

Línea Base de Indicadores

**Estrategia para el Fortalecimiento
Estadístico Territorial**



**Herramientas estadísticas para una
gestión territorial más efectiva**

4

Línea Base de Indicadores



**Estrategia para el Fortalecimiento
Estadístico Territorial**

**DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO
NACIONAL DE ESTADÍSTICA (DANE)**

HÉCTOR MALDONADO GÓMEZ
Director

CARLOS EDUARDO SEPÚLVEDA RICO
Subdirector

ALFREDO VARGAS ABAD
Secretario General

Directores Técnicos

EDUARDO EFRAÍN FREIRE DELGADO
Metodología y Producción Estadística

BERNARDO GUERRERO LOZANO
Censos y Demografía

JAVIER ALBERTO GUTIÉRREZ LÓPEZ
Regulación, Planeación, Estandarización y Normalización

NELCY ARAQUE GARCÍA
Geoestadística

ANA VICTORIA VEGA ACEVEDO
Síntesis y Cuentas Nacionales

CAROLINA GUTIÉRREZ HERNÁNDEZ
Difusión, Mercadeo y Cultura Estadística

**Dirección de Regulación, Planeación,
Estandarización y Normalización (DIRPEN)**

Javier Alberto Gutiérrez López

Coordinación técnica: Ana Zoraida Quintero Gómez

Equipo técnico: Melba Rubiano Bríñez, Andrés Felipe Salazar Cuellar,
Ana María Arias Díaz, Ricardo Valenzuela Gutiérrez

Diseño y diagramación: Sandra Ximena Gallego Torres

Edición: Dirección de Difusión, Mercadeo y Cultura Estadística

CONTENIDO

	Pág.
PRESENTACIÓN	7
INTRODUCCIÓN	9
1. LÍNEA BASE DE INDICADORES	11
1.1 Conceptualización de la línea base de indicadores	11
1.2 Línea base de indicadores como instrumento de evaluación de proyectos	14
1.3 Sistemas de seguimiento y evaluación	15
1.4 Línea base de indicadores como herramienta de seguimiento y evaluación	18
1.5 Análisis de eficiencia comparativa	21
2. INSTRUMENTO	25
3. ETAPAS PARA LA ESTRUCTURACIÓN DE LA LÍNEA BASE DE INDICADORES	27
3.1 Planeación	27
3.2 Marco normativo y requerimientos de información	29
3.3 Diseño de estructura	31
3.4 Recolección, verificación y análisis de calidad de información estadística	39
3.4.1 Método de recolección	32
3.4.2 Análisis de calidad de información disponible	34
3.4.3 Determinación de los flujos de información estadística	35
3.5 Selección de indicadores - documentación (fichas técnicas)	35
3.6 Sociabilización y capacitaciones	40
BIBLIOGRAFÍA	43

PRESENTACIÓN

El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), como coordinador del Sistema Estadístico Nacional (SEN) y en el marco del proyecto de Planificación y Armonización Estadística, diseñó la *Estrategia para el Fortalecimiento Estadístico Territorial (EFET)*, que busca mejorar el conocimiento de la actividad estadística y así de los procesos de producción autónoma de estadísticas territoriales bajo estándares DANE basados en referentes internacionales y en la aplicación de los principios fundamentales de Naciones Unidas para las estadísticas oficiales.

Esta iniciativa promueve la capacidad técnica de los entes territoriales, desde la organización y la producción de información estratégica de calidad, mediante acciones que permitan articular esfuerzos, empoderar actores territoriales

y fomentar la participación en la producción y difusión de las estadísticas de los municipios y departamentos, y así dar a conocer instrumentos para la gestión y el fortalecimiento de la capacidad técnica que contribuye al desarrollo de la actividad estadística y a una mejor comprensión de la realidad económica, social, demográfica y ambiental.

Su metodología se basa en la divulgación, sensibilización y capacitación en instrumentos que apoyan la producción estadística con calidad y permiten un mejor aprovechamiento de las estadísticas territoriales. La estrategia capacita y brinda material pedagógico, a través de la realización de seminarios a diversos funcionarios de gobernaciones y alcaldías. Estas acciones contribuyen al desarrollo de la información estratégica territorial y por tanto del Sistema Estadístico Nacional.

En este contexto y consciente de la necesidad de brindar a los usuarios los mejores productos, el DANE, a través de la EFET, desarrolló una serie de cuadernillos denominados *Herramientas estadísticas para una gestión territorial más efectiva*. Estos documentos favorecen

la transparencia y credibilidad en la calidad técnica de las entidades para un mejor entendimiento, comprensión y aprovechamiento de las estadísticas producidas en el contexto de los principios de coordinación nacional, pertinencia, imparcialidad y acceso equitativo.

El análisis de línea base nació como un método de evaluación de proyectos, en donde se pretendía conocer información concreta de la situación en el momento de iniciarse las acciones planeadas, que establecía el “punto de partida” del proyecto o intervención. Esta herramienta permitía hacer una evaluación ex ante de la situación que se pretendía modificar, para después ser comparada con los resultados del proyecto (evaluación ex post).

El avance técnico y teórico de la evaluación de proyectos y de la gestión administrativa ofreció una nueva visión de las cualidades de esta herramienta; en este sentido, se entendió su capacidad para hacer evaluaciones intermedias a todo el proceso de ejecución, no sólo para proyectos específicos, sino también para la gestión pública y las metas gubernamentales, y permitió evaluar el impacto de las decisiones

tomadas. Esta nueva característica pretende entender la evaluación como un proceso continuo en donde las lecciones aprendidas son un mecanismo para alcanzar los resultados deseados. De esta forma, el análisis de línea base se estableció como una herramienta fundamental dentro de los sistemas de seguimiento y evaluación basados en resultados.

En este sentido, debe entenderse la línea base de indicadores como el conjunto de indicadores seleccionados para el seguimiento y la evaluación sistemática de políticas y programas, a través de información estadística sistematizada, oportuna y confiable que permite a instancias directivas la consecución de niveles óptimos de gestión y facilita el proceso de toma de decisiones (Pfenniger, 2004). De esta manera, la línea base resuelve problemas frecuentes de improvisación en la planeación y brinda elementos

específicos para una evaluación sistemática de las políticas y la gestión pública, porque ha definido previamente los indicadores estructurales, además de un año de referencia para observar la evolución y el comportamiento de las acciones públicas. Adicionalmente, tiene la ventaja de ofrecer, cuando se trate de programas específicos de un gobierno particular, esquemas de selección, ponderación e incorporación de nuevos indicadores, así como esquemas de análisis sistemático de políticas.

Múltiples organismos internacionales como la CEPAL (2001), el Banco Mundial (Zall y Rist, 2004) y el PNUD (PNUD, 1997), entre otros, han reconocido las cualidades de esta herramienta. Es por esto que la línea base juega hoy un papel fundamental dentro de los sistemas de información para la toma de decisiones, que permite reducir algunos problemas de asimetrías de in-

formación estadística y con ello reducir la selección adversa de políticas públicas.

El DANE ha desarrollado una metodología para el análisis de línea base de indicadores, cuya primera versión corresponde al año 2001, y la cual, en aras del mejoramiento y de la obtención de óptimos resultados, se ha venido actualizando con el objetivo de ajustar sus cualidades teóricas y técnicas, para un mejor manejo de esta herramienta.

El presente documento resume la metodología para el diseño, formulación e implementación de la línea base de indicadores, ya sea a nivel de entidades del orden nacional, sectorial o territorial, comenzando por el marco conceptual, teórico y normativo, seguido por la definición de los lineamientos básicos, tanto para la conceptualización, diseño y formulación, como para la implementación y puesta en marcha de la misma.

La línea base es un conjunto de indicadores estratégicos seleccionados que permiten hacer seguimiento, evaluación y rendición de cuentas a políticas públicas, planes, programas y proyectos. Su característica principal es que permite comparar los logros o avances que se hayan hecho respecto a un año de referencia; en otras palabras, la línea base proporciona la información necesaria para que los encargados del proceso decisorio puedan medir el desempeño posterior de las políticas, programas y proyectos, comparando reiterativamente el transcurso y desarrollo del proyecto, respecto al inicio de dicha política. No obstante, aunque la línea base se refiere a indicadores, su estructuración tiene como punto de partida el aprovechamiento y la utilidad de la información.

El objetivo principal es facilitar el seguimiento y evaluación de

la gestión pública, para lo cual brinda información agregada, oportuna y confiable, que permita a los involucrados en el proceso decisorio mejorar procesos de toma de decisiones. De esta forma, la línea base de indicadores contribuye a la consolidación de una cultura de uso y aprovechamiento de la información, mediante el manejo permanente de indicadores claves.

1.1 CONCEPTUALIZACIÓN DE LA LÍNEA BASE DE INDICADORES

La información es un conjunto organizado de datos procesados¹ y útiles, que constituyen un mensaje sobre un determinado fenómeno, que da significado o

¹ Los datos son simplemente unidades de información que incluyen percepciones, números, observaciones, hechos y cifras, pero que al estar desligadas de un contexto particular carecen de sentido informativo.

sentido a una situación en particular. Los datos se convierten en información cuando aportan significado, relevancia y entendimiento a determinadas personas, en un tiempo y lugar determinado. El principal desafío en la evaluación es separar los datos útiles de los irrelevantes y contradictorios, para asegurarse que el análisis se realice basado en la mejor información posible.

Existen tres características que son de vital importancia para el seguimiento y evaluación de los planes, programas, proyectos y políticas públicas: la primera, es que la producción de información tiene costos marginales decrecientes; en otras palabras, en la medida que los individuos poseen información, más capacidad tienen de generar un mayor volumen de ésta a menores costos y así convertir al proceso de producción de información estática en un círculo virtuoso.

La segunda característica de la información es que permite conectar a varios oferentes y

demandantes al mismo tiempo, eliminando intermediarios y costos de transacción. Esa característica de no rivalidad en el consumo, junto a la de no exclusión, hacen de la información un bien semipúblico² que debe ser tratado como tal, es decir, cuando una persona o entidad produce información relevante, las demás personas pueden utilizarla sin ningún costo adicional³.

La tercera característica está relacionada con las notables consecuencias de predicción y mejora de políticas públicas que puede ofrecer la información bien gestionada. La falta de información presenta en muchos aspectos

² La información puede considerarse como un bien semipúblico en la medida que siempre existe un mínimo de rivalidad en consumo (por ejemplo, las líneas de teléfono o de acceso a Internet se pueden saturar si son utilizadas masivamente) y existe algo de exclusión, ya que dependiendo del tipo de consumo, existen tarifas o pagos por obtener información y servicios personalizados.

³ Dado que esta situación reduce significativamente los incentivos para realizar descubrimientos científicos, muchos países han adoptado leyes sobre patentes para privatizar la información que normalmente sería de carácter público. En otros casos, cuando una persona o entidad produce información de interés público, se ha optado por el cobro al acceso de ésta.

un problema que implica incertidumbre en la toma de decisiones; a falta de información perfecta, puede no saberse exactamente cuáles son las consecuencias de determinada acción. Es posible reducir esa incertidumbre con una mejor información y, por lo tanto, tomar mejores decisiones que reporten mayores niveles de utilidad.

La información estadística puede ser manejada de múltiples maneras; sin embargo, se ha reconocido la construcción de indicadores como una de las formas más simples en que los datos se convierten en información por su poder de comunicación. En este sentido, se debe entender un indicador como una expresión cualitativa o cuantitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad, a través del establecimiento de una relación entre variables, que comparada con períodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y su

evolución en el tiempo. Por lo general, son fáciles de recopilar, altamente relacionados con otros datos y de los cuales se pueden sacar rápidamente conclusiones útiles y fidedignas.

Un indicador debe cumplir con tres características básicas:

1. Simplificación: la realidad en la que se actúa es multidimensional, un indicador puede considerar alguna de tales dimensiones (económica, social, cultural, política, etc.), pero no puede abarcarlas todas.
2. Medición: permite comparar la situación actual de una dimensión de estudio en el tiempo o respecto a patrones establecidos.
3. Comunicación: todo indicador debe transmitir información para la toma de decisiones.

Particularmente, los indicadores son herramientas útiles para

la planeación y la gestión en general, y tienen como objetivos principales:

- Generar información útil para mejorar el proceso de toma de decisiones, el proceso de diseño, implementación o evaluación de un plan, programa, etc.
- Monitorear el cumplimiento de acuerdos y compromisos.
- Cuantificar los cambios en una situación que se considere problemática.
- Efectuar seguimiento a los diferentes planes, programas y proyectos, que permita tomar los correctivos oportunos y mejorar la eficiencia y eficacia del proceso en general.

1.2 LÍNEA BASE DE INDICADORES COMO INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS

La línea base nació como un método de evaluación de proyectos

sociales, en donde se pretendía conocer información concreta de la situación en el momento de iniciarse las acciones planificadas, es decir, establecer el punto de partida del proyecto o intervención. La línea base suele tener un carácter cuantitativo y puede recurrir a fuentes primarias y secundarias de información; sin embargo, se prefieren las fuentes primarias dado que la mayoría de veces los proyectos de desarrollo concernían a un escenario específico no contemplado por otros investigadores.

En el contexto de la evaluación de un proyecto, era completamente necesario que la línea base se realizara cuando el plan, programa o proyecto se iniciara, de lo contrario, no se contaría con datos que permitieran establecer comparaciones posteriores e indagar por los cambios ocurridos, conforme el proyecto se iba implementando. Así mismo, de no realizarse, se harían menos confiables las posteriores evaluaciones de resultados y/o de impacto de un proyecto en desarrollo.

En este sentido, la línea base para evaluación de proyectos permite (Bobadilla et al., 1998):

- Establecer la situación inicial del escenario en donde se va a implementar un proyecto.
- Servir como un punto de comparación para que en futuras evaluaciones se pueda determinar qué tanto se lograron alcanzar los objetivos.
- Corroborar los datos obtenidos en el diagnóstico y los estudios de factibilidad previos que dieron origen a la formulación del proyecto.
- Caracterizar en forma más precisa a la población objetivo del proyecto o intervención, y con ello, incluso se podrían reformular los objetivos con miras a ganar mayor pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad potencial.
- Realizar una planificación bien concebida para la ejecución del proyecto.

Como se observó anteriormente, la línea base fue utilizada en primera instancia como un recurso para evaluar los resultados de proyectos específicos y a su vez para medir el impacto de las decisiones enmarcadas en dichos planes o políticas. Sin embargo, llevar a cabo una evaluación ex ante y ex post, era pensar que la ejecución de cualquier proyecto era un proceso estático en el que no existían cambios estructurales en el desarrollo. En este sentido, la línea base para seguimiento y evaluación aportó nuevos mecanismos para evaluar tanto los resultados, como el proceso mismo de ejecución, lo que permitió establecerse como el punto más importante en el proceso de seguimiento y evaluación de cualquier proyecto o política.

1.3 SISTEMAS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Los sistemas de seguimiento y evaluación son una iniciativa multidimensional enfocada a hacer

el desarrollo global más efectivo, por medio de herramientas de administración basada en resultados. Este proceso refleja el consenso acerca de la importancia de medir el alcance de los objetivos del desarrollo. En este sentido, contar con información que consienta retroalimentar las acciones gubernamentales, permite entender la evolución de las problemáticas del desarrollo y, en este sentido, ajustar y orientar los planes, programas y proyectos que permitan alcanzar estos resultados.

Según OECD (2002), el seguimiento es una “función continua que utiliza la recolección sistemática de datos en indicadores específicos, para medir el grado de avance y logros de objetivos y progresos en la utilización de fondos asignados”.

A su vez, la evaluación es la “valoración o estimación sistemática y objetiva de un plan, programa, proyecto o política en curso o terminada, comprendiendo su diseño, ejecución y resultados.

Lo que se busca es determinar la relevancia y satisfacción de los objetivos, la eficiencia del desarrollo, su efectividad, impacto y sostenibilidad. La evaluación debe proporcionar información creíble y útil, que admite incorporar las lecciones aprendidas de todos los actores involucrados”.

Estos dos conceptos complementan una visión global de la administración pública basada en resultados. El seguimiento ofrece información relevante acerca de la situación en un momento dado de las políticas, programas y proyectos, mientras que la evaluación ofrece la evidencia de por qué los objetivos y efectos se están, o no, alcanzando. Es así como el seguimiento envía señales acerca de la labor que se está llevando a cabo en el proceso de alcanzar las metas que se quieren evaluar.

En este sentido, un sistema de seguimiento y evaluación es una herramienta que permite valorar el nivel de cumplimiento de los objetivos propuestos de un

plan, programa o proyecto, para lo que identifica y selecciona la información que permita tomar decisiones, aplicar correctivos y sistematizar experiencias. A su vez, este sistema permite entender y valorar todos los pasos estructurales en el proceso decisorio de una política pública.

Como se evidenció anteriormente, la herramienta básica para este proceso son los indicadores, los cuales permiten tener una visión de la realidad que se pretende transformar con el proyecto o política que se pondrá en marcha. Los indicadores permiten valorar las modificaciones de las características del problema que se quiera medir, es decir, que permiten calcular las variaciones y dinámicas de la dimensión política, económica o social que se quiere monitorear y evaluar.

El proceso de seguimiento y evaluación implica la valoración y medición de un ámbito multidimensional, por lo que cada vez se hace más necesaria la elaboración de conjuntos

de indicadores que analicen el comportamiento de todas las variables de estudio. En este sentido, se debe entender este proceso de una forma dinámica, y mantener un balance adecuado entre los diferentes tipos de indicadores, con el fin de determinar la relación entre los medios y los fines para llevar a cabo los planes, programas y proyectos que se quieren implementar.

En este sentido, según Llano y Moreno (1995), “pretender elaborar sistemas de indicadores que sólo sirvan para dar cuenta del estado de la sociedad, es interpretar a los procesos sociales como estáticos, sin involucrar el dinamismo natural de la sociedad. Según este lineamiento, un sistema de indicadores debe buscar dar cuenta de ambos sucesos, permitiendo en una primera instancia extraer una foto del estado del fenómeno en un momento del tiempo, a partir del cual se elabore un diagnóstico que sirva para la formulación de políticas, planes, programas y proyectos, a las cuales se les

haga permanente seguimiento y evaluación”.

Particularmente, la línea base de indicadores es una herramienta que permite llevar a cabo este proceso, teniendo en cuenta el estado actual de las problemáticas a estudiar y evaluando las dinámicas y cambios en el tiempo que tienen el objeto de medición para así poder reducir la incertidumbre y tomar decisiones con la mejor información posible.

1.4 LÍNEA BASE DE INDICADORES COMO HERRAMIENTA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

La línea base de indicadores es de uso común entre investigadores sociales y económicos, sin embargo, las cualidades de esta herramienta son aún más amplias que el simple ejercicio de la evaluación de un proyecto. Según el Banco Mundial (Zall y Rist, 2004), “es imposible proyectar el rendimiento en el futuro (fijar objetivos), sin crear primero una

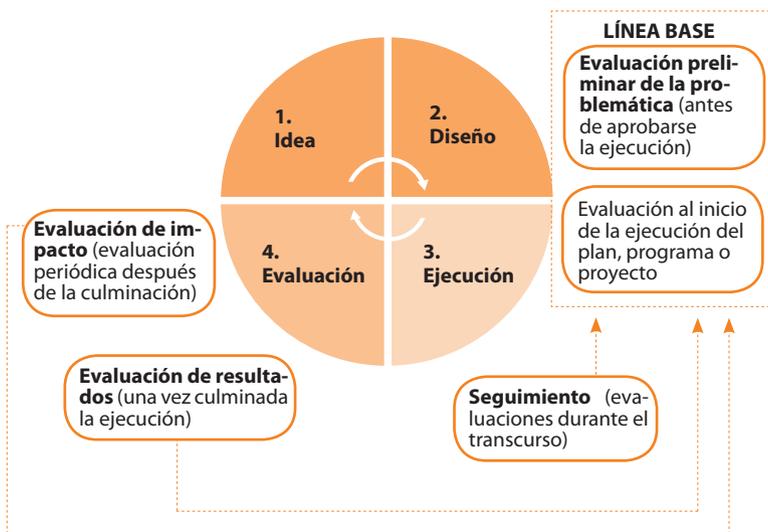
línea base que represente la primera medición de un indicador. Por ejemplo, estos datos sirven para informar a los hacedores de política sobre circunstancias actuales antes de embarcarse en la proyección de objetivos para un programa, proyecto o política determinada. De esta manera, la línea base se utiliza para aprender sobre niveles actuales o recientes y patrones de desempeño. Lo que es más importante, es que la línea base ofrece la evidencia necesaria para que los encargados del proceso decisorio puedan medir el desempeño y el impacto de las políticas, programas y proyectos”.

El diagrama 1 muestra el papel de la línea base de indicadores como herramienta de seguimiento y evaluación; como se puede ver, la línea base es la primera evaluación de la problemática a tratar y es el punto de comparación de cada una de las siguientes etapas. En este sentido, el seguimiento, la evaluación de resultados y la de impacto se deben comparar con los indicadores de la línea

base para medir los avances, resultados y metas que se lograron. De esta manera, la línea base resuelve problemas frecuentes de

improvisación en la planeación y brinda elementos específicos para una evaluación sistemática de las políticas y la gestión pública.

Diagrama 1. Papel de la línea base en los sistemas de seguimiento y evaluación



Fuente: DIRPEN -DANE

El ejercicio de diseñar y utilizar la línea base contribuye a:

- Identificar indicadores claves de uso obligado para la planeación, el seguimiento, la evaluación, el control y la rendición de cuentas

de la gestión pública, dependiendo de la naturaleza de las funciones de las entidades.

- Organizar bases de datos conforme a necesidades de información identificadas.

- Definir técnicas y procedimientos estandarizados que garanticen la obtención de la información requerida.
- Establecer funciones y compromisos frente a los requerimientos de la información.

Sin embargo, el proceso de fortalecimiento estadístico no sólo se debe llevar a cabo por medio de la línea base de indicadores, pues existen múltiples instrumentos para el mejor uso y aprovechamiento de la información estadística: la planificación estadística estratégica, la estandarización de conceptos y el plan de fortaleci-

miento de registros administrativos son sólo algunas de estas herramientas. De esta forma, estos instrumentos ayudan a que la línea base genere los indicadores que constituyen la plataforma para la generación de un sistema de seguimiento y evaluación para las entidades del orden nacional, sectorial y territorial.

El diagrama 2 ilustra cómo la línea base de indicadores se constituye dentro del proceso de fortalecimiento estadístico; el resultado final es un mayor aprovechamiento de los datos para convertirlos en información estadística.

Diagrama 2. Proceso de fortalecimiento estadístico con la línea base de indicadores



Fuente: DIRPEN -DANE

Según la experiencia del DANE en el fortalecimiento estadístico, se ha encontrado que las entidades del orden nacional, sectorial y territorial cuentan con abundantes datos sin aprovechamiento estadístico. No obstante, entre la organización de las bases de datos y el uso de la información para la toma de decisiones, hay una brecha que se traduce en limitaciones de información requerida, no disponibilidad en tiempos necesarios, bajo perfil en la gestión, entre otros aspectos. En este sentido, los procesos de fortalecimiento de información mencionados anteriormente permiten reducir estos problemas y de esta forma traducir la información en indicadores que permitan tomar decisiones de política.

Pensar en la línea base de indicadores como una herramienta para la constitución de un sistema de seguimiento y evaluación, presupone entender que los procesos de acción para mejorar una situación en particular, necesitan de un proceso

de eficiencia comparativa, en donde las dimensiones de un problema puedan ser contrastadas con las mismas dimensiones en otros periodos de tiempo, respecto a una meta, promedio, o un valor de referencia nacional o internacional.

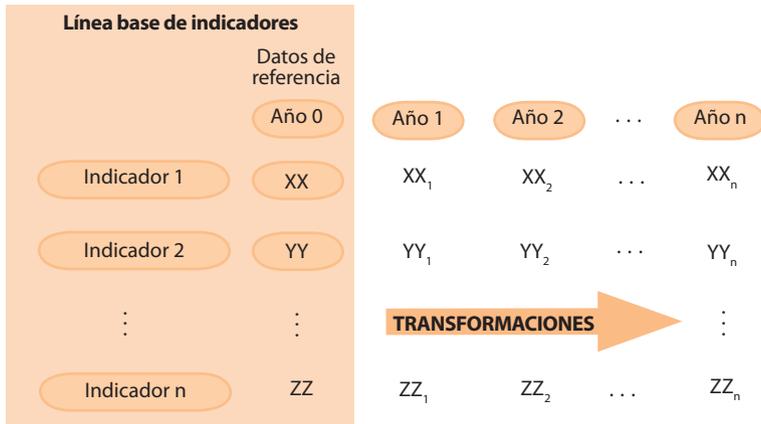
1.5 ANÁLISIS DE EFICIENCIA COMPARATIVA

La filosofía de la línea base parte de definir el estado actual en un tema o situación específica; de esta forma, se pueden comparar las transformaciones (medidas en indicadores) que se buscan mediante políticas y programas, este proceso se puede llevar a cabo por medio de: (a) comparación de los cambios frente a una referencia temporal (diagrama 3) y (b) comparación de los cambios frente a estándares (diagrama 4). Desde la perspectiva de la mejor gestión de la política, la implementación de la línea base conduce a la identificación de situaciones que requieren

cambios mayores, facilita el control social y establece pautas

para el mejoramiento de la calidad de los servicios.

Diagrama 3. Comparación de los cambios frente a una referencia temporal



Fuente: DIRPEN -DANE

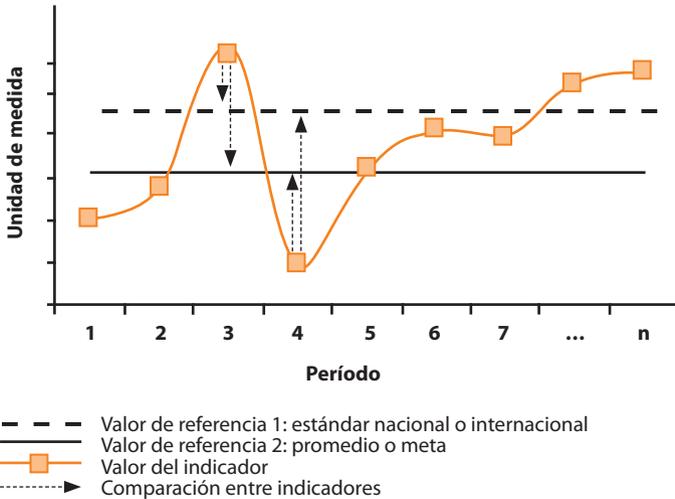
Como se observa en el diagrama 3, la línea base parte de la medición de un conjunto de indicadores en un año específico, el cual será la referencia para las comparaciones a través del tiempo. Este conjunto de indicadores debe diseñarse de tal forma que responda a las necesidades presentes y futuras de las acciones misionales y los proyectos que permitan solucionar problemas específicos.

Frente a los problemas de organización de la información, la línea base distingue los aspectos estructurales y coyunturales en los temas que la integran; por esta razón, en el primer caso habrá un conjunto de indicadores estructurales cuya producción y uso es permanente y generalizada, no sólo para la política interna, sino también para las comparaciones frente a referencias nacionales

o internacionales (diagrama 4). La relevancia del indicador y su continuidad en el tiempo son condiciones que exigen una mínima organización y disposición oportuna de la información. En el segundo caso, la línea base

ofrece la opción de incluir indicadores coyunturales (los referidos a un plan de gobierno, misional o a una situación de coyuntura), de este modo, se facilita el enlace de indicadores estructurales con indicadores de coyuntura.

Diagrama 4. Comparación de los cambios frente a referencias



Fuente: DIRPEN -DANE

El diagrama 4 muestra el proceso de comparación de indicadores con valores de referencia: estándares nacionales, estándares internacionales, promedios o metas establecida; de esta forma, la con-

tinua comparación permite evaluar el desempeño y desarrollo de políticas en ámbitos particulares.

En este sentido, las entidades podrán comparar su gestión con

respecto a dichos valores establecidos, para fortalecer o corregir las medidas que se han llevado a cabo dentro de las políticas o programas implementados. La información de los indicadores de la línea base puede ofrecer a los hacedores de política una visión amplia de las diferencias que existen entre grupos poblacionales, económicos, sociales, o cualquier otra agrupación temática, para que de esta forma pueda orientar la política o reducir las diferencias entre ellos. La eficiencia comparativa constituye en este caso un proceso de comparación y medición de la gestión a la que se refieren los indicadores.

Desde la perspectiva de la mejor gestión de la política, la práctica de la comparación conduce a la identificación de situaciones que requieren cambios mayores, fa-

cilita el control social y establece pautas para el mejoramiento de la calidad de los servicios. A partir del esquema de análisis que se propone con la línea base, ya no es suficiente la información sobre el grado de cumplimiento en la ejecución de los recursos del presupuesto o el cumplimiento de las metas establecidas; se hace necesaria la comparación de las transformaciones en el tiempo, de la gestión frente a temas puntuales, y de la gestión para realizar transformaciones frente a estándares de referencia.

Para llevar a cabo este proceso, el DANE diseñó un instrumento de recolección de información estadística y una metodología para el diseño, formulación e implementación de la línea base de indicadores, los cuales se presentan en las siguientes secciones.

2

INSTRUMENTO

El instrumento utilizado para la recolección de los indicadores, denominado Formulario de Línea Base de Indicadores (FLBI), está conformado por los siguientes capítulos:

Capítulo I. Identificación: incluye información relacionada con el nombre de la entidad en particular. Se indaga sobre el tipo de unidad/división/grupo, el nombre del entrevistado y los datos básicos de localización -cargo, teléfono y correo electrónico.

Capítulo II. Tipo de actividad que desarrolla: permite identificar y clasificar al actor entrevistado según la actividad que realiza como productora o como usuaria de información estadística.

Capítulo III. Producción de operaciones estadísticas e indicadores: tiene como propósito identificar de manera exhaustiva la producción de información, a partir del reconocimiento de las operaciones estadísticas e indicadores. Interesa establecer, para cada instancia de consulta, la siguiente información:

Tipo de operación estadística, objetivo, universo de estudio, unidad de observación, periodicidad de recolección de resultados, cobertura geográfica, desagregación geográfica, variables investigadas, periodicidad reproducción, disponibilidad de los datos, disponibilidad de la metodología, difusión de los resultados, indicadores producidos, información relativa a cada indicador, entidades usuarias de los resultados e información sobre indicadores, entre otros.

Capítulo IV. Indicadores utilizados de otras fuentes: indaga sobre los principales ítemes mencionados anteriormente, haciendo referencia a los indicadores que usa la unidad/división/grupo, pero que es producida por fuentes diferentes a la misma, que pueden ser otras unidades de la entidad, otros grupos o divisiones dentro de la misma unidad o entidades externas a la entidad.

Capítulo V. Indicadores requeridos: tiene por objeto identificar las necesidades de indicadores que no están siendo satisfechas; indaga por las variables, cobertura geográfica, desagregación geográfica, periodicidad requerida entre otras cualidades de cada indicador que no están siendo satisfechas por la producción interna de la entidad.

Capítulo VI. Observaciones: es un espacio para relacionar información complementaria, que permite aclarar las respuestas del formulario o sustentar cualquier otro aspecto que se considere importante, para el análisis posterior de la información.

Capítulo VII. Resultado de la entrevista: permite registrar el nombre del encargado de diligenciar el formulario y la fecha del diligenciamiento, con el fin de poder complementar información o realizar alguna consulta posterior.

3

ETAPAS PARA LA ESTRUCTURACIÓN DE LA LÍNEA BASE DE INDICADORES

La línea base de indicadores tiene como objetivo facilitar el seguimiento y evaluación de la gestión pública frente a objetivos

de política; para llevar a cabo este proceso se deben seguir seis pasos, como se muestra en el diagrama 5.

Diagrama 5. Etapas de la línea base de indicadores



Fuente: DIRPEN -DANE

3.1 PLANEACIÓN

El objetivo principal de la primera etapa metodológica consiste en orientar a los directivos y técnicos de la entidad sobre la

importancia de la línea base de indicadores para el proceso de seguimiento y evaluación de políticas, planes, programas y proyectos, así como definir su papel en el proceso. Una vez expuestos

los argumentos, se deben concertar acuerdos con el propósito de determinar el alcance de la línea base, las obligaciones de los actores responsables de su elaboración y los resultados esperados.

Determinar el grado de participación de los actores contribuye a definir los acuerdos y compromisos que permitan aclarar responsabilidades de la información, en sus etapas de recolección, producción, análisis y difusión. Esto es vital para la determinación del nivel de precisión de la información que se va a incluir dentro de la línea base, así como para la definición de los instrumentos y mecanismos de utilización de dicha información, con lo cual se definen, en buena parte, los flujos de información y el tamaño del esfuerzo para la asignación de los recursos.

Una línea base puede ser concebida para diferentes escenarios, como entidades del orden nacional, sectorial o territorial responsables del diseño de la

política pública, una dependencia en particular dentro de una entidad o un programa, plan o proyecto que se desea llevar a cabo, entre otros. Dependiendo del escenario, la etapa de planeación permite precisar los objetivos de la línea base y establecer la magnitud de las actividades y sus tiempos, la conformación del equipo técnico, los recursos necesarios, los resultados esperados y el esquema de organización y operación de la misma.

En este sentido, la planeación de la línea base de indicadores debe incluir la identificación de los distintos escenarios posibles y deseados, para lo que se cotejan necesidades, magnitud de las acciones por realizar y disponibilidad de los recursos (financieros, presupuestales, humanos, tecnológicos, etc.).

Por último, para poder construir una línea base es indispensable tener en cuenta que este es un proceso constante de mejoramiento, en el cual los interesados aprenden a evaluar constante-

mente su progreso hacia metas determinadas por ellos mismos, y a reorientar sus planes y estrategias según los resultados de un proceso continuo de evaluación.

En este sentido, el alcance de esta herramienta debe responder a las funciones y estructura que tiene cada uno de los actores involucrados, como la coyuntura temática a nivel nacional e internacional.

Los resultados que se esperan en esta etapa son:

- Objetivos y alcance de la línea base.
- Grupo técnico de coordinación y equipos de trabajo.
- Compromisos y acuerdos.
- Plan de actividades y cronograma.

3.2 MARCO NORMATIVO Y REQUERIMIENTOS DE INFORMACIÓN

Una vez establecida la magnitud de las actividades, el

alcance de la línea base y todos los aspectos concernientes a la planeación, el segundo paso conduce a una revisión del marco normativo y a la identificación de necesidades de información relacionadas tanto con demandas externas como requerimientos en instancias de toma de decisiones, que permitan analizar la pertinencia de la construcción y estudio de los indicadores. La tabla 1 relaciona los principales aspectos que se deben tener en cuenta en este paso.

Para iniciar el proceso de análisis de los requerimientos de información según marco normativo, se deben revisar las normas y leyes que soportan la misión, acciones, políticas, planes, programas y proyectos que se llevan a cabo, y que generan una responsabilidad en la producción de información. Se debe tener en cuenta que dependiendo de los objetivos, alcance y contexto de la línea base de indicadores, algunos de estos lineamientos normativos serán más importantes que otros.

Tabla 1. Marco normativo y solicitudes de información expresas por ley

Marco normativo	Solicitudes expresas por ley
<ul style="list-style-type: none">• Carta constitucional• Leyes• Decretos• Resoluciones• Directivas• Acuerdos internacionales	<ul style="list-style-type: none">• Requerimientos para el cumplimiento de acuerdos internacionales• Demandas externas: requerimiento de orden nacional, regional o local.• Demandas intersectoriales• Planes misionales, de acción y de desarrollo

Fuente: DIRPEN -DANE

Existen dos aclaraciones respecto a esta etapa: en primera instancia, no se debe creer que todas las operaciones estadísticas deban estar sustentadas por una norma, ni que por el hecho de tener este soporte, un proceso estadístico sea mejor que otro. En este sentido, la revisión de la normatividad está enfocada a establecer la relación de información implícita en la norma, las responsabilidades institucionales y la relación de requerimientos puntuales de información en instancias de decisiones nacionales.

El segundo punto está relacionado con la transversalidad del marco legal en la línea base; en este sentido, las leyes que se in-

volucren en esta etapa no sólo están relacionadas con operaciones estadísticas específicas, sino que se debe hacer un análisis general de las funciones y labores que por ley le correspondan a los involucrados en el diseño, implementación, seguimiento y evaluación de las políticas públicas, planes, programas y proyectos y que afectan toda la información estadística producida.

Los resultados que se esperan en esta etapa son:

- Identificación de necesidades de información relacionadas con las normas, leyes, decretos, etc.

- Relación de información implícita en la norma y responsabilidades institucionales.
- Relación de requerimientos puntuales de información en instancias de decisión.

3.3 DISEÑO DE ESTRUCTURA

La tercera etapa consiste en estructurar la línea base conforme a las áreas temáticas que respondan al quehacer misional y a los documentos estratégicos de la entidad y normatividad. Este paso es fundamental ya que parte de una conceptualización que lleva a plantear objetivos y metas temáticamente bien definidas, que permitan abarcar los temas que se consideran de total relevancia.

Adicionalmente, la conceptualización de la línea base facilitará evaluar y definir los tipos de indicadores requeri-

dos para hacer seguimiento y evaluación a cada uno los temas y subtemas establecidos; de allí la importancia de esta etapa del proceso, debido a que permite enfocar esfuerzos en la consecución y diseño de información que responda a cada uno de los sectores y no a información que no es significativa para la toma de decisiones en cada uno de las áreas temáticas establecidas.

Ejemplo: en la Gobernación de Casanare, se llevó a cabo la etapa de diseño de la siguiente forma:

El equipo técnico del DANE presentó a los técnicos de la Gobernación de Casanare y sus entidades vinculadas, una estructura temática en la cual se definían los temas y subtemas que debía contener la línea base de indicadores, que identifica las principales temáticas trabajadas por cada dependencia. La tabla 2 muestra un ejemplo para los sectores de educación y salud.

Tabla 2. Estructura temática de los sectores de educación y salud de la Gobernación de Casanare

Sector	Tema	Subtema
Educación	Cobertura	Educación formal regular
		Educación superior
		Educación formal regular
	Eficiencia	Eficiencia administrativa
		Recurso humano
	Calidad	Infraestructura
		Infraestructura –recursos para el aprendizaje
		Tecnologías de la Información y las Telecomunicaciones (TIC)
		Infraestructura–bienestar
		Evaluación por competencias
		Ingreso a la educación superior
		Adulto mayor
	Infancia y juventud	
Salud	Aseguramiento	Aseguramiento general
		Aseguramiento régimen contributivo
		Aseguramiento régimen subsidiado
	Prestación de servicios	Oferta
		Demanda
	Calidad en la prestación de servicios	Recursos humanos en salud
		Salud pública
	Vigilancia epidemiológica	Calidad
		Niños y adolescentes –factores protectores
		Niños y adolescentes –factores de riesgo
		Indicadores de morbilidad
		Indicadores de mortalidad
	Vigilancia y control	Factores de riesgo
		Control de factores de riesgo
		Participación social
Financiamiento	Vigilancia y control	
	Financiamiento	

Fuente: DIRPEN -DANE

Esta identificación, junto con la revisión del contexto normativo, condujo a una primera aproximación de la información, que es comúnmente utilizada por la entidad, así como a las posibles necesidades de información. Por último, se validó esta estructura con el equipo técnico.

El resultado que se espera en esta etapa es:

- Estructura temática de la línea base (temas y subtemas)

3.4 RECOLECCIÓN, VERIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE CALIDAD DE INFORMACIÓN ESTADÍSTICA

Esta etapa busca indagar sobre la existencia y necesidades de indicadores para realizar seguimiento y evaluación a planes, programas, proyectos y la gestión misional de una entidad. Para esto, el DANE diseñó el Formulario de Línea Base de Indicadores (FLBI), con el fin de tener

acceso a la oferta, demanda y requerimientos de indicadores. Esta actividad es de vital importancia ya que suministra el insumo central sobre el cual se estructura la línea base de indicadores. En este sentido, deberá existir compromiso por parte de los encargados o líderes del proyecto, con el fin de garantizar la completitud y calidad de la información diligenciada.

3.4.1 Método de recolección. La recolección de los formularios se realizará a través de encuestas presenciales, es decir, por el método de entrevista directa a la fuente de información seleccionada. En este sentido, se deberá asignar un funcionario entrevistador para realizar las encuestas a grupos específicos productores de información estadística. Metodológicamente, se deben repartir las cargas lo más homogéneamente posible entre los entrevistadores participantes, y así buscar realizar el trabajo en el menor tiempo posible para no exceder lo estipulado en el cronograma.

Paso a seguir, debe organizarse el material recolectado en una base de datos, para que se puedan hacer consultas y reportes como insumo para continuar con la fase de análisis de la información estadística.

3.4.2 Análisis de calidad de información disponible.

Este paso comienza con la verificación de la información disponible respecto a la estructura temática desarrollada en la etapa de diseño. En este sentido, el equipo técnico debe verificar que exista información en todos los temas y subtemas de la línea base, para lo cual cuenta con los formularios de recolección y los formatos de las operaciones estadísticas existentes (censos, muestras, registros administrativos o estadísticas derivadas). Esta verificación permite prever la disponibilidad de información para construir indicadores para hacer seguimiento y evaluación en todos los temas planteados, lo que implica la intervención directa de los actores involucrados de la entidad, divisiones y gru-

pos involucrados en el proceso de construcción de la línea base.

El proceso de verificación de información disponible y de calidad, inicia con la identificación de información estratégica para la planeación, seguimiento y evaluación de políticas, planes, programas, y proyectos con base en necesidades manifestadas por las distintas instancias de toma de decisiones.

Posteriormente, dentro del conjunto de la información identificada como estratégica, se debe constatar el estado en que se encuentra dicha información respecto a estándares de calidad estadística⁴. Este tipo de evaluación busca incentivar en las entidades públicas la importancia de producir información estadística que responda a parámetros y dimensiones de calidad.

⁴ Estos estándares han sido difundidos por organizaciones como EUROSTAT (organismo encargado de administrar las estadísticas europeas), OECD por sus siglas en inglés (Organización para Cooperación y el Desarrollo Económico) y el FMI (Fondo Monetario Internacional).

El resultado que se espera en esta etapa es:

- Recomendaciones de mejoramiento de información estadística, lo cual comprometería a los actores involucrados a la revisión y ajuste de los procesos de recolección, producción y difusión.

3.4.3 Determinación de los flujos de información estadística. Como actividad complementaria, es preciso conocer los actores productores y usuarios de los indicadores, con el fin de establecer un panorama del flujo de información, y con ellos concentrar acciones para la implementación de la línea base de indicadores. Este ejercicio se debe realizar primero a nivel de cada actor involucrado (unidades, dependencias, entidades, etc.) y luego construir el esquema general de todo el proceso.

Los resultados que se esperan en esta etapa son:

- Revisión y ajuste de procesos de obtención de datos (operaciones estadísticas: censos, muestras y registros administrativos).
- Recomendaciones de mejoramiento de la información.
- Listado preliminar de indicadores.
- Flujos de información.

3.5 SELECCIÓN DE INDICADORES - DOCUMENTACIÓN (FICHAS TÉCNICAS)

En este paso se establece el conjunto de indicadores definitivos para la línea base y la documentación de los mismos, conforme a una estructura de fichas técnicas previamente diseñadas y, posteriormente, se formulan lineamientos sobre la construcción y organización de las bases de datos que alimentaran los indicadores.

El proceso de selección de indicadores parte del análisis y evaluación de los mismos, y se hace teniendo en cuenta los siguientes parámetros de calidad estadística⁵:

- *Relevancia*: depende del grado de utilidad para satisfacer el propósito por el cual fue buscada por los usuarios.
- *Credibilidad*: evalúa si los indicadores están soportados “en estándares estadísticos apropiados y que las políticas y prácticas aplicadas sean transparentes para los procedimientos de recolección, procesamiento, almacenaje y difusión de datos estadísticos” (INE, 2007).
- *Accesibilidad*: evalúa la “rapidez de localización y acceso desde y dentro de la organización. [...] La accesibilidad

incluye la conveniencia de la manera en que los datos están disponibles, los medios de divulgación, la disponibilidad de metadatos y servicios de apoyo al usuario”⁶.

- *Oportunidad*: evalúa el cumplimiento del “tiempo transcurrido entre su disponibilidad y el evento o fenómeno que ellos describan, pero considerado en el contexto del periodo de tiempo, que permite que la información sea de valor y todavía se puede actuar acorde con ella”⁷. Un indicador cumple con los parámetros de calidad estadística en la medida en que se encuentre disponible en el momento en que aún es relevante para el seguimiento y evaluación, y/o la toma de decisiones respecto al fenómeno que estudia o que es objeto de medición.
- *Coherencia*: evalúa que el proceso estadístico posea una

⁵ Estos criterios de calidad estadística están basados en lo propuesto por la OECD en el documento, Quality framework and guideline for OECD statistical activities. 2003.

⁶ *Ibíd.*, pág. 9

⁷ *Ibíd.*

adecuada consistencia y coherencia y esté sujeta a una política de revisión previsible.

En este contexto, después de seleccionar los indicadores que cumplen con los parámetros de calidad establecidos, se procede a realizar la documentación de los mismos. El paso a seguir es la documentación de los indicadores, lo que permite informar al usuario sobre los diferentes actores involucrados que producen la información y sobre su disponibilidad. El metadato responde a las preguntas qué, quién, cuándo, dónde, para qué

y cómo, de los aspectos relativos a los datos que se documentan. La inclusión del registro de metadato en el esquema de línea base constituye un aporte al acceso y la democratización de la información. Además, facilita, a cualquier usuario, la información sobre las características de los indicadores (procedencia de la información, periodo de producción, desagregación, forma de captura y de difusión, entre otros aspectos).

Los elementos que conforman una ficha técnica se describen en la tabla 3.

Tabla 3. Ficha técnica

Concepto	Descripción
Nombre del indicador	Es la expresión verbal, precisa y concreta que identifica el indicador
Sigla	Término abreviado que representa el nombre del indicador.
Objetivo	Propósito que se persigue con su medición, es decir, describe la naturaleza y finalidad del indicador.
Definiciones y conceptos	Explicación conceptual de cada uno de los términos utilizados en el indicador.
Método de medición	Corresponde a la explicación técnica sobre el proceso para la obtención de los datos utilizados y la medición del resultado del indicador.

Tabla 3. Ficha técnica (conclusión)

Concepto	Descripción
Unidad de medida	Unidad con la que se mide el indicador: porcentaje, hectáreas, pesos, etc.
Fórmula	Expresión matemática mediante la cual se calcula el indicador. La fórmula se debe presentar con siglas claras y que en lo posible den cuenta del nombre de cada variable.
Variables	Descripción de cada variable de la fórmula: especificación precisa de cada una de las variables con su respectiva sigla
Limitaciones del indicador	¿Qué no mide el indicador? Las limitaciones que el indicador tiene como modelo para medir una realidad a la que es imposible acceder directamente.
Fuente de los datos	Nombre de las entidades encargadas de la producción y/o suministro de la información que se utiliza para la construcción del indicador y operación estadística que produce la fuente.
Desagregación temática	Se refiere al nivel de detalle temático hasta el cual se puede obtener información estadísticamente significativa a partir de los datos disponibles.
Desagregación geográfica	Se refiere al nivel geográfico hasta el cual se puede obtener información estadísticamente significativa. Por ejemplo, nacional, departamental, municipal, entre otras.
Periodicidad de los datos	Frecuencia con que se hace la medición del indicador en su expresión total.
Fecha de información disponible	Fecha inicial y final de la información disponible.
Responsable	Entidad(es) y dependencia(s) que tendrá(n) a su cargo la elaboración del indicador.
Observaciones	Incluye las reflexiones y recomendaciones que se consideren pertinentes para la <i>conceptualización</i> y comprensión del indicador además de señalar la bibliografía de referencia o documentales utilizados para la elaboración de los conceptos.

Fuente: DIRPEN -DANE

Ejemplo: Un ejemplo de la ficha técnica (metadato) de un indicador se presenta en la tabla 4.

Tabla 4. Ficha técnica: Tasa Específica de Fecundidad por Edad

Concepto	Descripción
Nombre del indicador	Tasa Específica de Fecundidad por Edad
Sigla	$TEFE_i$
Objetivo	Medir el patrón de fecundidad por edad, o sea, de la frecuencia relativa de los hijos dados a luz por mujeres de diferentes edades durante sus años reproductivos.
Definiciones y conceptos	Mujeres en edad reproductiva. Mujeres entre 15 y 49 años. Se pueden conformar grupos por edades simples o quinquenales. Ejemplo: de 15 a 19; de 20 a 24, etc. Número de hijos nacidos vivos. Número de nacimientos por cada grupo de mujeres en edad reproductiva.
Método de medición	División entre el número de hijos nacidos vivos de mujeres de un grupo de edad específico entre el número de mujeres del mismo grupo de edad, por 1000.
Unidad de medida	Número de hijos nacidos vivos por cada 1000 mujeres
Fórmula	$TEFE_i = \frac{NHV_i}{NM_i} * 1\ 000$
VARIABLES	NHV_i : Número de hijos vivos de mujeres en el rango de edad i , durante el periodo de referencia. NM_i : Número de mujeres por rango de edad i , durante el periodo de referencia.
Limitaciones del indicador	No mide los hijos nacidos vivos por las mujeres menores de 15 años o mayores de 49.
Fuente de los datos	$NNVH_i$: Estadísticas vitales -DANE NM_i : Censos nacionales de población -DANE.
Desagregación temática	i : rango de edad. Puede ser por edades simples o quinquenales.
Desagregación geográfica	Nacional, departamental, municipal
Periodicidad de los datos	Período intercensal, aproximadamente cada 10 años.
Fecha de información disponible	1964, 1973, 1985, 1993, 2005

Tabla 4. Ficha técnica: Tasa Específica de Fecundidad por Edad (conclusión)

Concepto	Descripción
Responsable	DANE - Dirección de Censos y Demografía
Observaciones	Bibliografía: Resultados de los censos nacionales de población en Colombia. Últimos censos: 1964, 1973, 1985, 1 993 y 2005.

Fuente: DIRPEN -DANE

Los resultados que se esperan en esta etapa del proceso son:

- Conjunto definitivo de indicadores basados en la estructura de la línea base.
- Fichas técnicas de los indicadores.

3.6 SOCIABILIZACIÓN Y CAPACITACIONES

En esta etapa se llevan a cabo reuniones con los funcionarios de la entidad, con el fin de presentar la línea base de indicadores que se ha diseñado, para que de esta forma se entienda el alcance de esta herramienta para el seguimiento y evaluación de

planes, programas, proyectos y demás decisiones de política.

La implementación de la línea base no está relacionada con un período de tiempo específico, es un proceso constante que requiere el compromiso y la participación activa de actores involucrados. Su funcionamiento depende de la puesta en marcha del aplicativo, esquema organizativo, flujos de información y alimentación de los indicadores y de sus bases de datos. Para el efecto, el proceso prevé el desarrollo de un programa de capacitación a funcionarios y directivos, en torno a la administración y coordinación de la línea base, la construcción y análisis de indicadores

Las capacitaciones que se deben tener en cuenta son:

- Capacitación en el análisis, formulación y diseño de indicadores.
- Capacitación para la inclusión de indicadores dentro del sistema.
- Capacitación para el cargue de los datos de las variables que componen los indicadores.
- Capacitación para la consulta de los indicadores.

BIBLIOGRAFÍA

- Bobadilla Díaz, P., Del Águila Rodríguez, L. y Morgan, M. de la L. 1998. *Diseño y evaluación de proyectos de desarrollo*. Lima-Perú: Pact-USAID.
- CEPAL. 2001. Serie *Seminarios y Conferencias Nro. 8, Seminario de alto nivel sobre las funciones básicas de la planificación. Compendio de experiencias exitosas*. La Habana, Cuba, 16 al 17 de noviembre de 2000.
- DANE. 2009. *Guía de diseño, construcción e interpretación de indicadores*. Bogotá.
- _____. 2004. *Línea base Secretaría de Salud Gobernación de Cundinamarca*. DIRPEN. Bogotá.
- EUROSTAT. 2003. *Mejoramiento de información y conocimiento para el desarrollo de salud pública*.
- Instituto Nacional de Estadística de Chile (INE Chile). *Dimensiones de la calidad según OCDE y Eurostat*. Serie Estudios, Nro. 4, Santiago de Chile, noviembre de 2007.
- Llano, A., y Moreno, H. 1995. *Metodología para la conformación de la línea de base del programa BID-Plan Pacífico*. Departamento Nacional de Planeación. Bogotá.
- NUPD. 1997. *Monitoreo y evaluación orientada a la obtención de resultados: Manual para los administradores de programas*. OESP Handbook Series. New York, USA.
- OECD. 2003. *Quality Framework and Guidelines for OECD Statistical Activities*. Version 2003/1.
- OECD. 2002. *Glossary of key terms in Evaluation and Result-Based Management*. OECD Publications. Paris.
- Pfenniger, Mariana. 2004. *Indicadores y estadísticas concep-*

tuales: un breve repaso conceptual. Portal Iberoamericano de Gestión Cultural.

USAID. 2001-2002. *Estudio de línea base. Características de los*

hogares rurales en el Altiplano, Valles y Yungas. Bolivia, La Paz..

Zall, Jody y Rist, Ray. 2004. *Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System,* World Bank.

