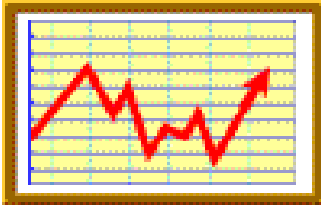


## 5.8.9 Indicadores y Fuentes de verificación

### PRINCIPIOS DE LA GERENCIA:

- No se puede gestionar lo que no se puede medir.
- No se puede medir, lo que no se puede describir.
- No se puede describir si no se tiene información relevante sobre el objeto de transformación.



UN INDICADOR DEFINE EL  
CRITERIO, QUE NOS PERMITE UN  
JUICIO SOBRE EL LOGRO DE UN  
RESULTADO, OBJETIVO O  
PROPÓSITO

### INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES Y FUENTES DE VERIFICACIÓN

Los indicadores describen o detallan y miden el logro de los:

- **Objetivos**
  - **Resultados**
  - **Supuestos**
- } del proyecto

Además establecen las metas del proyecto  
y son la base para el M+E !!! Las fuentes de verificación indican donde  
conseguir la información sobre los indicadores!

**¡Ojo!**  
La formulación de  
indicadores es lo más difícil

## Pregunta al grupo ¿Qué es un indicador?

- Es algo que nos permite medir.
- Tiene implícito la variable tiempo.
- Debe ser alcanzable.
- Deben corresponderse con la realidad.
- Carácter objetivo.
- Pueden ser cuantitativos y cualitativos.
- Me permiten evaluar. Constituyen la plataforma de un seguimiento de monitoreo y seguimiento.

## PROBLEMAS FRECUENTES CON INDICADORES

- **Abundancia de indicadores:** Indicar la necesidad de información a nivel de gerencia (más detalles abajo, más resumen arriba del ML).
- **Indicadores *súper* complicados: demasiada información y difícil de encontrarla.**
- **Concentración de indicadores de progreso, negligencia de indicadores de impacto:** Identificar indicadores aproximativos a nivel de resultados y objetivo específico.

A la hora de formularlo debe ser específico y debe tener su objetivo.

IVO: Deben ser Verificables Objetivamente.

Necesitan un mecanismo de construcción. Al indicador hay que hacerle 4 preguntas fundamentales para conocer si está bien construido.

1. ¿Cuánto?
2. ¿Cualitativo?
3. ¿En qué tiempo- plazos?
4. ¿Dónde?

La elaboración de un objetivo tiene que tener en cuenta palabras claves del objetivo. Por tanto el objetivo, los resultados, etc. tienen que estar claramente establecidos.

Los indicadores y las fuentes de verificación son instrumentos, medios para recopilar información que nos va a servir de guía para medir el indicador.

## **INDICADORES DEBEN SER SMART (ies)**

- S - Específico**
- M - Medibles**
- A - Realistas**
- R - Relevantes (pertinentes)**
- T - Localizables**

Indicadores sin  
fuentes de  
verificación no  
sirven



**PREGUNTAS DE APOYO**

**LOS INDICADORES DEBEN SER**

**PRECISOS**

**VERIFICABLES**

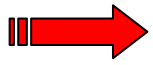


**INDEPENDIENTES**

### Las Fuentes de Verificación

Las Fuentes de Verificación son aquellos recursos mediante los cuales podemos demostrar que se han obtenido los resultados para los parámetros seleccionados. Son las fuentes de datos e información necesarios para validar los indicadores.

Las Fuentes de Verificación especifican, para cada indicador, dónde se obtienen los datos necesarios para verificar el cumplimiento de los objetivos, los resultados y para monitorear los supuestos.

## PROCEDIMIENTO PARA SU SELECCIÓN.

-  ¿Existen las fuentes de información? Especificar para cada indicador una o más fuentes de verificación (estadísticas, observación, informes, apuntes, actas, documentos, etc).
-  ¿Son confiables estas fuentes? Verificar la fiabilidad de la fuente.
-  ¿Es suficiente con la información recopilada, o se hace necesario recopilar más datos?

**En caso de no poder obtenerse una Fuente de Verificación confiable, el indicador asociado, debe ser sustituido.**

Los indicadores son parámetros verificables que constituyen la cualidad o cuantificación de los efectos o resultados esperados.

Se recomienda que:

- Se defina el nombre del indicador con exactitud.
- Se determine exactamente su magnitud (cantidad).
- Se establezcan los parámetros de calidad con que se espera lograrlo.
- Se defina el período de tiempo en que se espera alcanzarlo.
- Se delimite la región o el universo de la intervención.
- Se combinen los aspectos anteriores y la redacción sea coherente.

Los indicadores constituyen una herramienta central en el proceso de planificación de un proyecto bajo el enfoque de marco lógico.

Los indicadores deben ser establecidos fundamentalmente para los objetivos generales, específicos y resultados, guardando cada uno de ellos sus propias especificaciones.

En todo caso, los indicadores representan la expresión numérica de objetivos y resultados, expresando también los niveles de éxito.

**Indicadores para objetivos generales:** Deberán medir el impacto general, debiendo ser específicos en temas de cantidad, calidad, tiempo y especificaciones de los grupos co-responsables: Político-Institucional, Fortalecimiento y ampliación de la base económica local, Sustentabilidad, Progreso social, Simbólico-Cultural.

**Indicadores para objetivos específicos:** Estos describen el impacto que se espera al final del proyecto. Es decir, que deben ser armados considerando la situación que se espera al final del proyecto.

**Indicadores para los resultados:** Son descripciones breves y claras de cada uno de los resultados que se tienen que obtener al final del proyecto.

## **EL TRABAJO CON LOS INDICADORES DEL MARCO LÓGICO**

Un indicador define el criterio que permite emitir un juicio sobre el logro de un resultado, objetivo o propósito.

Los indicadores son como unidades de medida, que permiten analizar el cumplimiento y direccionalidad de nuestro plan.

Los indicadores no existen por si mismo. Siempre deben tener una referencia a un objetivo, a un fin o a un resultado.

Esto significa que para definir indicadores hay que partir de un objetivo, fin o resultado esperado precisamente formulado, en cuyo caso se convierte en el referente principal para conocer qué vamos exactamente a medir.

## **INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE (IVO)**

Los indicadores verificables objetivamente (IVO) fijan el nivel de efectividad necesario para el logro de los objetivos.

Los IVO especifican las pruebas necesarias para establecer si el objetivo superior, el objetivo del proyecto o los resultados/productos fueron alcanzados.

En relación con el objetivo, los IVO muestran:

La cualidad ----- ¿Qué?

La cantidad ----- ¿Cuánto?

El tiempo ----- ¿Cuándo?

La región ----- ¿Dónde?

Destacan además las características importantes del objetivo a ser alcanzado.

Construyen una base para el seguimiento y la evaluación.

## **CRITERIOS DE SELECCIÓN DE INDICADOR VERIFICABLE OBJETIVAMENTE**

Un indicador debe ser válido. Hay que responderse siempre la pregunta: ¿Mide el indicador realmente lo que pretende medir?

La validez de un indicador solo se puede estimar sobre la base de conocimientos profundos de una materia/un tema.

Un indicador debe ser suficiente para cubrir el concepto mencionado de los resultados/objetivos y no solo un aspecto del mismo.

Muchas veces es necesario definir más que un indicador para cubrir el concepto en cuestión.

Otros criterios plantean que:

Un indicador debe ser independiente, es decir, el no debe ser la repetición de una actividad o el resumen de actividad.

La recolección y el análisis de datos requeridos para cumplir la instrucción de medición específica en el indicador deben ser factibles en el marco de los recursos disponibles por el proyecto.

## CUATRO MANERAS PARA CREAR INDICADORES

1. **Indicador cuantitativo:** Significa medir o contar. Suministra números exactos. Ejemplo: La cantidad es contada: 20 pares de zapatos; el 100% de alumnas/os matriculadas/os.
2. **Indicador cualitativo:** Significa escalear o graduar. Suministra una descripción gradual. Ejemplo: La calidad de la mercadería puede ser graduada como Muy buena – buena – promedio – mala – muy mala.
3. **Indicador no graduable:** Significa clasificar. Informa sobre categorías no graduables. Ejemplo: Hay sal disponible si/no quien toma las decisiones finales en la tienda: mujer/hombre.
4. **Indicador descriptivo:** Describe cualitativamente, en palabras. Ejemplo: ¿Cómo está siendo administrada la tienda? La respuesta describe en palabras uno o más aspectos. La descripción puede tener una determinada estructura (aspectos positivos – negativo; liderazgo - compras – ventas – contabilidad).

### Formato para la Elaboración de Indicadores

#### Objetivo

estratégico.....

Objetivos específicos	Resultados esperados	Actividades principales	Indicadores	Forma de Medición (Ind. Cuantitativos: "Método de Cálculo", Ind. Cualitativos: "Escala de niveles")	Fuentes de Verificación

## ¿CÓMO DETERMINAR LAS FUENTES DE VERIFICACIÓN?

- **Origen de las fuentes?** (internas o externas a la intervención)?
- **Para las fuentes externas:**
  - Forma disponible & presentación manejable?
  - Específicas y seguras?
  - Fácilmente disponibles y a precios contenidos?
- **Definir las fuentes internas y la metodología de recolección y procesamiento de las informaciones**
- **IOV que no tienen una fuente segura o un precio contenido tendrían que ser descartados.**

### Las fuentes de verificación primarias

Son las formas de registro inmediato de las características o aspectos de una actividad o intervención. Ellos facilitan el acceso a la información en el momento del análisis o evaluación. Ejemplos: La lista de asistencia, Diarios de campo, Cuadros de reconstrucción de actividades, expedientes individuales y otros.

### Las fuentes de verificación consolidadas

Son los registros que se crean para documentar un consolidado de los datos primarios o casuísticos.

## PREGUNTAS EN EL CONTEXTO DE LA SELECCIÓN DE UNA FUENTE DE VERIFICACION APROPIADA

1. ¿Hay fuentes de datos ya existentes y explotables?
2. ¿Cuán fiables son estas fuentes de datos?
3. ¿Se puede fácilmente adaptar estas fuentes de datos según las necesidades del proyecto o realizar análisis secundarios?
4. ¿Es necesario recopilar datos adicionales y/o iniciar estudios? En este caso se debe tomar en cuenta la disponibilidad de recursos necesarios: Personal calificado, Recursos financieros, Tiempo, etc.
5. Si no se identifica ninguna fuente de verificación apropiada o aceptable, el indicador debe ser rechazado o modificado. En este caso se tiene que volver al paso anterior y seleccionar un indicador según los criterios específicos.

# Fuentes de Verificación (FV)



Son aquellos recursos mediante los cuales podemos demostrar que se han obtenido los resultados para los parámetros seleccionados. Son las fuentes de datos e información necesarios para validar los indicadores.

Las **FV** especifican, para cada indicador, donde se obtienen los datos necesarios para **VERIFICAR** el cumplimiento de los objetivos, los resultados y para monitorear los supuestos.



## Ejemplo de un Marco Lógico

	LOGICA DE INTERVENCIÓN	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>OBJETIVOS GENERALES</b>	<p><b>Población rural de áreas afectadas por la desertificación y la sequía de las cinco provincias orientales cuentan con mayor calidad de vida en términos económicos, ambientales y de seguridad alimentaria</b></p>	<p>1. Al finalizar el proyecto (mes 42):            Manifiestan al menos el 65% de una muestra aleatoria de los beneficiarios directos (productores, familiares y cooperativistas de los sectores agropecuario y forestal) del proyecto una mejora de su calidad de vida que se debe en parte al proyecto.</p> <p>Manifiestan el 50% de una muestra aleatoria de los beneficiarios indirectos (población rural vulnerable) en que ha trabajado el proyecto una mejora en el acceso y la calidad y cantidad de alimentos.</p> <p>Muestran los indicadores económicos y ambientales del</p>	<p>Entrevistas semiestructuradas con productores, población y expertos sectoriales.</p> <p>Informes estadísticos anuales del MINAGRI.</p> <p>Informe de monitoreo externo final del proyecto.</p> <p>Informe final del proyecto.</p>	

**OBJETIVOS  
ESPECÍFICOS**

sector agropecuario de las provincias un desarrollo positivo y continuo.

Manifiestan expertos del MINAGRI una contribución significativa del proyecto al desarrollo del sector.

**Productores familiares y cooperativistas de los sectores agropecuario y forestal de las áreas, manejan de forma sostenible sus agrosistemas productivos (sobre todo los recursos agua y suelo), mejoran sus rendimientos económicos y productivos y cuentan con mayores ingresos familiares.**

Al finalizar el proyecto(mes 42):  
Se ha aumentado la producción total (ton/producto), la productividad (proa/ha) y la rentabilidad (ingresos anuales/costos totales) de las entidades productivas participando en el proyecto en un 20%, se han creado 250 nuevos puestos de trabajo.

Manifiestan el 65% de una muestra aleatoria de los beneficiarios del proyecto una mejora en las condiciones ambientales y productivas al nivel de finca/cooperativa,

Datos económicos-financieros del MINAGRI, de las EPC y de productores individuales (informes técnicos del proyecto)  
Entrevistas semiestructuradas individuales y grupales con productores.  
Informe del monitoreo externo final del proyecto con participación del MINAGRI y el CITMA.

Informe Final del Proyecto.

Siguen las reformas en el sector agropecuario y de la economía en general.

Estabilidad del personal directivo de la entidades productivas cooperativas (EPC)

Ausencia de desastres naturales (inundaciones, huracanes, etc.)

debido a las tecnologías introducidas con el apoyo del proyecto.

## RESULTADOS

**Se ha capacitado a los actores locales involucrados en la facilitación e implementación de procesos de planificación estratégica y en los diferentes aspectos ambientales, económicos y productivos.**

En la evaluación final del proceso de capacitación de los actores locales (mes 6) expresan los participantes la utilidad de lo aprendido, y que se sienten preparados de aplicar los temas de las capacitaciones con los beneficiarios.

Disponibilidad y voluntad de cooperación de los actores involucrados se mantiene

Acceso a insumos necesarios para la ejecución del proyecto se mantiene.

Apoyo técnico y logístico del MINAGRI se mantiene.

## ACTIVIDADES PRINCIPALES

**1. Seleccionar personal de proyecto y realizar diagnóstico de aprendizaje con actores locales.**

**2. Elaborar contenido de capacitaciones en forma de manuales y electrónica.**

**3. Realizar y evaluar eventos de capacitación**

**RECURSOS**

**MEDIOS/COSTOS**

## Revisión final del Marco Lógico:

Una vez completado el Marco Lógico, es necesario revisarlo para verificar si:

- La lógica vertical es completa y correcta.
- Los indicadores y fuentes de verificación son accesibles y fiables.
- Las condiciones previas son realistas.
- Los supuestos son suficientes y realistas.
- Los riesgos son aceptables.
- La probabilidad de éxito se estima suficiente.
- Los factores de viabilidad son tenidos en cuenta. Los beneficios cubren los costos (análisis costo/beneficio).
- Otros estudios son necesarios, etc.

El Marco Lógico tiene una **mirada horizontal y vertical** que denota la estrategia de un proyecto.

### El plan operativo

PRIMER NIVEL OPERATIVO DEL PROYECTO		
MARCO LOGICO (Actividades principales)		
Gestión	Apoyo	Planificación Operativa
	recoge	<b>Matriz de Planificación del Proyecto (cronológica)</b>
	reordena	
	especifica	
		<b>Diferentes formatos que contienen:</b> ¿Qué hay que hacer? ¿Cuándo hay que hacerlo ¿Quién es responsable y quién participa en el ejecución de cada actividad?
¿Cuál es el resultado intermedio esperado o la meta propuesta de la actividad? ¿Cuánto cuesta la actividad, qué otros recursos requiere (humanos, materiales, etc)?		