

## Indicadores

### ¿Qué es?

Hacer una búsqueda rápida del término «indicadores» en internet nos arroja una cantidad abrumadora de resultados sobre indicadores de negocios, económicos, sociales, de salud, de educación, de gobernanza, de calidad de vida, etc., etc. Todos estos indicadores tienen una cosa en común; se refieren a información específica. Puesto que los gerentes requieren con regularidad información específica para tomar decisiones adecuadas, los indicadores juegan un rol importante tanto en las organizaciones con fines de lucro como en las organizaciones sin fines de lucro.

El presente documento pretende brindar más perspectivas con respecto a los indicadores, especialmente en un contexto de cooperación al desarrollo. Éste explica el concepto, resalta diversos aspectos, brinda sugerencias sobre cómo formular indicadores y ofrece distintos ejemplos de la vida real sobre indicadores de recientes esfuerzos de cooperación al desarrollo a nivel de proyectos, programas y de políticas.

## Definición

El diccionario describe el término indicador como

*«un instrumento que le brinda información»*

De conformidad con esta descripción, los indicadores entrarán en escena en un contexto de cooperación al desarrollo cuando dicha información específica sea requerida. En este contexto, se utilizan distintas definiciones.

Según el OCDE/CAD, un indicador es:

«Variable o factor cuantitativo o cualitativo que proporciona un medio sencillo y fiable para medir

logros, reflejar los cambios vinculados con una intervención o ayudar a evaluar los resultados

de un organismo de desarrollo».  
(Glosario de términos usados en evaluación según DAC)

según la definición adoptada por USAID, un indicador es:

*«Una variable, cuyo propósito es el de medir el cambio en un fenómeno o proceso»*

La Comisión Europea describe a los indicadores (de planificación) como:

«Una descripción de los objetivos de proyecto en términos de cantidad, calidad, grupo(s) meta(s), tiempo y lugar»<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Fuente: Manual de Gestión del Ciclo de Proyecto, marzo de 2001

A pesar de que las diferencias están en parte relacionadas al momento en que los indicadores entran en escena (etapas en el ciclo del proyecto), dichas definiciones también ilustran los dos distintos puntos de vista sobre los indicadores. Si bien en la interpretación norteamericana, el indicador equivale a la «variable», en la interpretación europea a menudo se termina incluyendo además un cronograma y una base - y un valor meta a la variable. En esta última interpretación, el indicador (también) se usa para explicar los objetivos con mayor detalle, los cuales todavía se formulan en términos más generales. En este sílabo usted encontrará ejemplos de los dos tipos de interpretaciones.

## Indicadores en el ciclo del proyecto

Los indicadores se usan en distintas etapas del proyecto o ciclo del programa (ver la figura 1). Debido a que las características difieren en estas etapas, puede que las funciones de los indicadores también lo hagan.

Durante la etapa de identificación se formula el plan para el proyecto o el programa en términos generales y normalmente, los indicadores (de planificación) no se han formulado en esta etapa. Aun así, los indicadores ya podrían jugar un papel importante a la hora de obtener información más precisa sobre el contexto de la intervención y sobre los problemas que hay que afrontar. Durante la etapa de identificación, las organizaciones intentarán reforzar la calidad del análisis situacional usando indicadores específicos.

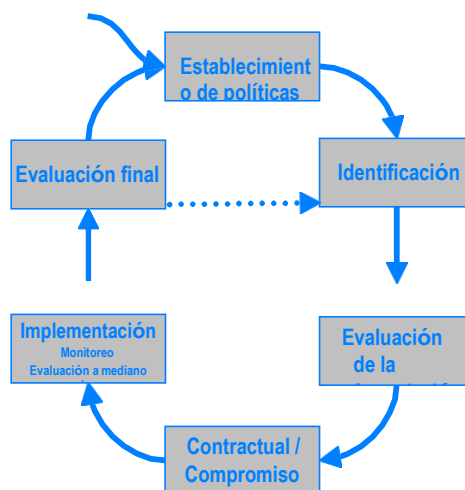


Figura 1: El Ciclo del Proyecto

Por ejemplo, antes de iniciar una

Intervención sobre el VIH/SIDA, podría ser útil tener datos sobre los indicadores de prevalencia del VIH para comparar la situación entre regiones/áreas y/o grupos de beneficiarios y justificar un enfoque regional o por grupos meta. Además, una vez que la investigación se esté llevando a cabo, dichos datos también servirán como información de base.

UNAIDS está realizando esfuerzos importantes para los indicadores relacionados al VIH/SIDA ([www.unaids.org](http://www.unaids.org)). Para obtener indicadores más generales relacionados a la salud consulte por ejemplo a la OMS ([www.who.int](http://www.who.int)).

Durante la etapa de la formulación, se debe preparar el plan inicial con más detalle y por lo general, ahora se formulan distintos indicadores. Durante esta etapa, a los indicadores se les conoce como indicadores de planificación, o a veces también se les conoce como Indicadores Verificables Objetivamente (IVO). Verificable objetivamente se refiere al hecho de que distintas personas obtendrán la misma información al usar el indicador.

Objetivo(s) general(es)	IVO	FV	
Objetivo del proyecto	IVO	FV	Suposiciones
Resultados	IVO	FV	Suposiciones
Actividades	Aportes		Suposiciones
			Condiciones previas

Figura 2. Indicadores (I.V.O.) en el marco lógico

En caso de que el plan se prepare en una matriz de marco lógico, los indicadores de planificación o IVO se presentarán en la segunda columna de esta matriz.

Por lo general, los indicadores se formulan para los Objetivo(s) general(es), el objetivo del proyecto y los resultados. Esto brinda un suficiente nivel de detalle para la etapa de formulación.

Se identifican también las fuentes donde encontrar la información a la que se hace referencia en el indicador junto con los mismos indicadores. Las denominadas Fuentes de Verificación (FV) se incluyen en la matriz de marco lógico en la tercera columna. En esta etapa se recomienda ampliamente identificar estas FV, debido a que las discusiones sobre dónde encontrar la información o cómo recopilarla a menudo conllevan a reformular el indicador. En caso de que la información a la que se hace referencia en el indicador no pueda obtenerse, se deberá formular un nuevo indicador ya que el indicador no tendrá ninguna utilidad.

El desarrollo de indicadores durante la etapa de formulación es vital. Primero que todo, cuando los objetivos todavía son imprecisos, los indicadores son necesarios (de planificación) para obtener información sobre un grupo meta, el cronograma, los valores iniciales y valores meta (enfoque europeo, ver página 2). Sin dicha información, la asignación de recursos, la presupuestación y la planificación operativa pueden llegar a ser casi imposibles. Por ejemplo, un objetivo como «aumento de la productividad del trabajador» no significa mucho sin antes especificar la naturaleza de la productividad, cuánto se supone incrementará, cuántos trabajadores la incrementarán y dentro de qué plazo. En este caso, la formulación de los indicadores es incluso una condición previa para permitir la terminación adecuada del plan.

Además, es altamente necesario que ya en esta etapa (de formulación) se defina cómo se hará seguimiento del progreso hacia el logro de los objetivos durante la implementación. Vea por ejemplo los indicadores formulados para dar seguimiento del progreso hacia el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Debido a que, en este caso, el cronograma y el valor meta ya están definidos claramente en los «objetivos», la formulación del indicador está limitada a la variable (interpretación norteamericana).

Tal y como se explicó anteriormente, un plan completo incluirá información sobre el grupo meta, el cronograma, los valores iniciales y valores meta. Esta información ya puede incluirse en los objetivos o se especificará con mayor detalle en los indicadores. El plan completo junto con los indicadores, proporcionarán una base sólida para el manejo durante la implementación y por consiguiente también para el monitoreo y evaluación.

Durante la etapa de implementación, las actividades de monitoreo y evaluación facilitan a los gerentes información específica para las cuales nuevamente se pueden usar los indicadores. Evidentemente, los indicadores (de planificación) que se formulan a nivel de resultados, objetivos y objetivo general serán el punto de partida para el monitoreo y evaluación. Sin embargo, en la etapa de implementación, los gerentes también mostrarán interés en otros aspectos de la intervención, tales como el agotamiento del presupuesto o cuellos de botella causados por factores externos. En este contexto, algunas organizaciones distinguen los indicadores de insumos, de productos refiriéndose básicamente al tipo de monitoreo para el que son utilizados (ver figura 3)

## Indicadores de insumos

Recursos: tiempo, dinero, personal, material

## Indicadores de procesos

Recursos → Resultados / productos

## Indicadores de acción / indicadores de productos

Acción → Resultados / productos

## Indicadores de reacción / Indicadores de productos

Resultado → Objetivo / Resultado

## Indicadores de impacto

Objetivo → Objetivo general

## Indicadores de contexto

Factores externos

**Figura 3 Diferentes indicadores y enfoque de monitoreo**

Adicionalmente, es posible que un gerente quiera monitorear aspectos gerenciales que no están mencionados en el marco lógico (como asuntos de RR.HH., frecuencia de rendición de informes, etc.). Se puede identificar una variedad de indicadores de monitoreo basándose en la necesidad de información específica que tienen los gerentes.

El mismo principio se aplica para la evaluación y como consecuencia, también a los indicadores para la evaluación. Los indicadores tendrán que definirse con mayor amplitud en dependencia de los criterios de evaluación (tales como relevancia, efectividad, eficiencia, sostenibilidad e impacto), las necesidades de información del gerente (tema de análisis) y el enfoque de evaluación. Una vez más, los indicadores de planificación (y monitoreo) serán un buen criterio para las actividades de evaluación. Por ejemplo, debido a que el impacto está estrechamente relacionado a los logros a nivel del objetivo general, los cambios en las distintas variables (indicadores de planificación/monitoreo a ese nivel) facilitarán el reconocimiento del impacto. Del mismo modo, los indicadores de planificación / monitoreo a niveles de objetivo y resultados brindarán la información para evaluar la efectividad.

Los indicadores sobre el agotamiento del presupuesto y el uso de recursos facilitarán la evaluación de la eficiencia y los indicadores relacionados al contexto también podrían apoyar al reconocimiento de la sostenibilidad.

## Tipos de indicadores

Distinguimos dos tipos de indicadores:

- 1) Indicadores directos, los cuales se refieren directamente al tema para el que fueron desarrollados
- 2) Indicadores indirectos, los cuales se refieren solamente de manera indirecta al tema

## Indicadores Directos

Estos indicadores señalan directamente el tema de interés. A menudo este es el caso con respecto a temas operativos y más técnicos. Lo que el gerente desea saber se puede medir (y por lo general se mide) de forma directa. Un buen ejemplo de un indicador directo es «el porcentaje de la población que tienen ingresos menores a \$1 por día» (Ver ODM 1 presentado anteriormente).

## Indicadores Indirectos

Los indicadores indirectos (o indicadores sustitutos) se refieren de manera indirecta al tema de interés. Puede haber varios motivos para formular indicadores indirectos:

- El tema de interés no puede medirse de forma directa. Este es el caso específico para temas más cualitativos, como por ejemplo cambios de comportamiento, condiciones de vida, buena gobernabilidad, etc.;
- El tema de análisis puede medirse de forma directa, pero sería demasiado delicado, por ejemplo, el nivel de ingresos, o «sexo seguro» en el contexto de la intervención de VIH/SIDA;
- El uso de un indicador indirecto puede ser más rentable que el uso de un indicador directo. En ese sentido, los indicadores indirectos son herramientas de gestión muy comunes. Por lo general, los gerentes no solamente buscan datos científicos sólidos, sino que también buscan información de gestión. Un indicador indirecto puede representar muy bien el balance adecuado entre el nivel de confiabilidad de la información y los esfuerzos necesarios para obtener los datos.

## Acrónimos SMART y SPICED

Cada vez es más común que el público general y los donantes pidan a las organizaciones que rindan cuentas de sus logros en términos de resultados concretos. Para que esto sea posible en las intervenciones de desarrollo, se espera que los proyectos y los programas se vuelvan más y más «INTELIGENTES» (SMART, en inglés):

<b>S</b>	<b>Específicos</b>	
<b>M</b>	<b>Medibles</b>	
<b>A</b>	<b>Realista</b>	O: aceptables, aplicables, adecuados, alcanzables o acordados (para recalcar la importancia del entendimiento común)
<b>R</b>	<b>Relevante</b>	O: confiable, realista (cuando no se usa lo alcanzable/posible)
<b>T</b>	<b>Con tiempo definido</b>	

En este contexto, algunas organizaciones hacen hincapié en la formulación de los objetivos «SMART»; otras se enfocan en los indicadores «SMART». En el primer caso, debido a que los objetivos ya incluyen un cronograma, valores iniciales y valores meta, a menudo los indicadores se formulan como variables (nuevamente, vea también la sección 2). En la segunda interpretación, la variable se completa con un cronograma, valores iniciales y valores meta. Por consiguiente, estos indicadores son más específicos, debido a que incluyen información sobre grupos meta y lo que se necesita lograr para estos grupos meta (indicadores SMART).

Obviamente, los objetivos «SMART» y/o los indicadores juegan un papel importante en la gestión basada en resultados y en la discusión sobre la rendición de cuentas. De menor importancia es el momento en que debemos convertirnos a SMART, ya sea durante la formulación de la lógica de la intervención (actividades⇒resultados⇒objetivos⇒metas) o al momento de formular los indicadores.

Roche (2002) afirma que las distintas características cobran importancia cuando los indicadores se usan más como ejemplos específicos de cambio (evaluación del impacto para las agencias de desarrollo). En este contexto se refiere a los indicadores SPICED:

Propiedades	Definición
Subjetivos	Los informantes están en una posición especial o tienen la experiencia que les proporciona percepciones únicas que podrían ser beneficiosas para el tiempo de los investigadores. En este sentido, lo que otros podrían ver como 'anecdótico' se convierte en un dato crucial debido al valor de la fuente.
Participativos	Los indicadores deberían desarrollarse junto con aquellas personas que se encuentran en una mejor posición para evaluarlos. Esto significa involucrar a los beneficiarios finales de un proyecto, pero también podría significar involucrar al personal local y otros grupos de interés.
Interpretables y comunicables	Es probable que los indicadores definidos localmente no signifiquen mucho para otros grupos de interés, así que a menudo deberán explicarse.
Cotejados y comparados	La validez de la evaluación debe verificarse al comparar distintos indicadores y el progreso, y además al usar distintos informantes, métodos e investigadores.
Empoderantes	El proceso de establecer y evaluar indicadores debería ser empoderador por sí mismo y además debería permitir que los grupos y personas reflexionen de forma crítica sobre la evolución de la situación.
Diversos y desagregados	Debería haber un esfuerzo deliberado para buscar distintos indicadores de entre un rango de grupos, especialmente de hombres y mujeres. Dicha información deberá ser registrada de tal forma que estas diferencias puedan ser evaluadas a lo largo del tiempo.

### ¿Qué puede hacer con los indicadores?

#### (Sub)-preguntas básicas

- La definición de indicadores constituye las bases para los proyectos y programas de monitoreo y evaluación.

#### Resultados

- 

### ¿Cómo usarlos?

#### Proceso

Los indicadores se definen para brindar información clara sobre las intervenciones y sus logros, pero no son una finalidad en sí mismos. Los motivos para definir indicadores en las distintas fases del ciclo se explicaron anteriormente. Sin embargo, la labor de los indicadores no termina aquí. Los indicadores significativos deben conllevar a información de gestión. Para obtener dicha información de gestión se debe configurar un sistema de recopilación de datos, de procesamiento de datos y de rendición de informes. Estos temas se trabajarán con mayor detalle en distintos documentos sobre monitoreo y evaluación. Sin embargo, no hace falta decir que los indicadores juegan un papel importante para permitir que los sistemas de gestión de información sean operativos.

## **Trabajo preliminar**

La definición del marco lógico incluyendo las suposiciones

## **Seguimiento**

Monitoreo y evaluación del programa o proyecto.

## **Requisitos y limitaciones**

- Obliga a los planificadores a pensar desde el primer momento sobre la forma en que monitorearán y evaluarán un proyecto.
- El marco lógico solo busca indicadores para los efectos que son planificados/esperados e ignora evidencias de efectos no esperados o procesos que puedan amenazar al éxito del proyecto.

## Ejemplo

Indicador para la situación general del VIH, propuesta por UNAIDS:

**«Prevalencia del VIH entre mujeres embarazadas»**

**«Porcentaje de mujeres embarazadas (entre 15 y 24 años) que asisten a clínicas prenatales, cuya sangre ha sido examinada para la detección del VIH, quienes son seropositivas al VIH»**

Se están monitoreando los esfuerzos hacia el logro de los [Objetivos de Desarrollo del Milenio de la ONU](#) para el 2015. El marco lógico para la rendición de informes incluye ocho objetivos basados en la [Declaración del Milenio de la ONU](#). Para cada objetivo hay uno o más metas específicas, además de indicadores sociales, económicos y ambientales específicos utilizados para supervisar el progreso hacia las metas. Se identifican más de 40 indicadores para monitorear el progreso.

**[Objetivo 1: Erradicar la pobreza extrema y el hambre](#)**

*Meta 1 para el 2015:*

*Reducir a la mitad el porcentaje de personas cuyos ingresos sean inferiores a 1 dólar por día y de personas que padecen de hambre*

Indicadores relacionados:

1. Porcentaje de la población con ingresos menores a \$1 por día (Valores PPA)
2. Coeficiente de la brecha de pobreza [incidencia x gravedad de la pobreza]
3. Cuota del quintil más pobre en el consumo nacional

Con la formulación de metas claras, los ODM claramente indican lo que se debe lograr en términos de desarrollo para el 2015.

Los indicadores identificables (en este caso son variables) son señales importantes (directas e indirectas; véase también a continuación) que indican cambios en relación al ODM 1.

**Los indicadores indirectos se refieren a la información que estamos buscando de una forma indirecta:**

En un programa de crédito en Gana, los ahorros de las mujeres apartados para la reinversión

**Al examinar aspectos de gobernabilidad, se desarrollan varios indicadores de desempeño.**

- «Calidad de la gestión presupuestaria y financiera»
- «Índice de Percepción de la Corrupción»
- «Calidad de los Servicios del Gobierno»

Ver también: [www.worldbank.org/publicsector/indicators](http://www.worldbank.org/publicsector/indicators)

**[Objetivo de Desarrollo del Milenio 3:](#)**  
**[Promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer](#)**

*Meta 4: Eliminar las desigualdades entre los géneros en la enseñanza primaria y secundaria, preferiblemente para el año 2005, y en todos los niveles de la enseñanza para el año 2015*

Uno de los cuatro indicadores para este objetivo y meta:

Indicador 10 Proporción entre mujeres y hombres de 15 a 24 años de edad que saben leer y escribir

Ver también [www.un.org/millenniumgoals](http://www.un.org/millenniumgoals)



## Pasos en la formulación de indicadores

Esta sección ofrece algunas sugerencias sobre cómo formular indicadores. Para motivos prácticos, las sugerencias incluirán los pasos necesarios para formular los indicadores SMART.

Primero que todo, evite inventar la pólvora. Se están llevando a cabo esfuerzos notables para formular indicadores en el contexto de los Objetivos de Desarrollo del Milenio en términos generales y en diversas áreas de interés tales como la reducción de la pobreza, desarrollo económico, gobernabilidad y en sectores como salud y educación. El internet nos da acceso a muchos de estos esfuerzos y por lo tanto podría ser de gran ayuda para las orientaciones iniciales.

En segundo lugar, a menudo, los intentos para formular un indicador completo inmediatamente dan como resultado, indicadores de buena calidad. Por lo tanto, con base en las características de los indicadores (SMART), se trabajará a continuación en un enfoque gradual. Es una buena práctica ir paso a paso y preocuparse en etapas posteriores por la formulación precisa del indicador.

Debido a que los indicadores para la planificación, monitoreo y evaluación sirven propósitos ligeramente distintos, es útil tener transparencia sobre el estado del proyecto o programa en el ciclo de vida antes de empezar a formular los indicadores. Durante la formulación de los indicadores, los siguientes pasos serán de ayuda:

### 1. QUÉ

Hacer lluvia de ideas sobre las variables, las cuales pueden brindar medios para medir cambios en los objetivos o fenómenos. Durante la lluvia de ideas se toma en cuenta la calidad mínima o estándar del fenómeno (**qué y qué tan buena**)

### 2. CUÁNTO

Para definir la magnitud del cambio que queremos lograr

### 3. QUIÉN

Para aclarar quiénes pertenecen al grupo meta. A menudo es necesaria la información sobre quién pertenece al grupo meta, por ejemplo, en casos donde se requiere la especificación del género.

### 4. DÓNDE

Este paso incluye información específica sobre el área de intervención, en caso de que no esté clara desde el paso 3.

### 5. CUÁNDO

Este paso incluye la definición del cronograma.

La lluvia de ideas sobre las variables (paso 1) puede seguramente dar paso a una serie de distintas opciones. Especialmente cuando las variables indirectas verifican la validez, precisión, sensibilidad y rentabilidad<sup>2</sup> y además deciden cuál(es) servirán mejor a las necesidades de información de los gerentes involucrados. La rentabilidad por supuesto también debe considerarse para los indicadores directos y puede también ser un motivo para escoger los indicadores indirectos.

---

2

Validez: relación causal con el fenómeno de interés

Precisión: es la variable medible de forma suficientemente precisa

sensibilidad: es la variable que reacciona lo suficientemente rápido y claro

Rentabilidad: balance adecuado entre la confiabilidad y los esfuerzos necesarios para obtener los datos