran individualidad de las órdenes, que se manifiesta en las diferentes exigencias que los comitentes (por ejemplo, la Unión Europea o el Banco Mundial) formulan en cuanto a la comprobación de los resultados. Algunos comitentes requieren meramente una descripción de la prestación de servicios en la elaboración de la oferta. Por consiguiente, no siempre se tendrá que proceder a la comprobación de resultados a partir de indicadores a niveles superiores de resultados.

## 2.3 Ejecución del proyecto

El sistema de seguimiento basado en resultados es parte integrante de la gestión de órdenes y recae dentro de la responsabilidad de dirección del o de la responsable de la orden. Los datos registrados en los sistemas de seguimiento son fundamentales para la toma de decisiones estratégicas, de gestión y de presupuesto. Además, los datos que se recopilan a través del sistema de seguimiento basado en resultados en el curso de la ejecución del proyecto son elementos importantes para las evaluaciones.

Por lo general, los indicadores a nivel del objetivo y la mayoría de los indicadores esenciales por debajo del nivel del objetivo se han formulado ya en el marco de la elaboración de la oferta. Al elaborarse el modelo de resultados se han especificado, en general, resultados adicionales dentro del ámbito de responsabilidad del proyecto o programa. Tras la adjudicación de la orden pueden elaborarse indicadores para estos resultados adicionales en el modelo de resultados existentes, conjuntamente con la contraparte, en la medida en que sean pertinentes para la conducción. Por debajo del nivel del objetivo, no deberían fijarse más de dos indicadores por resultado. A continuación, estas informaciones (los

resultados y los indicadores correspondientes) y los valores de base ya disponibles se trasladan a un instrumento de seguimiento y se completan mediante otras indicaciones pertinentes para los sistemas de seguimiento (véase [Guía para el desarrollo y la utilización de un sistema de seguimiento basado en resultados](#)). Los instrumentos de seguimiento recomendados (véase [Intranet Wissen und Prozesse - Wirkungsorientiertes Monitoring \(Intranet, sección Conocimiento y Procesos - Seguimiento basado en resultados\)](#)) contribuyen a estructurar los procesos de recopilación de datos y documentar de manera sistemática los datos recopilados.

En los sistemas de seguimiento basados en resultados se recopilan valores de medición de los indicadores en intervalos de medición de hitos (-> Capítulo 6). A fin de atender a la complejidad de las medidas de desarrollo, los sistemas de seguimiento basados en resultados deberían incorporar dos enfoques complementarios:

- Sobre la base de los valores de medición de los indicadores, los sistemas de seguimiento basados en resultados suministran con regularidad informaciones basadas en datos sobre el punto en que el proyecto o programa se encuentra en relación con los resultados esperados. Sin embargo, los indicadores no explican por qué se produce un cambio o no.
- Por este motivo, deberían recogerse de manera complementaria y abierta las perspectivas de los actores y partes interesadas importantes, aplicando métodos cualitativos (KOMPASS).

En los sistemas de seguimiento basados en resultados se deberían observar los cambios de las condiciones marco en los sistemas de las organizaciones contraparte y verificar la pertinencia de los indicadores seleccionados. Por lo general, no se fijan indicadores para los riesgos y supuestos, las hipótesis de resultados y los resultados que aparecen ubicados “fuera” del ámbito de responsabilidad de la medida en el modelo de resultados. Estos elementos constituyen campos de observación y son

vigilados continuamente. Si se cuestiona la hipótesis de resultados, también tienen que adaptarse o actualizarse en consecuencia los indicadores, en concertación con el comitente.

## 2.4 Presentación de informes y finalización de la orden

Los indicadores facilitan los valores de partida y valores meta, así como los valores reales para la comprobación de resultados. Proporcionan datos fundamentales para los informes al comitente y garantizan la evaluabilidad. Por consiguiente,

los indicadores son elementos fundamentales para comprobar los cambios que son atribuibles a la medida (atribución) o a los que la medida ha prestado un aporte fundamental (contribución).

Al comienzo de una evaluación se examinan los indicadores sobre la base de los criterios de calidad SMART (véase Capítulo 4) con el fin de determinar su adecuación para valorar la eficacia de la medida y los resultados superiores de política de desarrollo. Si no resultan adecuados, se los adapta para llevar a cabo la evaluación. Se utilizan indicadores adaptados para asegurar la evaluabilidad del proyecto o programa cuando esta no estuviese garantizada por los indicadores existentes.

### Lista de verificación: Indicadores en la gestión de órdenes

- ✓ ¿Se ha elaborado un modelo de resultados que sirve de base para la formulación de los indicadores en el marco de la elaboración de la oferta y de la elaboración del sistema de seguimiento basado en resultados?
- ✓ ¿Se han tenido en cuenta los requerimientos específicos de los respectivos comitentes al elaborar la oferta? Se trata en particular de un entendimiento común sobre los resultados que se expresa en la lógica de resultados, en la definición de los niveles de resultados y en la terminología respectiva.
- ✓ ¿Se ha integrado la elaboración de los indicadores en los sistemas de las organizaciones contraparte? ¿Se ha involucrado participativamente a las contrapartes en el proceso de elaboración de los indicadores?
- ✓ ¿Se han fijado indicadores para los resultados expuestos en los sistemas de seguimiento basados en resultados? ¿Se han utilizado para ello los formatos recomendados de seguimiento basado en resultados?
- ✓ ¿Se verifica con regularidad la pertinencia y el valor informativo de los indicadores seleccionados?

# 3. FUNCIONES DE LOS INDICADORES Y REQUISITOS A CUMPLIR EN EL DESARROLLO DE INDICADORES

A continuación se proporciona una vista de conjunto de las funciones de los indicadores y de las múltiples exigencias que se deben satisfacer en su selección y formulación. En una sección aparte se ofrecen indicaciones prácticas para proyectos regionales, proyectos sectoriales y otros formatos especiales. Además, se describe cómo abordar la elaboración de indicadores en contextos de conflicto, fragilidad y violencia. Luego se explican las distintas funciones de los indicadores de resultados y los indicadores estandarizados, así como los requisitos metodológicos que se plantean en uno y otro caso. Por último, se distingue entre indicadores estandarizados, indicadores clave e indicadores a título de ejemplo, en función del grado de obligatoriedad.

## 3.1 Funciones y requisitos

Los indicadores permiten medir los resultados, conducir los proyectos o programas y vigilar el avance del proyecto. Dado que suministran información basada en datos sobre la situación de partida, la situación real y las metas a alcanzar, los indicadores sirven de instrumentos de comparación. Al transportar información basada en datos, sirven para la presentación de informes, la rendición de cuentas, el aprendizaje y la comunicación. La elaboración de los indicadores no solo es un proceso metodológico y técnico, sino que también deberían tenerse en cuenta las necesidades y las condiciones marco en el plano político, cultural y social.

- Los indicadores **metodológicamente** bien formulados miden el resultado para el que se han construido (validez) y proporcionan datos sólidos aun cuando se efectúan mediciones repetidas (fiabilidad).

- No solo son importantes las herramientas metodológicas, sino también los conocimientos sectoriales **teóricos** y el conocimiento del país.

- Las exigencias que hayan de cumplir los indicadores deberían ser **realistas**. El esfuerzo dedicado a la recopilación de datos debería adaptarse a los recursos de tiempo (duración), financieros (volumen total) y humanos (pericia) disponibles (principio de proporcionalidad).

- Los requisitos que se han de cumplir al elaborar los indicadores deben aclararse y compatibilizarse con las exigencias y especificaciones del respectivo **comitente** (lógica de resultados).

- En la selección y formulación de los indicadores deberían propiciarse la apropiación (*ownership*), así como la coherencia y la compatibilidad del aporte de los donantes, mediante la **concertación con los sistemas de las organizaciones contraparte**.

- Aparte de requisitos de validez general, deben tenerse en cuenta los **requisitos prácticos** que se planteen a la hora de formular los indicadores. Entre estos figura, por ejemplo, la formulación de indicadores para proyectos o programas regionales o para medidas de desarrollo que se llevan a cabo en países (contraparte) con contextos frágiles o afectados por conflictos.

- Los indicadores deberían configurarse con **sensibilidad al contexto y de género**. En su formulación y en el marco de la recopilación de datos deberían tenerse en cuenta los patrones de comportamiento y las normas culturales y religiosas que existan en los países contraparte.

## Indicadores en contextos de conflicto, fragilidad y violencia

Sobre la base del documento de estrategia del BMZ *“Entwicklung für Frieden und Sicherheit”* (Desarrollo para la paz y la seguridad), se han adoptado acuerdos que 1) hacen referencia a los estándares mínimos para la implementación de medidas en países frágiles y afectados por conflictos y violencia (países clasificados como “verdes”, “amarillos” y “rojos”) y 2) definen criterios para la adjudicación de la clasificación sectorial nacional (véase [Vereinbarung zur Umsetzung der Vorgaben des BMZ Strategiepapiers “Entwicklung für Frieden und Sicherheit”](#) (Acuerdo sobre la implementación de las pautas del documento de estrategia del BMZ “Desarrollo para la paz y la seguridad”). La **evaluación de la paz y los conflictos** (*Peace and Conflict Assessment, PCA*) provee el marco metodológico para los proyectos sectoriales y los proyectos específicos para países concretos. Se aplican ciertos estándares mínimos en el diseño de proyectos o programas para países clasificados como “amarillos” y “rojos”. Entre otras cosas, la verificación de las hipótesis de resultados respecto de posibles resultados negativos es considerada un componente obligatorio del sistema de seguimiento basado en resultados.

Las pautas para la clasificación sectorial FS (paz y seguridad, por su sigla en alemán) son relevantes para la formulación de los indicadores. En las clasificaciones FS-2, los indicadores al nivel del objetivo del módulo de cooperación técnica están relacionados con la sensibilidad a los conflictos; en las clasificaciones FS-1, esto se refiere a los indicadores de resultados por debajo del nivel del objetivo (productos (*output*)).

Al valorar los indicadores, es preciso tener en cuenta que la recopilación de datos cuantitativos, por ejemplo mediante encuestas a grupos destinatarios en regiones o países contraparte afectados por conflictos violentos, puede entrañar riesgos de seguridad para ambas partes. Los supuestos relativos a los factores contextuales y los riesgos se integran en el sistema de seguimiento basado en resultados y se definen aquellos ámbitos que recibirán especial atención (campos

de observación). En su caso, podrán desarrollarse indicadores (contextuales) adicionales para campos de observación particularmente relevantes, que se controlarán sistemáticamente. La integración de las contrapartes en la formulación de los indicadores, así como en el seguimiento basado en resultados, exigen una especial sensibilidad en este contexto (véase [Seguimiento basado en resultados sensible al contexto y a los conflictos](#) en inglés). El análisis de los riesgos no debería limitarse a la recopilación de datos relativos a determinados indicadores, sino ser un componente permanente de la gestión del proyecto.

## Proyectos o programas sectoriales, globales y de apoyo a convenciones, cooperación internacional con regiones (partida IZR)

Para los indicadores de estos formatos especiales rigen los mismos estándares de calidad que para los de otros formatos, pero estos proyectos y programas presentan una serie de particularidades. En algunos casos no guardan relación directa con las áreas prioritarias definidas para los países de que se trate y los resultados solo pueden observarse a través de complejas interacciones de los mismos que alcanzan a las organizaciones y los grupos destinatarios en los países de cooperación. En los proyectos o programas de cooperación internacional con regiones (IZR) se trabaja, en medida creciente, con socios de cooperación procedentes de países en desarrollo, emergentes e industrializados. Estos no son beneficiarios de la cooperación para el desarrollo en el sentido corriente. El efecto palanca de los proyectos o programas IZR es un criterio importante (aquí debe incluirse el denominado indicador de potenciación). En los proyectos o programas sectoriales se plantean requisitos específicos en relación con la formulación de indicadores, que son acordados con el comitente. Dado que, en este caso, el BMZ es a la vez comitente y receptor de los servicios, la selección y formulación de los indicadores suelen regirse en gran medida por las pautas marcadas por el BMZ. En estos proyectos o programas, tanto los objetivos como los indicadores se sitúan en muchos casos en un nivel bajo de resultados.

### Proyectos o programas regionales

Muchos proyectos o programas regionales se caracterizan por el hecho de que apoyan estructuras y procesos a nivel supraestatal, mientras que definen como grupos destinatarios a las poblaciones de países o de estados miembro de instituciones regionales. En los proyectos o programas regionales establecidos a nivel de organizaciones supranacionales, los resultados que se prevén lograr a nivel de los grupos destinatarios en los distintos países se sitúan, con frecuencia, fuera del ámbito de responsabilidad del proyecto o programa de que se trate. El asesoramiento organizacional prestado a nivel de las instituciones regionales no suele manifestarse más que a través de complejas interacciones de los resultados y en una perspectiva a largo plazo a nivel de los grupos destinatarios en los países miembro. En estos casos, es fundamental llegar a un entendimiento común con el comitente respecto de los resultados a lograr en el período abarcado por la orden. Otros proyectos o programas regionales asumen una función de coordinación en el sentido de un enfoque multipaís.

A los proyectos o programas regionales que llevan a cabo medidas en diferentes países se les recomienda que recopilen en cada país por separado los datos para los indicadores. Los datos procedentes de diferentes países se presentan a menudo en forma agregada para los informes. Las cifras absolutas son más adecuadas para este fin que los cambios relativos expresados en porcentajes. Si las medidas son muy diferentes según los países, resulta conveniente formular los indicadores en un nivel de abstracción más elevado (por ejemplo, de manera transversal). Además, las respectivas instituciones regionales disponen, con frecuencia, de datos nacionales. Habría que verificar si estos datos son pertinentes y sólidos y si los intervalos de medición concuerdan con los de las medidas de desarrollo. Es necesario que las instituciones regionales cuenten con datos nacionales estandarizados y armonizados para que estos sean comparables.

### 3.2 Indicadores de resultados vs. indicadores estandarizados

Los indicadores de resultados son parte integrante de la gestión de órdenes y se utilizan para la conducción de los proyectos o programas. Los denominados indicadores agregados son indicadores estandarizados y en la GIZ se los utiliza únicamente para la comunicación al público y ante los comitentes actuales y potenciales.

Los indicadores de resultados han de ubicarse al nivel de las medidas de desarrollo. En un conjunto de (sub) sectores seleccionados (véase el recuadro), se miden indicadores agregados de forma descentralizada, a nivel de los proyectos o programas o en direcciones regionales o sectoriales, pero los datos obtenidos se analizan de forma centralizada a nivel de empresa. La unidad corporativa Comunicación de la empresa utiliza los datos agregados para formular enunciados con repercusión pública.



## Indicadores agregados para reportar sobre los resultados agregados

En 2014, después de una fase piloto de un año, se han introducido indicadores agregados estandarizados en (sub)sectores seleccionados, con el fin de fomentar la comunicación con repercusión pública a nivel de todos los sectores de actividad. Los (sub)sectores en los que se recopilan datos para indicadores agregados son los siguientes: agua, salud, desarrollo de sistemas financieros, desarrollo rural/agrario, formación profesional, seguridad, reconstrucción y paz, energía, clima, fomento del sector privado, empleo y estándares sociales, finanzas públicas y reforma administrativa, y seguridad social. Los indicadores agregados no son parte de la gestión de órdenes y no se utilizan para la conducción de los proyectos o programas; los datos para estos indicadores se recopilan en un proceso llevado a cabo por separado. Poder formular enunciados sobre los resultados en los sectores más allá del nivel de los proyectos o programas individuales es fundamental para una mejor comunicación al público y en el espacio político, y como referencia en el diálogo con nuevos comitentes. Lo que sigue es un ejemplo de un enunciado con repercusión pública (de la fase piloto 2012-2013):

**“Solo en el año 2012, la GIZ, por encargo del Gobierno Federal alemán, ha sensibilizado a 1,2 millones de personas sobre los peligros del SIDA en cinco de los países más afectados de África.”**

Dependiendo del sector, pueden medirse indicadores agregados a diferentes niveles de resultados. Los datos a nivel de los productos (*outputs*) pueden obtenerse con más fiabilidad desde el punto de vista metodológico, o bien recabarse de los sistemas de seguimiento existentes. En los niveles de los resultados directos (*outcomes*) y del impacto (*impact*), debería trabajarse con estimaciones plausibles si no se dispone de valores de medición. Aquí se trata de describir el aporte que la GIZ ha prestado al logro de los resultados

(contribución). Entre los criterios más importantes para formular indicadores agregados de buena calidad se cuentan los siguientes:

- tienen que reflejar aspectos cuantificables (cifras absolutas);
- deberían estar formulados de manera inequívoca y comprensible y poder ser comunicados con facilidad, a fin de transportar un enunciado con repercusión pública;
- deberían ser fácilmente mensurables y debería requerirse poco tiempo para recabarlos. En lo posible, toman sus datos de los sistemas de seguimiento existentes en los proyectos o programas.

## Indicadores estandarizados, indicadores clave, indicadores de ejemplo

En el ámbito de la cooperación para el desarrollo alemana circulan diferentes términos que a veces se utilizan como sinónimos y suelen confundirse. La principal diferencia radica en el grado de obligatoriedad:

- Los **indicadores estándar** son indicadores estandarizados utilizados con carácter obligatorio con una formulación idéntica y con métodos comparables de recopilación de datos en distintos proyectos o programas de un (sub)sector.
- Los **indicadores clave** no tienen que ser utilizados con carácter obligatorio. Se basan en valores empíricos y sirven de orientación y ayuda. De este modo pueden mejorar la efectividad y la eficiencia económica de la elaboración de las ofertas, mediante, por ejemplo, la creación de un catálogo de indicadores para determinados sectores.
- Los **ejemplos de indicadores** sirven para ilustrar una buena formulación, pero comúnmente no se catalogan en los sectores.

### Lista de verificación: Requisitos que deben cumplirse en el desarrollo de indicadores

- ✓ ¿Se ha llegado a un entendimiento común con el comitente con respecto a los resultados prometidos (indicadores a nivel del objetivo)?
- ✓ ¿Se dispone de las competencias metodológicas requeridas para formular indicadores, de los conocimientos sectoriales necesarios y del conocimiento del país?
- ✓ ¿Se ha verificado si los indicadores que medirían de manera óptima los resultados pueden realmente medirse con los recursos financieros y humanos existentes? ¿Existen eventualmente otros indicadores que serían más fáciles de recabar o para los que puedan aprovecharse fuentes de datos ya existentes (practicabilidad)?
- ✓ ¿Se han configurado los indicadores teniendo en cuenta el contexto y los conflictos?
- ✓ ¿Se han tenido en cuenta las recomendaciones relativas a la formulación de indicadores para formatos especiales (por ejemplo, proyectos o programas regionales)?
- ✓ ¿Se dispone de indicadores clave probados en la práctica para los respectivos (sub)sectores? ¿Se ha examinado en qué medida son utilizables y aplicables?



# 4. ESTÁNDARES DE CALIDAD DE LOS INDICADORES

Los denominados criterios SMART son considerados los principales criterios de calidad para indicadores en la cooperación internacional para el desarrollo. En el presente capítulo se explica qué requisitos de calidad se ocultan detrás del acrónimo. Las operaciones por cuenta del BMZ se consideran por separado: en este ámbito existen acuerdos y estándares vinculantes respecto de la calidad de los indicadores y la consideración de las clasificaciones del CAD de la OCDE y del BMZ.

Cada buen indicador cumple una multitud de requisitos de calidad. La formulación de indicadores es un ejercicio de equilibrio entre la medición óptima de un resultado, por un lado, y la viabilidad de dicha medición con los recursos financieros disponibles y los conocimientos técnico-metodológicos existentes, por el otro.

Cuanto más concreta sea la formulación del resultado como tal, más fácil será formular los indicadores. Especialmente problemáticas resultan las formulaciones de resultados que se sitúan a nivel del objetivo, se refieren a diferentes niveles de resultados y/o representan un asunto que queda fuera del ámbito de responsabilidad de la medida. Cuando el **objetivo está formulado** de manera poco clara, el margen de interpretación es más amplio, lo cual dificulta que un indicador mida con precisión una dimensión de dicho objetivo (-> Capítulo 5).

## 4.1 Criterios SMART

En la práctica de los donantes internacionales, se utilizan en particular los criterios SMART (por las iniciales de sus atributos en inglés) para valorar la calidad de los indicadores:

- **Specific (específico):** Un indicador es específico cuando está formulado con precisión y es mensurable. Las descripciones vagas del tipo “se ha mejorado” o “ha aumentado” solo serán precisas si se especifican valores de partida y valores meta para los indicadores. También son imprecisas las indicaciones del tipo “con regularidad” o “periódicamente”, a menos que se concreten mediante valores de medición. Así mismo, los indicadores específicos no deberían jamás vincular entre sí varios asuntos (es decir, ser de carácter multidimensional) ni mucho menos aplicarse a varios niveles diferentes de resultados (es decir, ser de carácter multinivel). En ese caso no quedaría claro a qué asunto se referiría el cambio mensurable.

- **Measurable (mensurable):** El indicador es mensurable, es decir, se han especificado para él valores de partida y valores meta. En los valores base y valores meta, o bien deberían indicarse cifras absolutas como magnitudes de referencia para cambios relativos, o bien ponerse porcentajes en relación entre sí (por ejemplo, “... ha mejorado un xy%”. Valor base: xy; valor meta: xy; o valor base: xy%; valor meta: xy%, -> ejemplos de aplicación en el Capítulo 5). El esfuerzo material e inmaterial necesario para verificar los valores de medición está en una relación razonable con la pertinencia del indicador y con el volumen total de la medida de desarrollo (proporcionalidad).

- **Achievable (alcanzable):** Los cambios que se registran con el indicador se pueden alcanzar mediante las actividades realizadas y los instrumentos aplicados en el proyecto o programa en cuestión. El valor meta del indicador es realista y está en una relación razonable con los recursos de tiempo, financieros y humanos de la medida de desarrollo. Esto significa que deben considerarse de manera orientada hacia los objetivos, pero a la vez realista, el ritmo y el alcance de los cambios esperados, la capacidad operativa de las organizaciones contraparte y los límites de la capacidad de ejercer influencia mediante procesos de apoyo.

- **Relevant (pertinente):** El indicador mide las dimensiones centrales del objetivo / del resultado. Además, debería situarse en el nivel de resultados correcto. No debe representar actividades o servicios (de asesoramiento) ni referirse a cuestiones que quedan fuera del ámbito de responsabilidad de la medida de desarrollo. Es importante tener en cuenta que un indicador solo puede situarse en el nivel de resultados correcto si el objetivo o el resultado a medir también lo están.

- **Time-bound (referido a un plazo concreto):** Debería indicarse en qué plazo se alcanzará el valor meta del indicador. En general el valor meta se refiere al término del período abarcado por la orden.

## 4.2 Estándares de calidad específicos de los indicadores en las operaciones por cuenta del BMZ

En la gestión de órdenes con el BMZ los criterios de calidad SMART son complementados y definidos con mayor precisión (véase [Aclaraciones internas de la GIZ sobre la guía y estructura comentada para propuestas de programas conjuntos de cooperación para el desarrollo: Anexo Estándar para objetivos, indicadores, lógica de resultados y matriz de resultados](#)). Los criterios de calidad que especifican

lo expuesto sobre los criterios SMART en el capítulo 4.1 incluyen los siguientes:

- Para cada indicador tiene que especificarse lo más concretamente posible la fuente de datos y/o el método de recopilación de datos en que se basa su medición. Se recomienda combinar varias fuentes de verificación que permitan observar un mismo cambio desde diferentes ángulos.

- Los indicadores no deben expresarse como si fueran objetivos; es decir, no deben limitarse a describir los cambios deseados, sino que deben plasmarlos en valores de medición.

- Los indicadores no deben describir un proceso ni abarcar diversas etapas (por ejemplo, “... Se han desarrollado, ensayado y difundido...”). Los diferentes indicadores que miden los resultados a nivel de los productos (*outputs*) pueden referirse a resultados parciales en el campo de acción.

- Un indicador debe informar sobre los elementos en base a los que puede medirse un cambio. El indicador mismo no debe generar tal pregunta. Por tal razón debe evitarse utilizar términos imprecisos para los que no se han fijado valores de medición, tales como “sostenible”, “operativo”, “operacional” o “duradero”.

En las operaciones por cuenta del BMZ, cuando se elaboran propuestas de programa debe tenerse en cuenta el sistema de **clasificaciones** del CAD, que clasifica las medidas de desarrollo estatales en función de su focalización en los objetivos de política de desarrollo de la OCDE (véase Sistema de clasificación):

- Igualdad de género (GG)
- Desarrollo participativo / buen gobierno (PD/GG)
- Desarrollo de los intercambios (TD)
- Convenio sobre la Diversidad Biológica (BTR)
- Adaptación al cambio climático (KLA)

- Cambio climático, reducción de los gases de efecto invernadero (KLM)
- Lucha contra la desertificación (DES)
- Protección del medio ambiente y de los recursos naturales, sostenibilidad ecológica (UR)
- Salud reproductiva, materna, neonatal e infantil (RMNCH)

Además, deberían tenerse en cuenta las clasificaciones nacionales del BMZ.

- Enfoques basados en programas (PBA)
- Orientación hacia los pobres (AO)
- Paz y seguridad (FS)
- Desarrollo rural y seguridad alimentaria (LE)

Las clasificaciones asignadas deben reflejarse también en los indicadores del sistema de objetivos. En este contexto debe tenerse en cuenta que la adjudicación de las clasificaciones debería poder justificarse a partir de la concepción global de la medida de desarrollo. Se trabaja con un sistema numérico (con excepción de la clasificación PBA): 2 = objetivo principal, 1 = objetivo secundario, 0 = no se orienta al objetivo de política de desarrollo (o bien no se ha clasificado (aún)). Para la formulación de indicadores, esto significa, por ejemplo, que, según la clasificación en el sistema numérico GG 2-1-0, se establecen indicadores para resultados concretos en términos de igualdad de género. Además, el BMZ ha formulado pautas estratégicas para la consideración de **temas transectoriales** (derechos humanos, incluidos los derechos de los niños y los jóvenes; equidad de género y derechos de la mujer; anticorrupción; participación política y rendición de cuentas).

### Lista de verificación: Estándares de calidad de los indicadores

- ✓ ¿Se ha formulado el indicador de manera específica y precisa? ¿Se ha asegurado que no abarque varias etapas o dimensiones?
- ✓ ¿El indicador dispone de un valor base y de un valor meta? ¿Se han especificado magnitudes de referencia, ya sea entre cifras relativas y absolutas o entre magnitudes de referencia relativas?
- ✓ ¿Está el esfuerzo material e inmaterial necesario para verificar los valores de medición en una relación razonable con la pertinencia del indicador y con el volumen total de la medida de desarrollo?
- ✓ ¿El indicador es realista? ¿Se ha estimado con objetividad el valor meta que se procura alcanzar?
- ✓ ¿El indicador es relevante para medir las dimensiones fundamentales del resultado?
- ✓ ¿El indicador se sitúa en el nivel de resultados correcto?
- ✓ ¿Se han tenido en cuenta los estándares de calidad de los comitentes (en operaciones por cuenta del BMZ: especificación de los criterios SMART, así como clasificaciones del CAD de la OCDE y del BMZ)?

# 5. TIPOS Y CATEGORÍAS DE INDICADORES

**Los indicadores pueden clasificarse en distintos tipos y categorías. Primeramente se explica de qué modo los indicadores concretan las dimensiones de contenido de los resultados. Además, se describen las categorías de indicadores existentes en función de la utilización de distintas fuentes de datos y de la aplicación de distintos métodos de recopilación de datos. Otras categorías de indicadores permiten observar determinados asuntos en los procesos de cambio desde diferentes ángulos. Las explicaciones se ilustran mediante indicadores de ejemplo de diferentes sectores.**

Los tipos y categorías son herramientas útiles para seleccionar y formular indicadores informativos porque, en los procesos de reflexión y decisión, ayudan a determinar qué dimensiones de los resultados intencionales deberían medirse con qué indicadores.

La clasificación de los indicadores en un determinado tipo o categoría no es de carácter exclusivo. Por lo general, un mismo indicador puede clasificarse en diferentes categorías y tipos. La siguiente visión de conjunto proporciona orientación a la hora de elaborar los indicadores. Los distintos tipos y categorías se utilizarán en función de las necesidades planteadas y de la utilidad que aporten.

## ¿Qué tipos y categorías de indicadores resultan útiles para qué proyectos o programas?

La utilidad de determinados tipos y categorías de indicadores para medir resultados depende de la concepción del proyecto o programa, del contexto del país, de la formulación del objetivo, de las explicaciones relativas a los grupos destinatarios y de la estructura ejecutora y contraparte.

## 5.1 Conjuntos de indicadores

Los indicadores indican los elementos en base a los cuales puede medirse un cambio. A nivel del objetivo, cada resultado se mide en general mediante varios indicadores que se combinan en un conjunto de indicadores. Cada indicador concreta una dimensión pertinente de dicho resultado. Requisito para ello es que el objetivo mismo se haya formulado cumpliendo los estándares de calidad correspondientes.

### → Ejemplo: Identificación de diferentes dimensiones de la formulación de un objetivo

“Se ha mejorado el acceso equitativo de la población, en particular de los pobres y los jóvenes, a una atención básica de la salud de buena calidad.”

#### Dimensiones:

- Acceso equitativo de los hombres y las mujeres
- Acceso mejorado a una atención básica de la salud
- Atención básica de la salud de buena calidad
- Orientación hacia los pobres
- Jóvenes

## 5.2 Indicadores cuantitativos y cualitativos

En la cooperación internacional para el desarrollo no existe una terminología uniforme de las clasificaciones. En las prácticas de los donantes se distingue una gran variedad de tipologías y categorías de indicadores. La más difundida es la diferenciación entre indicadores cuantitativos y cualitativos. Como ya hemos visto,

cada indicador de los que integran un conjunto de indicadores concreta una determinada **dimensión de un resultado**. Esto es: los resultados contienen enunciados sobre procesos de cambios cuantitativos y cualitativos que pueden medirse mediante indicadores. Por lo tanto, los **indicadores cuantitativos** utilizan magnitudes tales como la cantidad, la superficie, la masa, el número o similares que permiten observar comparativamente un cambio en un determinado lapso de tiempo.

#### → Ejemplo: Finanzas públicas

El número de los contribuyentes registrados aumenta un xy%.

- Valor base: xy; valor meta: xy
- Fuentes de verificación: datos administrativos de las autoridades tributarias, registros de empresas

#### → Ejemplo: Clima

El ministerio de medio ambiente elabora un plan de acción que aborda los temas invasión de arenas, amenaza del avance del mar e inundaciones.

- Valor base: 0 (puesto que el plan de acción no existía con anterioridad a la adjudicación de la orden del proyecto o programa);
- valor meta: 1 (se elabora un plan de acción)
- Fuentes de verificación: plan de acción

Los **indicadores cualitativos**, en cambio, miden la calidad del cambio y/o informan sobre estimaciones, valoraciones y opiniones. Cuando se basan en encuestas como método de recopilación de datos, se recaban también valores de medición para indicadores cualitativos utilizando métodos cuantitativos.

#### → Ejemplo: Fomento del sector privado

El xy% de los representantes del sector privado consideran que las reglamentaciones elaboradas con ayuda del proyecto son propicias para el clima de negocios y de inversión.

- Valor base: 0 (dado que las reglamentaciones se elaboran con el apoyo del proyecto);
- valor meta: xy%
- Fuentes de verificación: encuestas mediante cuestionarios estandarizados, muestra de representantes del sector privado

#### → Ejemplo: Clima

El ministerio de medio ambiente presenta anualmente xy solicitudes de financiamiento de medidas relacionadas con el cambio climático que satisfacen las regulaciones comerciales del Gobierno.

- Valor base: xy; valor meta: xy
- Fuentes de verificación: solicitudes de financiamiento de medidas relacionadas con el cambio climático, regulaciones comerciales

### 5.3 Categorización según fuentes de datos y métodos de recopilación de datos

Las dimensiones de contenido de los resultados no son los únicos elementos de los que pueden deducirse tipos de indicadores. Deberían aplicarse distintas perspectivas a un mismo fenómeno para compensar con los puntos fuertes de un enfoque los puntos débiles de los otros (triangulación de datos, triangulación de métodos). En la investigación social empírica se distinguen diferentes tipos de indicadores, que pueden deducirse de **las fuentes de datos y los métodos de recopilación de datos en cuestión**.

**Indicadores de percepción subjetiva:** Son aquellos que miden estimaciones y percepciones subjetivas, por ejemplo, la satisfacción de los ciudadanos con los servicios públicos.

→ **Ejemplo: Descentralización**

La proporción de la población que está satisfecha con la calidad de los servicios públicos en los municipios x e y asesorados por el proyecto aumenta de un xy% a un xy%.

- Valor base: xy%; valor meta: xy%
- Fuentes de verificación: encuestas mediante cuestionarios estandarizados, muestra de clientes de la administración local/municipal.

**Indicadores objetivos:** Las fuentes de datos para estos indicadores incluyen, por ejemplo, datos administrativos, o estadísticas obtenidas por oficinas públicas, ministerios y autoridades, así como censos.

→ **Ejemplo: Descentralización**

Los ingresos de los municipios asesorados en el marco del proyecto (incluidas las asignaciones de fondos del presupuesto del Estado) aumentan en total un xy%.

- Valor base: xy; valor meta: xy
- Fuentes de verificación: documentos administrativos de los presupuestos municipales, recabados por separado y agregados a efectos de la presentación de informes

**Indicadores “de comportamiento reportado / basados en eventos”:** En este caso se trata de registrar objetivamente la situación real (fáctica) basándose en eventos y acontecimientos.

→ **Ejemplo: Clima**

Cada año se premia públicamente a xy empresarios o empresarias que contribuyen a un desarrollo económico respetuoso del medio ambiente y sensible al cambio climático (adaptación y/o reducción).

- Valor base: xy; valor meta: xy
- Fuentes de verificación: informes en la prensa nacional

→ **Ejemplo: Salud**

La proporción de los partos asistidos por personal médico especializado ha aumentado un xy%.

- Valor base: xy%; valor meta: xy%
- Fuentes de verificación: datos administrativos de los proveedores de servicios de salud, estadísticas sobre la utilización de servicios, datos relativos a enfermedades o datos de liquidación

**Indicadores sustitutos (proxy):** Son indicadores alternativos para la medición indirecta de un determinado asunto; se utilizan cuando no puede recopilarse información directa por distintos motivos.

Para medir el número de personas infectadas con el VIH en una región o el número de muertes debidas al SIDA, podrían llevarse a cabo encuestas con cuestionarios estandarizados que suministren información sobre cuántas veces las personas encuestadas se han sentido enfermas y/o deprimidas en los últimos meses o sobre cuántos huérfanos (de padre y/o madre) viven en el hogar de la persona encuestada (encuesta a hogares de Afrobarómetro).

## 5.4 Otras categorías de indicadores

En los procesos de cambio deberían observarse los asuntos desde **diferentes ángulos**. Para ello resultan útiles las categorías de indicadores mencionadas a continuación.

Indicador *de jure* vs. indicador *de facto*: La expresión latina *de jure* significa “de derecho, según el derecho vigente, legal, oficial, de oficio”. A ella se opone la expresión *de facto*, que significa “de hecho, en la práctica, fundado en hechos”. Por ejemplo, en numerosos países contraparte la Constitución garantiza derechos, pero los grupos desfavorecidos y marginados de la población muchas veces no están empoderados para reclamarlos.

### → Ejemplo de indicador “*de jure*”: Estado de derecho

Con la asistencia del proyecto se ha elaborado un proyecto de ley que establece los derechos de los niños nacidos fuera del matrimonio.

- Valor base: 0 (el proyecto de ley no existía con anterioridad a la adjudicación de la orden del proyecto); valor meta: 1
- Fuentes de verificación: proyecto de ley

### → Ejemplo de “*de facto*”: Estado de derecho

Desde la reforma del derecho de filiación, que se ha aplicado con asesoramiento prestado por el proyecto, xy afectados, o sus progenitores o tutores, han presentado solicitudes (apellido, alimentos, patria potestad o herencia) al tribunal.

- Valor base: xy; valor meta: xy
- Fuentes de verificación: estadística del ministerio de justicia sobre solicitudes de tutela, encuesta a representantes seleccionados en cuestiones de filiación

**Indicador basado en los insumos vs. indicador basado en los productos:** La distinción es relevante para identificar enfoques de reformas. En este caso se compara lo aplicado con lo obtenido.

### → Ejemplo de indicador “basado en los insumos (input-based)”: Fomento del sector privado

El número de audiencias públicas sobre el marco jurídico y administrativo para el fomento de la pequeña y mediana empresa ha aumentado un xy%.

- Valor base: xy; valor meta: xy
- Fuentes de verificación: actas y listas de participantes de las audiencias

### → Ejemplo de indicador “basado en los productos (output-based)”: Fomento del sector privado

La proporción de las propuestas de cámaras y asociaciones para mejorar el marco jurídico y administrativo que se tienen en cuenta en la política económica del país x aumenta un xy%.

- Valor base: xy%; valor meta: xy%
- Fuentes de verificación: informes de las cámaras y asociaciones, documentos de posición del Gobierno

**Del lado de la demanda (*demand-side*) vs. del lado de la oferta (*supply-side*):** Esta distinción proviene originalmente de las ciencias económicas y empresariales. Trasladando el concepto a la cooperación para el desarrollo, los indicadores del lado de la demanda (*demand-side*) representan, por ejemplo, las percepciones y reclamaciones de los ciudadanos / del sector privado / de organizaciones no gubernamentales; los indicadores del lado de la oferta (*supply-side*) miden, por ejemplo, la oferta de servicios públicos.

### → Ejemplo de indicador “del lado de la demanda”: Fomento del sector privado

El número de empresas que utilizan servicios basados en el mercado para llevar a cabo innovaciones aumenta un xy%.

- Valor base: xy; valor meta: xy
- Fuentes de verificación: encuesta a gerentes

### → Ejemplo de indicador “del lado de la oferta”: Finanzas públicas

El Gobierno pone al alcance del público xy informaciones presupuestarias y financieras.

- Valor base: xy; valor meta: xy
- Fuentes de verificación: encuesta de Presupuesto Abierto, programa de múltiples donantes “Gasto público y responsabilidad financiera”

**Indicadores con orientación hacia la reducción de la pobreza:** Básicamente existen tres enfoques diferentes para registrar de manera sistemática la orientación hacia la reducción de la pobreza en indicadores: (1) los datos relativos a personas definidas como pobres se recopilan por separado (desagregados por estatus de pobreza (disaggregated by poverty status)), (2) los indicadores miden un resultado con una orientación explícita hacia la reducción de la pobreza (específicos para los pobres (specific to the poor)) y (3) se involucra participativamente a grupos pobres en la formulación de los indicadores (elegidos por los pobres (chosen by the poor)).

→ **Ejemplo de indicador “desagregado por estatus de pobreza”: Descentralización**

La proporción de los grupos especialmente vulnerables y desfavorecidos en la población total que utilizan los servicios públicos de las administraciones municipales aumenta un xy%.

- Valor base: xy%; valor meta: xy%
- Fuentes de verificación: datos de la administración, evaluación nacional del riesgo y la vulnerabilidad

**Indicadores sensibles al género:** Estos indicadores miden el respeto y la aplicación de los derechos de la mujer o la igualdad de género. Los indicadores sensibles al género pueden subdividirse en cuatro tipologías: (1) los datos de personas de sexo femenino y masculino se recopilan por separado (desagregado por género (*gender-disaggregated*)), (2) los indicadores se refieren exclusivamente a las mujeres o los hombres (específico al género (*gender-specific*)), (3) si bien los indicadores no se

refieren directamente a las mujeres y los hombres, existe una relación implícita de contenido (implícitamente de género (*implicitly gendered*)) y (4) se tienen en cuenta las preferencias y prioridades diferentes de las mujeres en la formulación de los indicadores (elegido por las mujeres (*chosen by women*)):

→ **Ejemplo de indicador “implícito de género”:**

**Paz y seguridad**

En xy procesos de la justicia transicional se aplican disposiciones jurídicas destinadas al tratamiento judicial de la violencia de género.

- Valor base: xy; valor meta: xy
- Fuentes de verificación: documentos judiciales, documentos procesales

**Asignación de los indicadores a los niveles de resultados según la terminología del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la OCDE**

Según la terminología del CAD de la OCDE, en las cadenas de resultados de los sistemas de objetivos se distingue entre indicadores de **insumos** (*input*), de **actividades** (*activity*), de **productos** (*output*), de **resultados directos** (*outcome*) y de **impacto** (*impact*). En la práctica de los donantes, sin embargo, no existe una definición o entendimiento común respecto de qué dimensiones del proceso de cambio se miden a qué nivel de resultados. Además, las cadenas de resultados no siempre se adaptan sistemáticamente a la terminología del CAD de la OCDE.

**Lista de verificación: Estándares de calidad de los indicadores**

- ✓ ¿Se han reflejado en los indicadores las dimensiones pertinentes del objetivo / de los resultados?
- ✓ ¿Los conjuntos de indicadores comprenden enunciados sobre procesos de cambio cuantitativos y cualitativos?
- ✓ ¿Se utilizan diferentes fuentes de datos y métodos de recopilación de datos para obtener los valores de referencia de los indicadores (triangulación de datos, triangulación de métodos)?
- ✓ ¿Se han observado los asuntos desde diferentes ángulos al formular los indicadores?



## 6. VALOR BASE, VALOR META, HITOS

**A continuación se explican las funciones de los datos de base, así como los estándares de las Orientaciones y Normas de la GIZ (OyN) vinculantes en las operaciones por cuenta del BMZ en los que se hace mención a valores base. También se hace referencia a consideraciones metodológicas con respecto a la recopilación de los datos de base. Estas se refieren en particular a la selección de los diseños de evaluación a aplicar en la fase de finalización de la orden, y deberían tenerse en cuenta ya en este momento. Además, se centra la atención en la comprobación de hitos en los sistemas de seguimiento basados en resultados a partir de indicadores.<sup>2</sup>**

### 6.1 Funciones de los datos de base

Como valores de partida de los indicadores, los valores de base permiten efectuar una medición antes-después. El valor base se utiliza como punto de referencia para valorar los avances (hitos) y para la comparación con el valor meta. A nivel del objetivo, el valor meta del indicador se corresponde con los resultados que se ha comprometido a alcanzar la GIZ frente a sus respectivos comitentes. El valor meta es realista y está en una relación razonable con los recursos existentes de la medida de desarrollo. Los valores de base cumplen una variedad de funciones:

- Antes de la adjudicación de la orden de una medida de desarrollo, suministran una base importante para el diseño del proyecto y la concepción de la medida de desarrollo (función formativa).
- Proporcionan los valores base para la medición de los hitos en los sistemas de seguimiento basados en resultados (función de conducción).
- Proveen los valores de partida para la medición de los resultados y, de ese modo, garantizan la evaluabilidad de la medida (función sumativa). Para poder valorar si, y en qué medida, se han producido cambios, es imprescindible disponer de datos sobre la situación de partida en el momento de comenzar el proyecto (o bien, obtener esos datos tras la adjudicación de la orden). Si los datos de base faltan, se tendrán que reconstruir retroactivamente, lo que supone un trabajo considerable y lleva mucho tiempo.
- Suministran evidencias para la comunicación interna y externa (función de diálogo). Los datos de base constituyen el fundamento para comprobar los resultados a partir de indicadores, ya que los valores base y los valores meta permiten demostrar los resultados positivos alcanzados por la medida de desarrollo.

<sup>2</sup> Este capítulo se basa sobre todo en los contenidos actualizados de la siguiente guía: GTZ (2010). *Baselineerhebung. Ein Leitfaden zur Planung, Durchführung, Auswertung und Nutzung der Ergebnisse* (Recopilación de datos de base. Guía para la planificación, la ejecución, el análisis y la utilización de la información obtenida). Eschborn: GTZ

**En la gestión de órdenes en las operaciones por cuenta del BMZ hay dos estándares de OyN que hacen referencia a valores base:**

**Estándar de OyN: Elaboración de la oferta**

“El o la responsable de la orden es además responsable ... de la fijación de la escala completa de medición para los indicadores del módulo de cooperación técnica y de la obtención de los datos de base pertinentes, a más tardar un año después del inicio de la medida de cooperación para el desarrollo”

De este estándar pueden deducirse, idealmente, dos opciones temporales para la recopilación de datos de base. Si se recaban en el marco del examen del proyecto y constituyen la base para las reflexiones conceptuales acerca de las distintas opciones de estrategia durante la elaboración del modelo de resultados, los datos de base están ya disponibles cuando se presenta la oferta. Recopilar los datos de base después de la adjudicación de la orden presenta la ventaja de que, en general, se conocerá mejor el entorno de cooperación así como los sistemas de seguimiento y evaluación y los sistemas estadísticos nacionales en el país contraparte. Sin embargo, el hecho de obtener los valores de referencia después de la adjudicación de la orden tiene la desventaja de que las informaciones de base no pueden tenerse suficientemente en cuenta en el análisis de problemas y de potenciales, así como en el procedimiento metodológico.

El segundo estándar de OyN se refiere a los sistemas de seguimiento basados en resultados y contiene una referencia implícita a la recopilación de datos de base:

**Estándar de OyN: Responsabilidad y contenido del seguimiento basado en resultados:** “El o la responsable de la orden se asegurará de que para el seguimiento basado en resultados se hayan elaborado la estructura de resultados, los resultados previstos, los indicadores obligatorios de objetivos, las prestaciones, así como los riesgos y supuestos. El o la responsable de la orden es responsable de comprobar el grado del logro de los objetivos y resultados acordados al final de cada fase de un proyecto o programa.”

En la **matriz de resultados** se apunta el valor meta, además del valor base. El valor meta es el valor a alcanzar al término de la medida; el valor real es el valor efectivamente alcanzado en un determinado momento x.

## 6.2 Consideraciones metodológicas respecto de los datos de base: diseños de evaluación experimentales y cuasi-experimentales

Los diseños de evaluación experimentales y cuasi-experimentales pueden aplicarse solo en grado limitado en el contexto de la GIZ, debido a los elevados costos que suponen y a los recursos humanos y de tiempo necesarios para llevarlos a cabo. Por razones de eficiencia se recomienda ponderar cuidadosamente la proporcionalidad de los costos en comparación con el presupuesto total de la medida de desarrollo. Hasta la fecha, solo unos pocos proyectos o programas de la GIZ han aplicado este diseño de evaluación. Sin embargo, si se estudia la posibilidad de utilizar un diseño de evaluación experimental o cuasi-experimental, deben realizarse consideraciones metodológicas y adoptarse ciertas decisiones antes de recopilar los datos de base para los indicadores. Los diseños de evaluación experimentales y cuasi-experimentales implican, por ejemplo, recopilar también los datos de partida para los grupos de control al recabar los datos de base, o bien reconstruir dichos datos *a posteriori* para grupos de comparación utilizando procedimientos estadísticos o econométricos.

### ¿Qué son diseños de evaluación experimentales con grupos de control?

Los ensayos aleatorios controlados (randomised controlled trials, RCT) son un diseño de estudio experimental para la medición de resultados. Parten de la idea básica de que el resultado de una determinada medida solo puede determinarse si se sabe qué hubiera sucedido sin la intervención (la denominada “situación contrafáctica”). Para ello se compara un grupo que participa en la medida con un grupo de control que no se beneficia de la intervención. Los integrantes de ambos grupos se designan de modo aleatorio, es decir, de manera casual, antes de comenzar la medida de desarrollo. Ello permite asegurar en buen grado que las diferencias que se constaten al término de la medida sean atribuibles a esta y no a otros factores (véase [Positionspapier RCT \(Documento de posición “Ensayos aleatorios controlados”\)](#)).

### 6.3 Sistemas de seguimiento basados en resultados: verificación de los indicadores en los intervalos de medición de hitos

A fin de poder comprobar el avance de una medida de desarrollo, en los sistemas de seguimiento basados en resultados no solo se indican los valores de base y los valores meta de los indicadores, sino también sus hitos. Los hitos son de fundamental importancia para la conducción de los proyectos o programas, dado que proporcionan información sobre la posición actual en el corredor de objetivos del proyecto o programa en cuestión. Permiten observar si una medida de desarrollo está bien encaminada o si es eventualmente necesario corregir el rumbo. En cuanto se disponga de los datos recopilados periódicamente, deberían analizarse con la ayuda de las siguientes preguntas guía para, de ese modo, valorar el avance del proyecto o programa de desarrollo.

- ¿Demuestran los datos recopilados un avance en dirección al resultado positivo intencional?
- En caso negativo, ¿qué medidas de conducción o qué acciones resultan necesarias para lograr el resultado esperado?
- ¿Cuáles son las causas de las discrepancias detectadas? ¿Hay indicios de resultados no intencionales

positivos o negativos? ¿Qué factores externos, en especial, riesgos, influyen sobre el logro de los resultados? ¿Han prestado los instrumentos escogidos y las actividades principales el aporte previsto al logro de los resultados?

Al determinar los **hitos** y sus **intervalos de medición**, debería prestarse atención a las siguientes consideraciones:

- La cuestión de qué hitos pueden medirse, en qué intervalos y con qué alcance, depende de los recursos de tiempo, humanos y financieros de la medida de desarrollo.
- No todos los indicadores pueden alcanzarse en etapas y no todos resultan igualmente apropiados para la comprobación mediante hitos.

En lo que se refiere a la **programación del calendario de las recopilaciones de datos** se recomienda, en general, recabar los datos de seguimiento para los indicadores situados por debajo del nivel del objetivo en intervalos más cortos (como mínimo dos veces al año) que los indicadores a nivel del objetivo (como mínimo una vez al año). Se requiere flexibilidad si se van a utilizar datos secundarios provenientes de los sistemas de las organizaciones contraparte como fuentes de verificación: en estos casos, debería disponerse como mínimo de los valores de partida y los valores meta para el período abarcado por la orden (-> Capítulo 7).

#### Lista de verificación: Hacer que los indicadores sean mensurables

- ✓ ¿Se han ponderado las ventajas y desventajas del momento en que se recopilan los datos de base (antes o después de la adjudicación de la orden de la medida de desarrollo)?
- ✓ ¿Se han tenido en cuenta consideraciones metodológicas respecto del diseño de evaluación antes de proceder a la recopilación de los datos de base?
- ✓ ¿Se han fijado no solo los valores base y los valores meta de los indicadores, sino también los hitos, para verificar periódicamente el avance en el logro de los resultados positivos intencionales?
- ✓ ¿El sistema de seguimiento basado en resultados utiliza datos secundarios provenientes de los sistemas de las organizaciones contraparte? En caso afirmativo, ¿conducen el calendario y el alcance de la recopilación periódica de datos con los del proyecto o programa?

# 7. FUENTES DE DATOS Y MÉTODOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS

**Para finalizar, se explica, en primer término, por qué y bajo qué condiciones conviene utilizar datos secundarios provenientes de los sistemas de seguimiento y evaluación de las organizaciones contraparte y de los sistemas estadísticos nacionales en los países contraparte, y en qué casos es oportuno considerar la posibilidad de un intercambio de experiencias con otros donantes internacionales en el (sub)sector. Si no se dispone de datos secundarios apropiados, se aplicarán métodos de recopilación de datos primarios. Se presentan métodos de recopilación de datos cuantitativos y cualitativos y se remite a las respectivas fichas descriptivas de dichos métodos.**

## 7.1 Datos secundarios

En la preparación de ofertas para medidas de cooperación bilateral deberían tenerse en cuenta no solo las pautas del respectivo comitente, sino también las estrategias nacionales de desarrollo basadas en resultados (*Results-based National Development Strategies*) de las organizaciones contraparte. Las estrategias de las organizaciones contraparte y el seguimiento nacional de los indicadores de los Objetivos de Desarrollo del Milenio deberían servir de punto de partida para la orientación estratégica de estas medidas de desarrollo.

En el marco de la planificación de una medida de desarrollo, deberían analizarse los **sistemas de seguimiento y evaluación** y los **sistemas estadísticos nacionales** en el país contraparte, para comprobar si disponen de datos fiables y utilizables. Se trata, por ejemplo, de datos de la administración, así como de censos y encuestas a hogares. Si bien

el principio de la utilización eficiente de los fondos disponibles exige recurrir a datos existentes, la solidez (precisión, fiabilidad y representatividad) de dichos datos debería someterse a un análisis crítico, a fin de no menoscabar el valor informativo de la comprobación de resultados. Un requisito para utilizar datos de las organizaciones contraparte es, además, que el alcance y el calendario de las recopilaciones periódicas de los datos concuerden con la duración de la medida de desarrollo o con la fecha programada para la siguiente evaluación.

Las organizaciones contraparte que no cuenten con la experiencia metodológica necesaria pueden también familiarizarse con los correspondientes procedimientos de recopilación y análisis de datos, en el sentido de un desarrollo de capacidades. El desarrollo de capacidades en materia de seguimiento y evaluación a nivel de la contraparte contribuye, simultáneamente, a la **sostenibilidad de las estructuras contraparte**.

### Sistemas estadísticos nacionales: ¿Dónde se encuentran datos (*data mapping*)?

- Oficinas de estadística
- Ministerios sectoriales y organismos gubernamentales
- Instituciones de investigación, grupos de reflexión (*think tanks*), universidades, bancos
- Organizaciones de la sociedad civil

Se recomienda mantener un intercambio de experiencias con otras organizaciones donantes internacionales en el sector. Si distintos donantes

realizan de manera repetida encuestas entre los mismos grupos destinatarios, se observa, de manera creciente, una manifestación de fatiga de los encuestados que afecta a su motivación (lo que se ha dado a llamar “*research fatigue*”). El intercambio de experiencias entre las organizaciones donantes también resulta recomendable en la fase de ensayo de enfoques innovadores (por ejemplo, utilización de datos de los medios sociales).

La posibilidad de usar los datos de **índices internacionales** para comprobar los resultados de medidas de desarrollo es más bien limitada. Las clasificaciones en las que se comparan distintos países rara vez abarcan la complejidad y el contexto de los países contraparte de que se trate. Otro aspecto problemático es que, a menudo, los intervalos de medición de los indicadores (descriptivos) no concuerdan con la duración de las medidas. Por último, los datos publicados en los índices suelen ser de un alto nivel de agregación. Los índices podrían utilizarse sobre todo cuando proporcionan datos desagregados que puedan asignarse en términos regionales y según criterios socioeconómicos.

## 7.2 Datos primarios

En caso de no disponerse de datos secundarios apropiados, tiene que decidirse qué métodos se van a aplicar para recopilar datos primarios. Los métodos deberían seleccionarse en función de los conocimientos que se trate de obtener, pero también teniendo en cuenta los recursos de tiempo, humanos y financieros disponibles, así como el contexto del país. Por ejemplo, es posible que las encuestas a grupos destinatarios se vean muy limitadas en regiones de conflicto o crisis debido a cuestiones de seguridad.

Cada método de recopilación de datos tiene sus ventajas y desventajas, sus puntos fuertes y débiles. Por lo tanto, deberían combinarse métodos cuantitativos y cualitativos para asegurar el valor informativo de la comprobación de resultados. La **triangulación** tiene como objeto confirmar la información obtenida con un método mediante la aplicación de otro método. Si, por ejemplo, se desprende de las encuestas realizadas

que la atención de la salud es satisfactoria, puede verificarse dicha percepción subjetiva analizando los documentos administrativos de los hospitales afectados.

Una vez determinados los métodos apropiados para medir los indicadores, se tiene que organizar y coordinar la recopilación de los datos. Por lo tanto, los sistemas de seguimiento basados en resultados deberían comprender también siempre **planes de recopilación de datos**, en los que se especifiquen las responsabilidades personales, las fuentes de datos, los métodos aplicables y los intervalos de medición.

A continuación se presenta un resumen de distintos métodos de recopilación cuantitativos y cualitativos.

### Métodos de recopilación cuantitativos

- La **observación sistemática** (como método de recopilación cuantitativo, por ejemplo, recuento) puede emplearse para acontecimientos observables de manera sencilla y directa.
- La **encuesta con cuestionario estandarizado** recaba información sobre actitudes, percepciones, comportamientos y otros asuntos no observables directamente (véase [Fact Sheet Stichprobenziehung und Auswahlverfahren \(Ficha descriptiva “Toma de muestras y procedimientos de selección”\)](#), [Fact Sheet Fragebogen \(Ficha descriptiva “Cuestionario”\)](#) y [Fact Sheet Minisurveys \(Ficha descriptiva “Mini-encuestas”\)](#)).

### Métodos de recopilación cualitativos

- La **encuesta** semiestandarizada con **guía para la entrevista** es útil para preguntar con más detalle, ahondar en un tema y comprender relaciones causales. A fin de “encuadrar” los conocimientos que se trata de obtener, se utiliza una guía para la entrevista que permite orientar la conversación. Por lo demás, es una entrevista de respuestas abiertas. Se invita a los encuestados a expresar en sus propias palabras lo que consideren de importancia en relación con un tema

o una pregunta (véase [Fact Sheet Leitfadengestützte Interviews](#) (Ficha descriptiva “Entrevistas apoyadas por guías”)).

- Los **debates de grupos focales** se prestan como forma de encuesta no estandarizada. Sin embargo, a fin de estructurar y orientar el debate y de garantizar que se aborden los conocimientos que se trata de obtener, deberían formularse también algunas preguntas guía para los grupos focales (véase Fact Sheet Fokusgruppendifkussionen (Ficha descriptiva “Debates de grupos focales”).
- El **análisis cualitativo de documentos** puede emplearse para el análisis cualitativo-interpretativo de documentos tales como, por ejemplo, actas o textos de leyes (véase Fact Sheet Qualitative Inhaltsanalyse (Ficha descriptiva “Análisis cualitativo de contenidos”).

## Mensurabilidad:

### Cuantificar informaciones cualitativas

Con el fin de que los indicadores sean mensurables mediante la fijación de valores de partida y valores meta, así como de hitos, se tiene que codificar y cuantificar también la información obtenida mediante métodos de recopilación cualitativos. Existen diversos procedimientos de análisis que tienen como objetivo hacer cuantificables informaciones cualitativas. Primeramente, los documentos (por ejemplo, actas o transcripciones de entrevistas) se descomponen en sus partes, utilizando diferentes procedimientos de análisis de contenidos. Dichas partes se agrupan luego en categorías. A continuación, debería contarse con qué frecuencia aparecen ciertos elementos en determinadas categorías (por ejemplo, “contar palabras”). Con ello quedaría sentada la base para un análisis cuantitativo y la obtención de los valores de referencia de los indicadores.

### Lista de verificación: Hacer que los indicadores sean mensurables

- ✓ ¿Se ha sometido a un análisis crítico la solidez (precisión, fiabilidad, representatividad) de los datos disponibles provenientes de sistemas nacionales? ¿Concuerdan el alcance y el calendario de las recopilaciones periódicas de datos con las del proyecto o programa?
- ✓ ¿Se han intercambiado experiencias con otras organizaciones donantes internacionales en el sector sobre la utilización de datos secundarios y sobre la recopilación de datos primarios?
- ✓ ¿Se han combinado métodos de recopilación de datos cuantitativos y cualitativos?
- ✓ ¿Se han concertado los métodos de recopilación de datos que se han elegido con los conocimientos que se trata de obtener, los recursos financieros, humanos y de tiempo disponibles, así como con las condiciones marco en el contexto del país?
- ✓ ¿Existen planes de recopilación de datos?
- ✓ ¿Se pueden recabar datos en encuestas o debates de grupos focales que puedan servir de fuentes de información para varios indicadores (eficiencia)?

# ÍNDICE DE FUENTES (SELECCIÓN)

Arbeitskreis "Evaluation von Entwicklungspolitik"  
*DeGEval – Deutsche Gesellschaft für Evaluation (eds.)*  
(2010). *Verfahren der Wirkungsanalyse. Ein Handbuch für die entwicklungspolitische Praxis* (Procedimientos del análisis de resultados. Manual para la práctica de la política de desarrollo). Freiburg im Breisgau: Arnold Bergstraesser Institut

BMZ (2012). *Anlage zur Handreichung und kommentierte Gliederung für Programmanschläge für gemeinsame EZ-Programme: Standards für Ziele, Indikatoren, Wirkungslogik und Wirkungsmatrix* (Anexo de la guía y estructura comentada para propuestas de programas conjuntos de cooperación para el desarrollo: Estándares para objetivos, indicadores, lógica de resultados y matriz de resultados). Abril de 2012

BMZ (2012). *Governance-Reformen auf panafrikanischer und regionaler Ebene. Profil – Handreichung* (Reformas de gobernanza a nivel panafricano y regional. Perfil - Guía). Octubre de 2012

BMZ (2012). *Gute Regierungsführung im Bereich der öffentlichen Finanzen ("Good Financial Governance") und im Rohstoffsektor in Afrika. Profil-Handreichung* (Buen gobierno en el sector de las finanzas públicas (buena gobernanza financiera) y en el sector de materias primas en África. Perfil - Guía). Octubre de 2012

BMZ (2012). *Dezentalisierungsreformen in Afrika. Profil-Handreichung* (Reformas de descentralización en África. Perfil - Guía). Octubre de 2012

BMZ (2013). Guía para la consideración de estándares y principios aplicables en materia de derechos humanos, incluido el enfoque de género, en la elaboración de propuestas de programas de cooperación técnica y financiera alemana. Febrero de 2013

BMZ (2013). *Wirkungslogik in PV (bilaterale EZ). Standards für Zielformulierungen und Indikatoren* (Lógica de resultados en las propuestas de programas (cooperación bilateral para el desarrollo). Estándares para la formulación de objetivos y de indicadores). Diciembre de 2013

Department for International Development (DFID) (2012). *Broadening the Range of Designs and Methods for Impact Evaluations. Report of a Study Commissioned by the Department for International Development* (Ampliación de la gama de diseños y métodos para las evaluaciones de impacto. Informe de un estudio encomendado por el Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido). Documento de trabajo 38

Instituto Alemán de Desarrollo (DIE) / PNUD (2009). *Users' Guide on Measuring Fragility* (Guía del usuario para medir la fragilidad). Bonn, Oslo: DIE, PNUD

GIZ (2014). *Adaptation Made to Measure. A Guidebook to the Design and Results-Based Monitoring of Climate Change Adaption Projects* (Adaptación a la medida. Guía para el diseño y el seguimiento basado en resultados de proyectos de adaptación al cambio climático). Segunda edición. Eschborn: GIZ



Comisión Europea (CE) (2002). Directrices para la utilización de indicadores en la valoración de los resultados del país. Bruselas: CE

GIZ (2013). Guía para el desarrollo y la utilización de un sistema de seguimiento basado en resultados. Eschborn: GIZ

GIZ (2013). *Beispielwirkungsmodelle und –indikatoren für Vorhaben im Bereich Privatwirtschaftsentwicklung: Zuordnung zu den Wirkungen der Wirkungsmodelle und mögliche Indikatoren* (Ejemplos de modelos de resultados y ejemplos de indicadores para proyectos o programas en el ámbito del desarrollo del sector privado: Asignación a los resultados de los modelos de resultados y posibles indicadores). Diciembre de 2013 (Proyecto Sectorial de Fomento del Sector Privado)

GIZ (2013). *Berufsbildung und Arbeitsmarkt: Schlüsselindikatorenbefragung 2013. Ergebnisse der Befragung aller GIZ-Ländervorhaben* (Formación profesional y mercado de trabajo: Encuesta sobre indicadores clave 2013. Resultados de la encuesta a todos los proyectos o programas de la GIZ a nivel de país). Eschborn: GIZ

GIZ (2013). *Das Kennungssystem. DAC-Kennungen. BMZ-Kennungen. Eine Arbeitshilfe* (Guía sobre el sistema de clasificación. Clasificaciones del CAD. Clasificaciones del BMZ). Eschborn: GIZ

GIZ (2014). *Indikatorenbildung zum Wirkungsnachweis in der GIZ. Auswertung einer Erhebung zur Indikatorenqualität in allen Geschäftsbereichen des Jahres 2012 (unter besonderer Berücksichtigung des Auftragsmanagements im BMZ Geschäft)* (Elaboración de indicadores para la comprobación de resultados en la GIZ. Análisis de la recopilación de datos sobre la calidad de los indicadores en todos los sectores de actividad en el año 2012 (con especial atención a la gestión de órdenes en las operaciones por cuenta del BMZ). Eschborn: GIZ

GIZ (2014). *Interne Erläuterungen zu Programmvorschlügen für Sektorvorhaben, Globale Vorhaben, Konventionsvorhaben und Vorhaben der Internationalen Zusammenarbeit mit Regionen für nachhaltige Entwicklung* (IZR-Titel/2302 896 06) (Aclaraciones internas de la GIZ sobre las propuestas de programas para proyectos sectoriales, globales y de apoyo a convenciones, así como de cooperación internacional con regiones para el desarrollo sostenible (partida IZR/2302 896 06) (versión 1.2, 01/2014)).

GIZ (2013). *Interne Erläuterungen zur Handreichung und kommentierte Gliederung für Programmvorschlüge für gemeinsame EZ-Programme* (Version 7.1, 07/2013) (Aclaraciones internas de la GIZ sobre la Guía y estructura comentada para propuestas de programas conjuntos de cooperación para el desarrollo (versión 7.1, 07/2013)). Eschborn: GIZ

GIZ (2013). *Kommentierungsblatt der Qualitätsprüfung* (Version 23.05.2013) (Hoja de comentarios sobre el control de calidad (versión 23.05.2013). Eschborn, GIZ

GIZ (2013). *Kontext- und konfliktensibles Wirkungsmonitoring. Ergänzung zur "Anleitung zum Aufbau und zur Nutzung eines WoM-Systems im Auftragsverfahren"* (Seguimiento basado en resultados sensible al contexto y a los conflictos. Complemento de las instrucciones "Elaboración y uso de un sistema de seguimiento basado en resultados en el procedimiento de adjudicación de órdenes"). Eschborn: GIZ

GIZ (2010). *Orientierungshilfe Wirkungen in Regionalvorhaben (Afrika NA)* (Manual de orientación "Resultados en proyectos regionales" (África suprarregional). Grupo de trabajo "África suprarregional", subgrupo "Resultados"



GIZ (2013). *Sektorale Arbeitshilfe zur Wirkungsmessung in Gesundheitsvorhaben* (Guía sectorial para la medición de resultados en proyectos o programas de salud). Eschborn: GIZ en cooperación con el *Kreditanstalt für Wiederaufbau* (KfW)

GIZ/KfW/BMZ (2013). *Vereinbarung zwischen BMZ und Durchführungsorganisationen zur Umsetzung der Vorgaben des BMZ-Strategiepapiers "Entwicklung für Frieden und Sicherheit"* (Acuerdo entre el BMZ y las organizaciones ejecutoras sobre la implementación de las pautas del documento estratégico del BMZ "Desarrollo para la paz y la seguridad"). Agosto de 2013

GIZ (2013). Del modelo de resultados a la matriz de resultados. Guía para el examen de medidas y la elaboración de ofertas. Eschborn: GIZ

GIZ (2012). *Wirkungen von Governance-Vorhaben nachweisen: Herausforderungen für die Indikatorenentwicklung* (Comprobar los resultados de proyectos o programas de gobernanza: desafíos para la elaboración de indicadores). Documento del grupo de trabajo "Resultados" de la división 4200. Eschborn: GIZ

GTZ (2010). *Baselineerhebung. Ein Leitfaden zur Planung, Durchführung, Auswertung und Nutzung der Ergebnisse* (Recopilación de datos de base. Guía para la planificación, la ejecución, el análisis, y la utilización de la información obtenida). Eschborn: GTZ

Holzappel, Sarah (2014). *The Role of Indicators in Development Cooperation. An overview study with a special focus on the use of key and standard indicators* (El papel de los indicadores en la cooperación para el desarrollo. Estudio general, con especial atención a los indicadores clave y estándar). Instituto Alemán de Desarrollo (DIE)

Kromney, Helmut (2009). *Empirische Sozialforschung* (Investigación social empírica). 12a. edición revisada y ampliada. Stuttgart: Lucius & Lucius

Meyer, Wolfgang (2004). *Indikatorenentwicklung: Eine praxisorientierte Einführung* (Desarrollo de indicadores: una introducción orientada a la aplicación en la práctica). 2a. edición. Sarrebruck: Centrum für Evaluation (CEval)

PNUD (2006). *Indicators for Human Rights Approaches to Development in UNDP Programming: A Users' Guide* (Indicadores de los enfoques de desarrollo basados en los derechos humanos en la programación del PNUD: Guía para usuarios). PNUD: Oslo

PNUD (2006). *Measuring Democratic Governance. A Framework for Selecting Pro-Poor and Gender-Sensitive Indicators* (Medición de la gobernanza democrática. Marco para la selección de indicadores pro pobres y sensibles al género). PNUD: Oslo

PNUD (2013). *Strengthening national capacities to manage for results* (Fortalecimiento de la capacidad nacional para la gestión basada en resultados). Resumen informativo. Julio de 2013

PNUD/ Global Integrity (2008). Guía del usuario para medir la corrupción. Oslo: PNUD/ Global Integrity

Ramböll (2013). *Ergebnisbericht. Externe Qualitätskontrolle der GIZ im Auftrag des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung* (Informe de resultados. Control de calidad externo de la GIZ por encargo del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ)). Berlín: Ramböll

Stockmann, Reinhard (ed.) (2007). *Handbuch der Evaluation. Eine praktische Handlungsanleitung* (Manual de evaluación. Orientaciones prácticas para la acción). Münster: Waxmann





CONOCER LO QUE DA RESULTADO  
LO QUE DA RESULTADO  
CONOCER LO QUE DA RESULTADO  
CONOCER LO QUE DA RESULTADO  
CONOCER LO QUE DA RESULTADO  
CONOCER LO QUE DA RESULTADO  
CONOCER LO QUE DA RESULTADO  
CONOCER LO QUE DA RESULTADO  
CONOCER LO QUE DA RESULTADO  
CONOCER LO QUE DA RESULTADO

Deutsche Gesellschaft für  
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Domicilios de la Sociedad:  
Bonn y Eschborn, Alemania

Friedrich-Ebert-Allee 40  
53113 Bonn, Alemania  
T +49 228 44 60-0  
F +49 228 44 60-17 66

Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5  
65760 Eschborn, Alemania  
T +49 61 96 79-0  
F +49 61 96 79-11 15

E [info@giz.de](mailto:info@giz.de)  
I [www.giz.de/monitoring](http://www.giz.de/monitoring)