

9. La incorporación de indicadores

Las relaciones lógicas, al momento del diseño, son hipótesis de comportamiento, las cuáles en la práctica, pueden ocurrir o no. Por ello, el método del Marco Lógico se completa con la introducción de otras dimensiones, que buscan dar a la gerencia del programa, la información necesaria para darse cuenta si esas hipótesis se están cumpliendo o no. Si las hipótesis no se estuviesen cumpliendo satisfactoriamente, sería necesario realizar acciones para modificar ya sea el tipo de productos, o el diseño global del programa, a fin de obtener los propósitos políticos que justifican su existencia.

Justamente, el presente capítulo aborda la manera de establecer un marco para controlar el cumplimiento de las hipótesis tomadas en cuenta durante el diseño. Para ello, el modelo de la Matriz del Marco Lógico utiliza las dos columnas centrales.

Los indicadores que corresponden a este criterio, se denominan “indicadores propios” del método. Es habitual encontrar que las Matrices de Marco Lógico también son ocupadas como medio para exhibir información adicional a la que corresponde a la aplicación del método, constituyéndose en Matrices de Indicadores basadas en el Marco Lógico. Esto no es un problema mayor, en la medida que los indicadores “de conveniencia” no desplacen a los indicadores propios, y que ambos tipos de indicadores se rijan por las mismas reglas de objetividad y transparencia.

En las siguientes secciones del capítulo trataremos ambos tipos de indicadores.

9.1. Los indicadores propios del método del Marco Lógico

La Matriz no sirve solamente para describir los objetivos de distinto orden que aparecen en el entorno de la solución de un problema político, económico o social de alguna población. Una vez definida la estructura lógica de la matriz, será necesario incorporar los indicadores que permitan seguir, en forma objetiva, el comportamiento de cada hipótesis de la formulación lógica+institucional. Los indicadores deben diseñarse de tal forma que permitan que sus valores puedan ser medidos cada cierto tiempo.

Al evaluar el comportamiento de los indicadores, será posible definir los cursos de acción que deberían seguirse, de acuerdo con lo que expresen los indicadores. Estas acciones correctivas no quedan expresadas en la propia matriz, sino que requieren un documento adicional: el manual de operación del programa o proyecto. En este manual debe definirse con precisión la metodología de medición de cada indicador y se “semaforizan” sus valores. Esto último implica que se defina qué debe hacerse en el caso que los valores de cada indicador queden dentro de determinados rangos numéricos.

Las acciones correctivas pueden ser de dos tipos: a) aquéllas que sólo buscan mantener el programa dentro de lo establecido en su diseño, en cualquiera de sus categorías (control homeostático); y b) aquéllas que corresponden a cambios de diseño, motivados por modificaciones en las condiciones de expectativas externas al programa, o por la convicción de la necesidad de modificar la gerencia del programa. Los procesos conducentes al primer tipo de decisiones se denominan “Monitoreo”, mientras que los procesos conducentes al segundo tipo de decisiones, se denominan “Evaluación”. La MML facilita los procesos de Monitoreo y Evaluación (M&E) por medio del conjunto de indicadores ordenado de manera lógica.

Los indicadores propios del método son muy precisos, ya que específicamente deben controlar cada una de las hipótesis de los procesos de transformación desde la situación problema a la situación deseada, tal como fue discutido en el capítulo sobre la Lógica Vertical de la Matriz.

Cada eslabón de la cadena del proceso de transformación es una hipótesis que debe ser atendida en forma cuidadosa, para ver el grado en que se está cumpliendo. En el caso que el comportamiento de la hipótesis fuese distinto al esperado, el programa deberá tomar acciones correctivas, ya sea para acelerar algunas acciones, reforzar algunos frentes de trabajo, estimular las coordinaciones, etc.

Para poder explicar todo esto con mayor facilidad, recurriremos nuevamente al ejemplo que ya mencionamos en el capítulo sobre la lógica vertical: el caso de la Capacitación de Maestros de Educación Básica en ejercicio.

En ese ejemplo, habíamos reconocido que el proceso de transformación, depende del cumplimiento de las siguientes hipótesis:

- Hay suficientes maestros que se interesan en tomar el programa
- El programa ofrece sus cursos y actividades conexas
- Los maestros inscritos asisten regularmente a las actividades del programa
- Una proporción importante de maestros inscritos se gradúa
- En las escuelas existen las condiciones materiales para aplicar las nuevas tecnologías
- Los maestros graduados aplican sus conocimientos en su lugar de trabajo
- Los alumnos de los maestros que aplican los nuevos conocimientos obtienen mejores resultados que sus compañeros cuyos maestros no se han capacitado aún.

Nuestra pregunta ahora es: ¿Cómo sabemos si la hipótesis se está cumpliendo adecuadamente?. La respuesta a esta pregunta puede tener varias respuestas, dependiendo de las circunstancias específicas en que se desarrolla el programa respectivo. Como ejemplo, tomaremos las respuestas que aparecen en la tabla siguiente, advirtiendo que no son necesariamente ni las únicas ni las mejores.

CUADRO 16
INDICADORES PARA EL CONTROL DE LAS HIPÓTESIS

Hipótesis	Indicadores	Forma de Medición
Hay suficientes maestros que se interesan en tomar el programa	Número de maestros inscritos en el programa	Registros de inscripción
El programa ofrece sus cursos y actividades conexas	Fechas de iniciación y término de cada curso y actividad	Registros del programa
Los maestros inscritos asisten regularmente a las actividades del programa	Porcentaje de inscritos que llegan al examen final	Registros del programa
Una proporción importante de maestros inscritos se gradúa	Porcentaje de inscritos que aprueban los requisitos de graduación	Registros del programa. Comunicación al Ministerio de Educación
En las escuelas existen las condiciones materiales para aplicar las nuevas tecnologías	Porcentaje de escuelas que tienen maestros en el programa y que cuentan con instalaciones apropiadas	Carta requerida en el proceso de inscripción ²¹
Los maestros graduados aplican sus conocimientos en su lugar de trabajo	Porcentaje de maestros graduados que aplican sus conocimientos	Visita personal a cada maestro dentro de los 3 meses siguientes a la graduación
Los alumnos de los maestros que aplican los nuevos conocimientos obtienen mejores resultados que sus compañeros cuyos maestros no se han capacitado aún.	Diferencia entre calificaciones medias en pruebas nacionales de alumnos de maestros que aplican conocimiento y de alumnos de otros maestros	Resultados de pruebas nacionales del mismo nivel

Fuente: Elaboración propia

Toda la lógica del programa se puede controlar por medio de los indicadores mencionados. Otros indicadores, como por ejemplo, cuánto cuesta cada curso, o cuantos hombres y cuantas mujeres se gradúan, no forman parte de la lógica, pero sí pueden ser muy útiles para otros fines.

Nótese que el programa puede fracasar si cualquiera de los eslabones de la cadena “se corta”. Estos eslabones pueden estar en la primera columna, del Resumen Narrativo de los Objetivos, o en la cuarta columna, de los Supuestos. Sin importar donde se ubican los eslabones, la segunda columna debe contener todos los indicadores respectivos, ya que todos ellos son igualmente estratégicos, y su seguimiento es igualmente importante.

Tal como se señaló previamente, es frecuente que se le encomiende a la Matriz del Marco Lógico la tarea de facilitar su estructura como “estante” para exhibir otra información de importancia para las autoridades que tienen responsabilidades acerca del programa, su financiamiento o su ejecución conforme a ciertas normas administrativas.

Cuando esto ocurre, a estos indicadores de conveniencia, al igual que a los indicadores propios se les pide que cumplan con determinadas características, que se exponen a continuación.

²¹ En este caso, los postulantes debían presentar una carta del Director de su escuela señalando si ya contaban con las facilidades físicas, o si esperaban lograrlas en un plazo corto, o si no lo tenían en el horizonte inmediato.

9.2. Los indicadores de conveniencia

Los indicadores de conveniencia son fundamentales para una buena administración de la ejecución del programa y para la evaluación de sus resultados e impactos. Para esto se definen metas específicas que posibilitan estimar en qué medida se cumplen los objetivos en cuatro dimensiones: eficacia, eficiencia, calidad y economía. Ello permite analizar la eficacia de los resultados del programa y la eficiencia con que éste se ejecutó o se opera.

Para ello estos indicadores establecen una relación entre dos variables, una de las cuáles se refiere específicamente al programa, mientras que la otra establece el marco de referencia contra el cual se compara el desempeño del programa. Por ejemplo, un indicador puede establecer la relación entre la variación porcentual de los ingresos medios de una comunidad en un determinado periodo de tiempo, comparado con el incremento porcentual de los ingresos medios en el país.

9.2.1. Características de los indicadores

Las variables pueden ser de tipo cuantitativo (medibles numéricamente) o cualitativo (expresadas en calificativos). Sin embargo, para el cálculo de los valores de los indicadores, las variables de tipo cualitativo deben ser convertidas a una escala cuantitativa. Por ejemplo, la opinión de los alumnos acerca de un programa de capacitación podría obtenerse al término de cada curso mediante una evaluación en que indiquen si éste fue excelente, bueno, regular, malo o muy malo. Luego, para calcular un indicador basado en esta información, será necesario convertirla a una escala cuantitativa. Por ejemplo, podrá asignarse el valor “1” a muy malo, “2” a malo y así sucesivamente, para calcular luego el promedio de todas las opiniones. Así los indicadores siempre nos entregarán información de tipo cuantitativo, lo cual tiene ventajas respecto a la objetividad del indicador.

Es recomendable que los indicadores se discutan y consensuen con los principales involucrados en el programa. Ello permite que los resultados de la supervisión y evaluación, y las recomendaciones y acciones que surjan de dichos procesos, sean aceptados con mayor facilidad por todos los involucrados.

Con frecuencia pueden definirse muchos indicadores para cada uno de los niveles de objetivos de un programa. Pero, es recomendable utilizar el menor número de indicadores que permita evaluar bien el logro de cada objetivo. Un excesivo número de indicadores requiere de mucho esfuerzo para recopilar la información necesaria y calcularlos, distrayendo así la atención del equipo de los objetivos del programa.

En algunos programas, puede ser difícil definir indicadores apropiados. En tales casos es recomendable recurrir a indicadores indirectos (“proxy”). Ante la imposibilidad de medir lo que efectivamente nos interesa, se mide otra variable que tenga una relación lo más directa posible con el fenómeno de interés. Por ejemplo, puede ser muy difícil determinar el nivel real de ingresos de una comunidad por la tendencia usual a sub declararlos, pero podemos observar sus condiciones de vida (vivienda, electrodomésticos, etc.) para inferir, a partir de estos datos, si los ingresos han mejorado.

Un buen indicador debe poseer las siguientes características:

- **Objetividad:** lo cual quiere decir que debe ser independiente del juicio de quien lo mide o utiliza. Por ejemplo utilizar como indicador del logro de un objetivo el valor promedio de un puntaje asignado por los miembros del equipo del programa no sería para nada objetivo. Si lo sería un indicador tal como “Incremento porcentual mensual en el número de capacitados”.
- **Ser medible objetivamente:** es decir, tampoco debe influir en la medición del indicador el modo de pensar y los sentimientos de quien hace la medición. Por ejemplo, basar un indicador en los resultados de una encuesta aplicada a un grupo seleccionado “a dedo” (a voluntad) por un integrante del equipo del programa sería incorrecto. Para que la medición fuese objetiva la encuesta debería aplicarse a un grupo seleccionado en forma aleatoria.

- **Relevancia:** el indicador deberá reflejar una dimensión importante del logro del objetivo. De nada sirve un buen indicador (que cumpla con las demás condiciones aquí discutidas), si lo que mide no es importante respecto al objetivo. Por ejemplo, si se quisiera medir la eficiencia con que se realiza el armado de una vivienda de madera, el indicador “Número de clavos bien clavados versus número de clavos que se doblaron” no sería para nada relevante.
- **Aporte marginal:** esta característica, relacionada con la anterior, establece que en el caso de que exista más de un indicador para medir el desempeño en determinado nivel de objetivo, el indicador debe proveer información adicional importante en comparación con los otros indicadores propuestos para que se justifique su incorporación a la matriz.
- **Ser pertinente:** característica que requiere que el indicador mida efectivamente lo que se quiere medir. Por ejemplo, un indicador definido como “Incremento porcentual anual en el nivel medio de ingreso de la comunidad beneficiada por el programa” no sería pertinente, ya que el incremento de los ingresos podría deberse también a factores externos al programa. Un indicador más pertinente podría ser “Diferencia en el incremento porcentual anual de los ingresos medios de los beneficiados por el programa respecto de los no beneficiados”.
- **Economía:** la información necesaria para generar el indicador deberá estar disponible a un costo razonable. Por ejemplo, un indicador cuyo cálculo requiera hacer extensivas encuestas y la contratación de un econometrista para analizar los resultados no sería práctico ni económico si se trata de un programa pequeño.
- **Monitoreable:** el indicador debe poder sujetarse a una verificación independiente

9.2.2. Procedimientos para construir indicadores

Para definir buenos indicadores es recomendable proceder en los siguientes pasos:

- Considerar primero el objetivo cuyo logro se pretende medir a través del indicador. Por ejemplo, a nivel de Propósito el objetivo es “Morbilidad en Pueblo Esperanza reducida”.
- Seleccionar luego que aspecto del logro del objetivo se quiere medir. Estos pueden tener que ver con la eficacia o calidad de los resultados, con el cronograma de ejecución, con el costo incurrido, o con la eficiencia en la ejecución o en la operación. Por ejemplo, puede interesarnos medir la reducción en la tasa de morbilidad en la población de Pueblo Esperanza (indicador de eficacia).
- Decidir con que periodicidad se medirá el indicador. Así, el indicador para el objetivo antes mencionado podría ser: “Reducción porcentual anual de la tasa de morbilidad de los habitantes de Pueblo Esperanza”.
- Agregar metas. Es conveniente establecer también metas para cada indicador, para lo cual hay que especificar una cantidad, magnitud o variación que se espera lograr como resultado de la intervención y señalar en qué plazo se espera alcanzar la meta. Por ejemplo, podría fijarse como meta: “Disminuir al cabo de dos años en un 50% la tasa de morbilidad de los habitantes de Pueblo Esperanza.”

RECUADRO 10 ERRORES MÁS COMUNES EN EL DISEÑO DE INDICADORES

Utilizar sólo indicadores calculados por el programa. Es un error porque las dos primeras categorías son exógenas al programa. Por ello sus indicadores se refieren a materias que no son controladas por el programa, lo cual implica que normalmente se generan también en forma externa al programa.

Omitir indicadores para aspectos significativos del Resumen Narrativo. Es un error porque los indicadores deben expresar exactamente los mismos conceptos que el resumen Narrativo: no pueden ni agregar conceptos, ni omitirlos.

Dejar de lado lo simple por lo complejo. Es un error pensar que lo simple no sirve como indicador. Por ejemplo, un indicador de que se construyó un puente es, simplemente, verlo en funcionamiento.

Ocupar indicadores no específicos para los objetivos del programa. Es un error porque un indicador no específico puede adoptar valores que no reflejan el aporte del programa. Por ejemplo, un índice de calidad de vida tiene tantos factores incorporados, que es casi imposible establecer un vínculo específico de algún programa con él.

Fuente: Elaboración propia

Según el aspecto del logro de los objetivos que miden se distinguen los siguientes tipos de indicadores:

- Indicadores de eficacia: apuntan a medir el nivel de cumplimiento de los objetivos, como por ejemplo: “Incremento porcentual en la cobertura de atención de salud en la localidad”.
- Indicadores de eficiencia: buscan medir que tan bien se han utilizado los recursos en la producción de los resultados. Para ello establecen una relación entre los productos o servicios generados por el programa y el costo incurrido o los insumos utilizados. Por ejemplo, un indicador de eficiencia sería: “Costo promedio por persona capacitada por semana de curso”.
- Indicadores de calidad: buscan evaluar atributos de los bienes o servicios producidos por el programa respecto a normas o referencias externas. Suelen ser los más difíciles de definir y de medir, pero son de suma importancia para una buena gestión de los programas y para la evaluación de resultados. Por ejemplo, en un programa frutícola un indicador de calidad podría ser: Porcentaje de la fruta cosechada en una temporada que califica para exportación (calibre, color, etc.). Con frecuencia se utiliza como indicadores de calidad en programas que entregan servicios a los beneficiarios el nivel de satisfacción de éstos según los resultados de encuestas.
- Indicadores de economía: Miden la capacidad del programa o de la institución que lo ejecuta gestionar los recursos asignados.
- Para recuperar los costos incurridos, ya sea de inversión o de operación. Dicha recuperación puede ser vía aportes de los usuarios, contribuciones de otras entidades, venta de servicios, etc. Por ejemplo, un indicador de economía podría ser: “Porcentaje de recuperación del costo de operación anual del centro de salud de Pueblo Esperanza”.

9.2.3. Utilización de los indicadores

Si bien es posible definir distintos tipos de indicadores, es necesario hacer una clara distinción entre los indicadores de eficacia y el resto. Tal como se definió en la sección anterior, los indicadores de eficacia son aquéllos que miden si se cumplió el objetivo o no. Esta información debe estar siempre presente en la Matriz, ya que es la única que permite apreciar si se está cumpliendo la Lógica Vertical. El resto de indicadores entrega información que es complementaria al dato de si el objetivo se alcanza o no.

Los indicadores de eficacia deben ser muy simples y estar basados en el sentido común, más que en cualquier otra consideración. Curiosamente, es frecuente que se busquen formas rebuscadas para estos indicadores, en vez de preferir lo obvio. Los siguientes ejemplos muestran ejemplos indicadores de eficacia: simples.

CUADRO 17
INDICADORES DE EFICACIA SIMPLES

Objetivo	Indicador de eficacia
Puente entra en servicio	Vehículos circulando por el puente Si/No
Libro publicado	A la venta en librerías Si/No
Semillas compradas	Semillas en bodega Si/No
Crédito concedido	Aumento de saldo en cuenta corriente

Fuente: Elaboración propia

Es frecuente que los indicadores de eficacia deban referirse a elementos cualitativos que no aparecen intrínsecamente en el objetivo, como es el caso del ejemplo del puente.

Un ejemplo clásico en la literatura acerca de indicadores es el que se refiere a la capacitación ¿cuál sería un indicador de eficacia de la capacitación? Lo más frecuente es que se utilicen indicadores como i) cursos realizados; ii) alumnos graduados; iii) promedio de calificaciones; iv) opiniones al final del curso u otros similares. Ninguno de estos indicadores es capaz de responder adecuadamente a la pregunta ¿Para qué se hizo la capacitación?: i) los cursos hechos son actividades, pero no la razón para gastar dinero en un programa de capacitación; ii) la graduación está muy bien, ya que indica que se cumplió con los requisitos de cada curso, pero esta no es razón suficiente para capacitar; iii) las calificaciones son indicadores de que se está teniendo comprensión de las materias, pero este tampoco es el objetivo; iv) las opiniones favorables de los alumnos expresan su satisfacción por el programa solamente.

En realidad, un programa de capacitación se justifica por los cambios de conducta que se espera en los capacitados, y que se puede atribuir a ese programa. Así, si se capacitó a pequeños productores en el manejo de su contabilidad, el objetivo a lograr sería que esos productores tuviesen su contabilidad al día y sin errores algunos meses después de finalizada la capacitación. El indicador de eficacia más idóneo no es ninguno de los propuestos en el párrafo anterior, sino uno de tipo: porcentaje de productores con contabilidad al día a los tres meses de completado el curso.

Los demás tipos de indicadores tienen sentido en la medida que el indicador de eficacia sea favorable. Por ejemplo, cuando se compute el indicador de eficiencia, deberá hacerse como el costo por unidad “exitosa”, lo que implica tener primero una medición de la eficacia. Un ejemplo ayuda a entender estos conceptos:

RECUADRO 11
SEXTO CASO: EL COSTO DE ATENCIÓN DE UN PROGRAMA DE SALUD PARA POBLACIÓN EN ESTADO DE POBREZA

En el monitoreo de un programa de salud focalizado en población de bajos ingresos, se obtuvieron las siguientes cifras:

Costo del programa: 5.000.000 de unidades monetarias

Población objetivo: 35.000 personas

Población atendida: 20.000 personas

Porcentaje de focalización: 85%

¿Cuál es la eficiencia del programa?

Fuente: Elaboración propia

En el caso 5 tenemos que el porcentaje de focalización es sólo de 85%. Esto quiere decir que sólo el 85% de las personas atendidas pertenecían a la población objetivo; el resto son personas que lograron pasar con éxito los filtros de focalización y que obtuvieron los beneficios del programa sin tener derecho a ellos. Este porcentaje de focalización es ya uno de los indicadores de eficacia del programa o, al menos un elemento de éste:

Para calcular la eficacia y la eficiencia, tenemos que descomponer la población atendida en sus componentes: (i) 17.000 personas pertenecientes a la población objetivo y 3.000 personas no pertenecientes a esa población. La eficacia, entonces, es que se atendió a 17.000 de las 35.000 personas para quienes se diseñó el programa; esto es, un 48,6%. La eficiencia es el costo por unidad de la población objetivo atendida, es decir, $5.000.000/17.000 = 2.941,2$ unidades monetarias por atención.

Hechas las aclaraciones previas, podemos ver cuál sería, en términos generales, el uso de los indicadores según las categorías de la matriz. No se utiliza el mismo tipo de indicadores en los distintos niveles de objetivos, ya que lo que se pretende medir es diferente:

- A nivel de Fin se trata de medir la contribución del programa al logro del Fin, situación que sólo será posible observar a mediano o a largo plazo. Los indicadores utilizados a nivel de Fin medirán eficacia. Por ejemplo, un indicador de eficacia a nivel de Fin podría ser: “Variación del porcentaje de la población de Pueblo Esperanza en situación de pobreza respecto a la variación porcentual de la población en situación de pobreza a nivel regional”²².
- A nivel de Propósito se intenta medir el resultado logrado al término de la ejecución del programa o durante su ejecución del programa, según sea el caso. A este nivel suelen utilizarse indicadores de eficacia y eficiencia, y en ciertos casos de calidad o de economía. Por ejemplo un indicador de eficacia a nivel de Propósito podría ser: “Variación en el número promedio de días de ausentismo escolar en Pueblo Esperanza”. Un indicador de calidad podría ser: “Variación en el índice de satisfacción de la comunidad con los servicios de salud disponibles” (habría que definir este índice y determinarlo antes de iniciar el programa).
- A nivel de los Componentes, los indicadores suelen medir eficacia, eficiencia, calidad y en ciertos casos economía en la provisión de los bienes o servicios por el programa. Por ejemplo, indicadores a este nivel podrían ser: “Porcentaje de la población objetivo capacitada al término del programa” (eficacia), “Número de capacitados por capacitador por año” (eficiencia) “Nivel de conocimientos de los capacitados” (calidad) y “Porcentaje del costo de los cursos aportado en bienes o servicios por la comunidad” (economía).
- Por último, a nivel de las actividades el indicador empleado con mayor frecuencia suele ser el costo presupuestado por actividad. También pueden agregarse otros indicadores para cada una, usualmente de eficacia o de eficiencia. Por ejemplo, podría indicarse el plazo programado para la ejecución de cada actividad.

Una buena definición de indicadores y su cabal comprensión por parte de los principales involucrados en el desarrollo del programa es de suma importancia. Por ello, además de la información que se registra en la MML en las columnas de Indicadores y de Medios de Verificación, es recomendable preparar, como parte de la documentación del programa, un respaldo técnico de cada uno de los indicadores.

Por último es conveniente señalar que:

²² Para que este indicador sea pertinente no deberían haberse realizado en el período considerado otras intervenciones que contribuyesen a la disminución de la pobreza en la localidad, salvo que estas tuviesen cobertura regional.

- Pueden requerirse varios indicadores por objetivo para medir distintos aspectos de éste. Por ejemplo, al analizar la disminución de la morbilidad en la población puede ser útil contar con indicadores que nos permitan conocer por separado la disminución de enfermedades broncopulmonares y la disminución de enfermedades gástricas. En todo caso no debe olvidarse que la MML tiene que ser un buen resumen de los aspectos más importantes del programa, por lo que no debe abusarse en cuanto al número de indicadores definidos para cada objetivo (tres o cuatro por objetivo suelen ser suficientes).
- El equipo responsable de ejecutar el programa puede requerir de un mayor número de indicadores para su gestión²³. Estos se tratarán tal como se ha descrito antes, pero no se incorporarán en la MML si no son relevantes para otros involucrados. Por ejemplo, al jefe del equipo podría interesarle conocer el número promedio de horas extra requeridas por los miembros del equipo para completar las tareas encomendadas.
- Si los impactos se producirán a muy largo plazo o si el costo de estimar el indicador es muy alto, es recomendable buscar indicadores indirectos (“proxy”). Estos son indicadores que miden alguna característica distinta de la deseada, pero que se sabe está altamente correlacionada con la que queremos medir. Por ejemplo, si no existiesen estadísticas sobre morbilidad de la población y fuese muy costoso generarlas, un indicador indirecto de la disminución de la tasa de morbilidad podría ser: *“Porcentaje de disminución de la inasistencia escolar por mes”*.

Si bien dentro de la Matriz del Marco Lógico van los nombres de cada indicador, con su fórmula de cálculo, frecuencia de medición y fuentes de datos, éstos son sólo un resumen de la compleja construcción de indicadores, que debe de hacerse en forma complementaria con la construcción de la Matriz.

9.3. La semaforización de indicadores

De particular importancia es señalar que para poder utilizar correctamente los indicadores es preciso contar con algún marco de referencia que permita interpretar y dar sentido a los valores que ellos puedan adquirir en un momento determinado. Por ejemplo, saber que el promedio de ausentismo escolar en Pueblo Esperanza es de 17 días al año es sólo un dato. Para que adquiriera significado habría que agregar alguna referencia, como pudiera ser que antes de aplicar el programa de vacunación, ese ausentismo era de 25 días al año, o que el promedio nacional es de 9 días al año.

Al contrastar los valores observados contra el marco de referencia, es posible derivar conclusiones e implementar acciones. En el ejemplo, pudiera semaforizarse el marco de referencia y decir que sería aceptable un ausentismo no mayor de 12 días al año (color verde) y que se considera grave un ausentismo igual o mayor a 18 días (color rojo). En tal caso, Pueblo Esperanza, con sus 17 días, estaría en la zona amarilla, donde habría que tomar acciones correctivas, pero aun no declarar la situación como una emergencia crítica.

La incorporación de este tipo de códigos se debe hacer extra-matriz por razones de espacio, pero siempre es posible programar el software para que a la salida de la base de datos, automáticamente imprima en pantalla o papel, cada valor del indicador en el color que corresponde a su situación semaforizada. Este tipo de adiciones personaliza las matrices y la convierten en instrumentos aun más poderosos para la gestión de programas.

²³ Debe recordarse que la Matriz no es el único instrumento de gestión. Es recomendable que haya, adicional a la Matriz, un Plan de Monitoreo y Evaluación, que establezca todos los indicadores que requiere reportar la dirección del programa (todos los de la Matriz deben estar allí), los procedimientos para recabar la información, los software de proceso, los reportes, etc., todo lo cual es muy extenso para escribirlo completo en la Matriz.

9.4. Indicadores para los supuestos

En las versiones habituales de las matrices de Marco Lógico no se definen indicadores para los supuestos. Sin embargo, dada la importancia que ellos tienen, es conveniente que en el Manual operativo del Programa o Proyecto de que se trate, se especifiquen estos indicadores y se los incluya dentro de los programas regulares de monitoreo de indicadores.