

**“METODOLOGÍA PARA LA REALIZACIÓN DE LOS
TRABAJOS Y LA PRESENTACION DE LAS
PROPUESTAS”**

INDICE

INTRODUCCIÓN

1.- LINEAMIENTOS GENERALES PARA DESARROLLAR EL CONTENIDO DE LOS TRABAJOS.

- 1.1.- Determinación del Marco Conceptual de cada trabajo.
- 1.2.- Presentación del Diagnóstico del asunto que aborde cada trabajo.
- 1.3.- Presentación de Propuestas.
- 1.4.- Formato para la presentación de los trabajos.

2.- METODOLOGÍA OPERATIVA PARA LOS TRABAJOS DE LAS MESAS DE ANÁLISIS Y PROPUESTAS Y DE LAS COMISIONES TÉCNICAS.

- 2.1.- Coordinación Técnica.
- 2.2.- Consejo Directivo.
- 2.3.- Mesas de Análisis y Propuestas.
- 2.4.- Comisiones Técnicas.
- 2.5.- Lineamientos para la formulación de las Propuestas Ejecutivas derivadas de las Mesas de Análisis hacia el Consejo Directivo.
- 2.6.- Formato para la presentación de las Propuestas Ejecutivas.

ANEXOS

INTRODUCCIÓN.

A partir del mes de agosto del 2001, los gobernadores de las Entidades Federativas han venido realizando reuniones en las que se han analizado los problemas que aquejan a sus entidades, tales como la pobreza, la inseguridad pública, la desigualdad de género y de oportunidades, que tienen como marco de referencia un desfavorable desarrollo económico y unas relaciones intergubernamentales poco eficientes en la operación de las políticas públicas y en el manejo de sus recursos.

En ese contexto, el Presidente de la República y los gobernadores de los Estados emitieron la llamada “Declaración de Cuatro Ciénegas”, y asumieron el compromiso de impulsar, en el marco de la reforma del estado, el fortalecimiento de un sistema federal que sea instrumento eficaz de organización gubernamental, de equilibrio de poderes, de aseguramiento de la unidad e identidad nacionales, de integridad territorial, de promoción de equidad y desarrollo local y regional, así como de eficacia en la gestión pública.

Posteriormente, el Presidente de la República y la Conferencia Nacional de Gobernadores, en su segunda sesión extraordinaria celebrada expresamente para analizar la reforma del estado, acordaron:

- Reconocer los principios y valores constitucionales de nuestro sistema federal.
- Que en la aplicación de la fórmula del régimen residual en el artículo 124 constitucional, se enriquezcan y amplíen las facultades de las Entidades Federativas. Paralelamente revisar y, en su caso, regular el catálogo de facultades concurrentes como lo son actualmente, entre otras, la educación, la salud y la seguridad pública.
- Proponer reformas a aquellas normas constitucionales que limitan el desarrollo pleno del sistema federal, estableciendo nuevas responsabilidades y equilibrios entre los órdenes de gobierno, así como la ampliación de sus facultades y atribuciones.
- Impulsar el fortalecimiento estructural de las Entidades Federativas mediante reformas constitucionales y legales.
- Lograr la redistribución de competencias en materia hacendaria, desde las normas constitucionales para garantizar el sustento presupuestal del ejercicio de sus atribuciones y dar soporte a la propuesta de la Convención Nacional Hacendaria.

Atendiendo a los acuerdos políticos y a los propósitos y alcance de la Convención Nacional Hacendaria, ésta deberá ser un espacio de análisis, discusión y toma de acuerdos, que se caracterice por ser incluyente, representativa, democrática y con un alto espíritu propositivo y responsable de quienes tomen parte en ella.

Se pretende abrir este espacio, mediante una convocatoria pública en la que se invite a la participación libre de especialistas, académicos y expertos en los diferentes temas de la Convención, así como a Organizaciones Públicas y Privadas, y la ciudadanía en general que desee manifestarse o hacer propuestas.

Con el propósito de atender los propósitos y características de la Convención Nacional Hacendaria expresados en la Convocatoria, se ha desarrollado esta metodología a efecto de contar con un conjunto de lineamientos generales que sean tomados en cuenta por los coadyuvantes, para que los trabajos que se presenten observen una serie de características de calidad y formato, que faciliten su análisis y permitan evaluar con mayor objetividad sus propuestas en relación a los diferentes temas que se aborden.

Asimismo, se pretende tener una metodología que sirva de guía para la operación de las Mesas de Análisis y Propuestas que se encargarán de cada uno de los temas previstos para el desarrollo de la Convención Nacional Hacendaria, así como de las Comisiones Técnicas que se formen para el análisis de los temas y subtemas, y la correspondiente formulación de propuestas. Para tal efecto, se propone aplicar la metodología del Marco Lógico, ya que se considera la más útil para los propósitos y características de los trabajos que se puedan presentar y para la formulación de los proyectos correspondientes. De esta manera, se busca evitar la dispersión de esfuerzos y agilizar la operación y coordinación entre ambas instancias y, finalmente, garantizar el éxito de los trabajos y propuestas de la Convención Nacional Hacendaria.

1.- LINEAMIENTOS GENERALES PARA DESARROLLAR EL CONTENIDO DE LOS TRABAJOS,

a.- El *contenido* de los trabajos deberá desarrollarse *en función* de los propósitos de la Convención Nacional Hacendaria, mismos que son:

- Coadyuvar a impulsar un desarrollo económico más dinámico y justo.
- Definir las responsabilidades de gasto a partir de las necesidades básicas en materia social y de infraestructura de cada uno de los tres órdenes de gobierno.
- Generar los recursos necesarios y suficientes dentro de un nuevo federalismo.

De igual manera, se deberán tener en cuenta los siguientes objetivos de la Convención Nacional Hacendaria:

- Producir y difundir un diagnóstico de la situación actual de las haciendas públicas federal, estatales y municipales.
- Generar, con base en dicho diagnóstico, un proceso y un programa de reformas con visión de mediano y largo plazos.
- Lograr un nuevo federalismo hacendario integral, el cual deberá incluir el ingreso, el gasto, la deuda y el patrimonio públicos.
- Definir las responsabilidades de gasto que cada orden de gobierno debe asumir, a partir de su cercanía con las necesidades de los ciudadanos y su aptitud para resolverlas.
- Revisar las facultades tributarias y proponer quién legisla, quién administra y recauda, modernizando los sistemas de ingresos y gastos en los tres órdenes de gobierno.
- Programar las reformas necesarias en las instituciones que operarán el nuevo sistema hacendario federal.
- Lograr mayor transparencia y armonización de la información hacendaria.
- Fortalecer los sistemas de rendición de cuentas, de supervisión y de control social ciudadano.
- Revisar el marco jurídico para generar un capítulo hacendario en la Constitución y una nueva Ley de Federalismo Hacendario, que den certidumbre a las relaciones entre los tres órdenes de gobierno.
- Proponer cambios en la legislación secundaria.
- Acordar un programa entre los órdenes de gobierno para simplificar administrativamente los procesos programáticos, presupuestales y fiscales, así como para promover el desarrollo y la modernización institucionales.

b.- El contenido de los trabajos deberá incluir como *referencia en su marco teórico-conceptual*, los documentos derivados de los trabajos preparatorios

(previos al inicio de la Convención), considerando que a partir del análisis y evaluación de tales estudios, los *resultados* serán considerados como *potenciales iniciativas de ley*.

c.- Los trabajos, independientemente del tema que cada uno de éstos aborde, deberán producir en calidad, oportunidad y forma:

- Un *diagnóstico situacional* del marco jurídico de las haciendas públicas en el contexto federal, estatal y municipal, sustentado en los trabajos preparatorios de la Convención, que justifique la elaboración del estudio en cuestión.
- Un *análisis del diagnóstico* en función del *esfuerzo* (aplicado en recursos y servicios propios o en colaboración), la *efectividad* (resultados e impacto socioeconómico y hacendario), y la *eficiencia* (relación entre el esfuerzo y la efectividad), que explique la problemática económica, fiscal y financiera Estatal y Municipal, y que a partir del *análisis comparado entre éstos y el marco teórico conceptual*, resulte en conclusiones, sugerencias y alternativas de solución.
- Un *modelo propositivo* a partir de la formulación de iniciativas conducentes, derivadas de la construcción y selección de cuando menos dos soluciones alternativas; el impacto socioeconómico y fiscal de éstas, considerando las posibilidades de ocurrencia de riesgo en las etapas de implementación y operación, y los controles del mismo.

d.- Las propuestas o iniciativas deberán considerar:

- Un *plazo de transición* que pondere la gradualidad de su implementación.
- *Facultades, recursos y responsabilidades a Estados y Municipios*, para que en principio éstos ejerzan las facultades de las que son titulares.

1.1.- Determinación del marco conceptual de cada trabajo en las siguientes materias:

Los trabajos a través de los cuales se fundamentarán las propuestas, deberán estar apoyados y referenciados en la información derivada de los trabajos preparatorios previos a la Convención.

El desarrollo de cada uno de los temas se administrará como proyecto con elementos metodológicos flexibles, considerando la naturaleza y objetivos particulares.

Los temas de la Convención Nacional Hacendaria serán los siguientes:

- a) Ingresos Públicos
- b) Gasto Público

- c) Deuda Pública
- d) Patrimonio Público
- e) Modernización y Simplificación de la Administración Hacendaria
- f) Colaboración y Coordinación Intergubernamentales
- g) Transparencia, Fiscalización y Rendición de Cuentas

1.2.- Presentación del diagnóstico del asunto que aborde cada trabajo

El diagnóstico a desarrollar y presentar para cada uno de los temas, deberá contener los siguientes elementos:

- a) Situación del Marco Jurídico
- b) Problemática Económica, Fiscal y/o Financiera
- c) Impactos de la problemática, en la Hacienda Pública Estatal y Municipal
- d) Impactos de la problemática, en el contexto Socioeconómico en las Entidades Federativas y los Municipios.

1.3.- Presentación de Propuestas, observando los siguientes aspectos:

- a) Diseño de cuando menos, dos soluciones alternativas
- b) Ponderación, selección y justificación de la mejor opción y de su impacto
- c) Identificación de las propuestas técnicas y jurídicas
- d) Descripción del escenario deseable

1.4.- Formato para la presentación de los trabajos:

- a) Síntesis ejecutiva del tema (Power Point, con 15 diapositivas como máximo)
- b) Características del formato del documento:
 - El formato del documento deberá ajustarse a las reglas definidas para la presentación de proyectos, salvo el número de cuartillas, **y que se han adoptado para este caso**, tales como: *“Los trabajos deben ser precedidos por un resumen corto y conciso no mayor de 100 palabras, que contenga una apreciación global del estudio, así como las palabras clave del mismo; también debe excluir referencias y ecuaciones (en su caso). Debe estar ubicado debajo del título o al pie del nombre del autor”* (ver anexo 1)
 - Los trabajos deberán contar con una extensión máxima de 30 cuartillas, incluyendo las referencias bibliográficas.
 - Los cuadros estadísticos, en caso de que hubiere, se presentarán en un anexo al documento principal.
- c) Entrega de trabajos:
 - Formas y medios:

- Los trabajos deberán presentarse tanto en forma impresa y engargolados, como en medio magnético (Disket de 3 y media), en un sobre cerrado, debidamente etiquetados con los datos del título del trabajo y el nombre del autor.
 - Los tiempos de entrega serán como sigue:
 - Los trabajos se podrán presentar a partir de la inauguración de la Convención Nacional Hacendaria, entre el día 5 de febrero y el 6 de mayo de 2004.
 - Lugares de entrega de los Trabajos:
 - Los trabajos se podrán recibir en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, y en las Secretarías de Finanzas de las entidades federativas; y se concentrarán en la Secretaría de Finanzas del **Estado de Coahuila** y en **la sede del** Instituto para el Desarrollo Técnico de las Haciendas Públicas, **en la ciudad de Guadalajara, Jal.**
- d.- Cada trabajo deberá ir acompañado de una síntesis curricular del autor o coautores, en su caso.

2.- METODOLOGÍA OPERATIVA PARA LOS TRABAJOS DE LAS MESAS DE ANÁLISIS Y PROPUESTAS, Y DE LAS COMISIONES TÉCNICAS (ANEXO 2 DIAGRAMA ORGANIZACIONAL, CHIHUAHUA, CHIH. 14 DE NOVIEMBRE DEL 2003)

2.1.- Coordinación Técnica

- a.- La Coordinación Técnica de la CNH clasifica y canaliza a las Mesas de Análisis y Propuestas, los estudios, ponencias y demás documentos que se reciban por parte de los coadyuvantes, de acuerdo con los temas y subtemas.
- b.- Apoya a las Mesas de Análisis a usar el marco y la metodología.
- c.- Se integra a Mesas de Análisis y a Comisiones Técnicas, a solicitud de presidentes de Mesas.

2.2.- Consejo Directivo

Durante la sesión de inauguración de la Convención Nacional Hacendaria, el Consejo Directivo:

- a.- Instaurará una Mesa de Análisis y Propuestas por cada uno de los temas generales:
 - Ingresos Públicos
 - Gasto Público
 - Deuda Pública
 - Patrimonio Público
 - Modernización y Simplificación de la Administración Hacendaria
 - Colaboración y Coordinación Intergubernamentales
 - Transparencia, Fiscalización y Rendición de Cuentas
- b.- Designa a los presidentes de Mesas de Análisis.
- c.- Establece el plan de trabajo con las Mesas de Análisis.
- d.- Recibe de las Mesas de Análisis y Propuestas, las propuestas ejecutivas por tema para ser compatibilizadas y adicionadas con contenidos de carácter político y estratégico para ser integradas en las Propuestas Definitivas que, a su vez, deberán formar parte de la Memoria de la Convención Nacional Hacendaria, y las que así lo ameriten, deberán ser enviadas bajo la forma de iniciativas de ley por los conductos correspondientes a un proceso legislativo.

2.3.- Mesas de análisis y propuestas

- a.- Cada mesa de análisis y propuestas será presidida por el miembro del Consejo directivo que el mismo designe.
- b.- Cada Mesa de análisis y propuestas deberá establecer su calendario de actividades, que a su vez deberá ser congruente con el programa general de actividades de la Convención.
- c.- Las Mesas de Análisis deberán clasificar por temas y subtemas los trabajos que se reciban; y los deberán enviar para su revisión y análisis a las Comisiones Técnicas correspondientes.
- d.- Una vez que las Comisiones Técnicas hayan realizado el trabajo de revisión, las Mesas de Análisis seleccionarán las propuestas preliminares que éstas le presenten y les agregarán contenidos de carácter administrativo y táctico con el fin de formular las propuestas ejecutivas compatibles en lo técnico, jurídico y socioeconómico con el tema, las cuales serán enviadas al Consejo Directivo.
- e.- Análisis, consenso y dictamen de propuestas ejecutivas.

2.4.- Comisiones Técnicas

- a.- Estas comisiones especializadas se designarán por las Mesas de análisis y propuestas y se integrarán con los más destacados expertos en las más diversas materias; y serán moderadas por quien sea designado por los propios miembros.
- b.- La cantidad e integración de las Comisiones Técnicas se determinará en función del número y de la naturaleza de los temas generales y subtemas detallados que se definan en la sesión plenaria de inauguración. Se podrán designar tantas comisiones Técnicas como sea necesario para desahogar efectivamente cada tema.
- c.- Las Comisiones Técnicas se establecerán y funcionarán, aprovechando la estructura de Zonas Fiscales, Grupos de Trabajo y Grupos Técnicos, del Sistema Nacional de Coordinación Fiscal.
- d.- Cada Comisión Técnica establecerá su programa por proyectos y actividades y lo validará con su Mesa de análisis y propuestas, con el fin de facilitar la coordinación de actividades y la supervisión metodológica y de congruencia necesaria en cada caso.
- e.- La elaboración de los estudios técnicos y de impacto socioeconómico, así como la formulación de las propuestas preliminares que de ellos resulten

serán de carácter técnico y se realizarán por las Comisiones Técnicas, que contarán con el apoyo de personal calificado en la aplicación de la metodología del Marco Lógico quienes deberán señalar en cada uno de los estudios técnicos, el método de análisis que utilizaron. Estos trabajos se sujetarán invariablemente a la rigidez metodológica establecida, para la cual se propone aplicar el “Marco Lógico”, con la finalidad de unificar criterios y facilitar la selección objetiva de las propuestas más convenientes y sustentadas (Matriz del Marco Lógico, anexo 3).

f.- La Metodología del Marco Lógico, “MML” (Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo, OIT, 2000), es una herramienta para facilitar la identificación, diseño, ejecución y evaluación del desempeño de proyectos; y tiene como propósito estructurar, dar coherencia y definir responsabilidades en el proceso de planificación, así como comunicar información esencial relativa a los proyectos. Algunas de las ventajas que esta metodología ofrece, son las siguientes:

- Su aplicación facilita la comunicación entre los expertos (para el caso, éstos conformarán las Comisiones Técnicas).
- Es un instrumento altamente probado, que se ha utilizado durante largo tiempo por parte de importantes instituciones, tales como: USAID, Naciones Unidas, CONACYT, Unión Europea, Banco Mundial, entre otras.
- Favorece el diálogo y la concertación entre los actores políticos, sociales y económicos del ámbito local, y su interrelación con aquellos del ámbito nacional e internacional.
- Facilita el enfoque participativo en el diseño de la estrategia de desarrollo local, y de los programas y proyectos que la hacen operativa.
- Asegura que las cuestiones fundamentales con relación a la planificación del desarrollo local, y a la formulación de programas y proyectos, sean analizados en el marco de una planeación estratégica local; y que en función de los problemas, se establezcan y definan prioridades y objetivos.
- Permite realizar un análisis sistemático y lógico de problemas y elementos clave, que están interrelacionados.
- Facilita la interrelación de la estrategia de desarrollo local con factores externos.
- Facilita la interrelación y la continuidad entre la estrategia de desarrollo local establecida en los planes y las iniciativas de desarrollo señaladas en los programas y proyectos.
- Facilita el monitoreo y seguimiento tanto del plan estratégico local, como de los programas y proyectos correspondientes.

2.5.- Lineamientos para la formulación de las propuestas ejecutivas, derivadas de las Mesas de análisis, hacia el Consejo Directivo

Las propuestas ejecutivas serán formuladas por las Mesas de análisis, considerando los siguientes lineamientos:

- a.- Evaluación de la propuesta preliminar y ajustes en su caso, para la formulación de la propuesta ejecutiva.
- b.- Elaboración de la síntesis ejecutiva bajo los siguientes puntos:
 - Deberá incluir el propósito y objetivos específicos.
 - Definición de las actividades a realizar.
 - Descripción de las etapas y tiempos para su ejecución.
 - Descripción del impacto deseado.
- c.- Evaluación y ratificación de la propuesta ejecutiva y redacción, en su caso, de la propuesta definitiva, para su planteamiento como iniciativa legislativa ante el Consejo Directivo.

2.6.- Formato para la presentación de las Propuestas Ejecutivas

La presentación de las propuestas ejecutivas que se enviarán al Consejo Directivo, deberán observar los siguientes aspectos:

- a.- Síntesis ejecutiva del tema (Power Point)
- b.- Entrega de trabajos:
 - Formas y medios:

Las propuestas ejecutivas y en su caso las definitivas, deberán presentarse tanto en forma impresa como en medio magnético (Disket de 3 y media), debidamente etiquetados con los datos del título del trabajo y el nombre del autor.
 - Los tiempos de entrega serán como sigue:

Las propuestas ejecutivas y en su caso las definitivas, se podrán presentar en el período comprendido entre el 5 de abril y el 4 de junio de 2004.

ANEXO 1

AMERICAN ECONOMIC REVIEW: GUÍA DE ESTILO

AMERICAN ECONOMIC REVIEW: GUÍA DE ESTILO

Líneas generales para redactar un manuscrito:

Todos los manuscritos aceptados deberán apegarse a las instrucciones descritas abajo. El original, en impresión de buena calidad, y dos copias deberán enviarse al jefe de redacción o co-editor para la revisión del manuscrito. Use papel de tamaño estándar (8.5 x 11 avanza lentamente; 21 x 29.7 cm). El tipo de carácter y el espaciado entre líneas deberán ser similares a los señalados en esta guía (10 caracteres por pulgada). El tamaño de letra menor a 10 puntos o mayor a 12 puntos no son aceptables. Por favor mantenga un margen de 1 pulgada (2.5-cm), en ambos lados, arriba y abajo.

SU CUIDADO METICULOSO EN EL SEGUIMIENTO DE ESTA GUÍA DE ESTILO SERÁ APRECIADA. LA GUÍA ES PUESTA A SU DISPOSICIÓN PARA FACILITAR EL PROCESO EDITORIAL Y LA PUBLICACIÓN DE SU MANUSCRITO.

1. EL TEXTO ENTERO DEBE ESTAR A DOBLE ESPACIO.

2. **NO USE** una hoja separada para el título de cada capítulo. El título y los subtítulos deberán estar situados en la parte superior del cuerpo del texto. El nombre del autor deberá marcarse con un asterisco para ser señalado la nota al pie inicial. (Note que el * de la nota al pie precede a la nota al pie número 1 – ésta no deberá aparecer en la hoja de referencias.)
3. **RESÚMENES** son requeridos sólo para artículos de tamaño normal. Si se requiere resumen, entonces por favor siga la hoja de instrucción.

INSTRUCCIONES PARA RESUMEN

Los artículos de tamaño normal deben ser precedidos por un Resumen que deberá ser muy sintético: No más de 100 palabras de largo. El resumen deberá ser una visión general de su trabajo, incluyendo palabras claves, pero excluyendo referencias y ecuaciones. Mecnografíe el resumen (*a doble espacio*).

4. **NO COMIENZE CON** "Introducción" como encabezado de la sección. Los títulos de las secciones subsiguientes deberán ser marcados con Números romanos (I., II., etc.); Los subtítulos deberán ser acompañados por las letras A., B., etc.
5. **NOTAS AL PIE** deben estar a doble espacio, agrupadas en una página separada del texto, y colocada al final del manuscrito seguido de la sección de Referencias. La nota al pie inicial que ofrece la información acerca del autor deberá ser señalada con un asterisco (*). Las notas al pie subsecuentes deberán estar numeradas progresivamente (o sea, *, 1, 2, 3, el etc.).

6. **REFERENCIAS DE CITAS PERSONALES EN EL TEXTO** deberán incluir el nombre de pila, el primer apellido. Las referencias subsiguientes deberán dar únicamente el apellido. No deberá referirse a las personas como Don, Doctor, Profesor, etc.
7. **REFERENCIAS PARA ORGANIZACIONES O AGENCIAS GUBERNAMENTALES EN EL TEXTO** deberá dar el nombre completo, seguido por la abreviación en paréntesis - las subsiguientes referencias deberán dar la abreviación únicamente; Por ejemplo: Social Science Research Council (SSRC) primera referencia, SSRC referencia subsecuente.
8. **REFERENCIAS DE ARTÍCULOS Y LIBROS EN EL TEXTO:** Se deberán dar nombre y apellidos (el nombre de pila, el intermedio y el primer apellido) del autor y el año de publicación en la primera cita, número de la página. Cuando se cite más de un trabajo del mismo autor, deberá dar el apellido del autor y el año de publicación entre paréntesis para cada cita subsiguiente. Al listar las referencias, deberá ser en orden cronológico, entonces alfabéticamente dentro de los años. Si hay tres o más autores, refiérase al primer autor, seguido por et. al. y el año. Si se refirió a más de una publicación escrita en el mismo año y por el mismo autor, use el año y a, b, etc. (Ejemplo: 1997a, b). Las referencias de los autores en el texto deberán ser exactamente iguales a las de la sección de referencias.
9. **ECUACIONES MATEMÁTICAS.** En caso de que éstas formen parte de la propuesta, deberán ser mecanografiadas en líneas separadas del texto (en un cuadro abajo del texto, y centrado) y deberá numerarlas consecutivamente en el margen izquierdo con números árabes entre paréntesis; deberá usar cursivas para las variables escalares (las que definen valores ponderados, por ejemplo: entre 1 y 5), negritas para especificar vectores y matrices; y use letra *manuscrita* para los sets. Provea instrucciones para los casos en que puedan presentarse ambigüedades (por ejemplo, entre mayúsculas y minúsculas; cero y la letra "o"; El eta de cartas y n; El nu y v; La carta "ferrocarril elevado" y número 1).
 - 9.1 **Formato de dos columnas:** "American Economic Review, publica en formato de dos columnas. Esto puede dificultar la escritura de ecuaciones largas. Si su trabajo es muy técnico, entonces por favor use un Apéndice Matemático (vea 13 más abajo). Las ecuaciones largas que sean necesarias para el texto, pueden ser determinadas, en ocasiones, a través de un cuadro de texto en la parte superior o el fondo (puede ser una tabla). Sin embargo, si usted desarrolló muchas ecuaciones largas difíciles de entender, cuando sean puestas en las líneas, deberá especificar cómo simplificó la ecuación.

- 9.2 Los subíndices y superíndices:** Los subíndices y los superíndices deben ser distinguidos con facilidad en todas las variables. Los subíndices múltiples o los índices superiores serán separados con comas, si no existe relación matemática. Use sólo dos niveles de sub y super índices.
- 9.3 Testar y Subrayar:** Si requiere de Testar una variable (marca ~), ésta debe ser claramente distinguible. Si usted subraya (la primera vez, úselo correctamente) no use la barra para subrayar en cualquier otra parte de sus ecuaciones para indicar letras a las que les corresponde letra cursiva. **Fraciones:** Cuando las ecuaciones en el texto contengan fracciones, use una diagonal "/" o claramente defina cuál es el numerador y el denominador entre paréntesis. Las fracciones que sean demasiado complicadas, ubíquelas cerca del texto en una línea separada (puede utilizar un cuadro abajo del párrafo correspondiente).
- 10. CITAS.** Deben corresponder exactamente con el texto, deletreo y la puntuación. Las páginas deberán estar numeradas. Los cambios deben ser indicados: Use corchetes para identificar inserciones; Use (...) para mostrar omisiones. También indique en dónde se ha agregado el énfasis. Sólo las citas largas (más de 50 palabras) deberán ser separadas del texto; Tales citas deben estar a doble espacio y cargadas al margen izquierdo.
- 11. TABLAS.** Deben estar en páginas separadas - no incorporadas dentro del texto, en un anexo - y deberán ser numeradas progresivamente con números árabes. Cada tabla debe tener un título y ninguna deberá poseer más de 10 columnas. Mantenga un margen de 1 pulgada por lado. Las tablas deberán estar a doble espacio (incluido el título y los titulares de la columna). No use líneas verticales en las tablas para distinguir los espacios; Use sólo líneas horizontales y espacio en blanco adicional si es necesario. No use cualquier matiz. Use Panel A y Panel B para denotar secciones de una tabla. No envíe reducciones en fotocopias de las tablas. Nota: El doble espacio en la tabla puede causar que sea demasiado grande y abarque dos o más páginas.

No abrevie los titulares de la columna, etc. Deletree "por ciento"; no use el signo de por ciento. Ponga adelante un cero del punto decimal en todas las fracciones decimales (o sea, 0.357, no .357).

Las notas al pie de la tabla son también a doble espacio. Para notas al pie relacionadas con las tablas, los símbolos deberán ser letras minúsculas (a, b, c, etc.); Estas notas al pie deberán seguir las notas generales de la tabla o fuente. Use asterisco notas de pie con (*) para lo siguiente: *Significativamente distinto de 0 al nivel de 5 por ciento. Las citas completas de las fuentes deberán estar incluidas en las Referencias.

12. **FIGURAS.** Deberán ser escaneadas y numeradas consecutivamente con números árabes. La escritura en las imágenes no es aceptable. La letra debería ser bastante grande para ser legible cuando la figura se reduzca.

Los títulos de las imágenes deberán ser tecleados en una hoja por separado. Los títulos no deberían trazarse en la figura; Serán reescritos al momento de pasar a imprenta. Si hay variables (cursivas) o matrices y vectores (negritas) dentro de las figuras, entonces deberían ser como se ha señalado anteriormente.

13. **USO DEL APÉNDICE MATEMÁTICO.** Se acostumbra que los autores utilicen un Apéndice para las pruebas técnicas y las derivaciones separadas del texto principal. El Apéndice deberá estar en una página nueva seguida del texto, precediendo las referencias. Designe Apéndices Múltiples con A, B, C, cuando sea necesario. Numere ecuaciones, teoremas, proposiciones, etc., dentro del Apéndice como (A1), etcétera. Alternativamente, los autores pueden manifestar que no desean publicar un Apéndice cuando sea solicitado.

14. **SECCIÓN DE REFERENCIAS.** Debe estar a doble espacio, en una página separada del texto, dando la información completa. Use nombres y apellidos de autores o jefes de redacción (sólo el primer apellido), usando iniciales si así lo utiliza el autor. Mencione todos los autores o editores que incluyan arriba de 10 nombres. Los autores de artículos y libros y el material sin autores específicos o los jefes de redacción, como los documentos del gobierno, los boletines, o los periódicos, deben estar listados alfabéticamente.

A) **Libros:** La lista de Autores o Editores. Título. El lugar de publicación: El editor y el año de edición.

B) **Artículos:** La lista Autores. "El título de artículo" La publicación, el mes y el año, volumen (y el número) en números arábigos, incluso números de página. Especifique si el volumen es parte del título (volumen 2) o (Vol. 2).

C) **Trabajos Inéditos:** La lista de los Autores. "Título" El documento de trabajo o hoja de debate (incluyendo algún número), afiliación institucional y fecha.

D) **Capítulos en Volúmenes Editados:** La lista de los Autores. "El título", el Jefe de redacción, el Volumen. El lugar de publicación: El editor, el año, incluso los números de página. Especifique si el volumen es parte del título (volumen 2) o (Vol. 2).

FAVOR DE VER LA PÁGINA DE REFERENCIAS DE MUESTRA.

15. **FUENTES DE DATOS.** Deben ser dadas con información completa y listarlo en las Referencias. Vea al "Editorial Statement" de la revista en un ejemplar reciente.
16. **ORTOGRAFÍA:** Cuide la redacción, ortografía, capitalización, e hifenación de las palabras con el Collegiate of Merriam Webster Edition Dictionary y el Tenth Edition and The Chicago Manual of Style. Las palabras extranjeras o las frases deben ser señaladas (cursivas) a menos que sean también parte del Idioma (listadas en Webster's); Por ejemplo, "a priori", no debe ser señalado, pero "ex ante" y "ex poste" sí. Evite sobre-capitalización y subrayado excesivo o letras itálicas para el énfasis. Las comillas de uso únicas para la primera ocurrencia de condiciones con sentido especial.
17. **OTROS ESTILOS:** (1) En la nota al pie del afiliación/reconocimiento, es política de la AER no poner agradecimientos al co-editor AER; (2) No use Q.E.D. o una caja end-of-proof (una línea adicional de espacio se agregará en lugar de eso); (3) No use el signo %; Siempre escriba la palabra por ciento; (4) Los apóstrofes se usarán para las décadas (por ejemplo, 1990's), no así para señalar el plural (por ejemplo, HMOs); (5) Agregue guiones a los adjetivos cuando anteceden a un sustantivo, no después, (i.e. a un autor reconocido; un autor conocido). Generalmente, los siguientes prefijos no están unidos mediante guiones: no, pre, post, sobre, bajo, intro, pro, re, semi. Sin embargo, cuasi y ego es unido mediante guión ya sea al principio o al final del sustantivo.
18. **IDENTIFICACIÓN DE LOS AUTORES Y CO AUTORES:** Deberá enviar una síntesis curricular de los autores y co autores, así como en su caso, la Institución que representan.

ANEXO 2

<http://www.indetec.gob.mx/cnh/>

file:///C:/WINDOWS/Archivos%20temporales%20de%20Internet/Content.IE5/IP1M2U97/271,9,Diapositiva 9

LA METODOLOGÍA

Las propuestas deberán elaborarse atendiendo a la información derivada de los Trabajos Preparatorios y sujetarse a la Metodología de Administración de Proyectos formulada preferentemente por la Coordinación Técnica y aprobada por el Consejo Directivo, a efecto de garantizar su congruencia y el cumplimiento de los objetivos de calidad, oportunidad y forma, en los diversos temas.

Cada tema o subtema se administrará como un proyecto; los elementos metodológicos serán flexibles, por lo que variarán de acuerdo con la naturaleza de los contenidos temáticos.

La metodología deberá incluir:

- Síntesis Ejecutiva del tema o subtema.
- Plan Detallado de Actividades, que incluya: declaración de propósito, enfoque, alcance y objetivos del estudio; actividades, eventos y tiempos para la ejecución y revisión de avances; y descripción previa de los documentos terminados que se entregarán.
- Diagnóstico técnico y de impacto socioeconómico.
- Criterios, restricciones y requisitos para la solución del problema.
- Diseño de, cuando menos, dos soluciones alternativas.
- Ponderación, selección y justificación de la mejor opción.
- Conformación y presentación de la propuesta preliminar.
- Evaluación de la propuesta preliminar y ajustes, en su caso, para la formulación de la propuesta ejecutiva.
- Evaluación y ratificación de la propuesta ejecutiva y redacción, en su caso, de la propuesta definitiva, para su planteamiento como iniciativa legislativa.

En el caso de ponencias u otras aportaciones de los coadyuvantes, se darán las facilidades necesarias para que se ajusten a la Metodología aprobada.



ANEXO 3



EVO - EVALUACIÓN: UNA HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS PROYECTOS (MARCO LÓGICO)-3/97

LA MATRIZ DE MARCO LÓGICO

A. GENERALIDADES

El marco lógico es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su propósito es brindar estructura al proceso de planificación y comunicar información esencial relativa al proyecto. Puede utilizarse en todas las etapas de preparación del proyecto: programación, identificación, orientación, análisis, presentación ante los comités de revisión, ejecución y evaluación ex-post. Debe elaborarse con la participación inicial del Equipo de País, y luego evolucionar con la participación activa del prestatario, de sus consultores, del Equipo de Proyecto, de la Representación y del ejecutor. Se modifica y mejora repetidas veces tanto durante la preparación como durante la ejecución del proyecto.

El método fue elaborado originalmente como respuesta a tres problemas comunes a proyectos:

1. planificación de proyectos carente de precisión, con objetivos múltiples que no están claramente relacionados con las actividades del proyecto;
2. proyectos que no se ejecutan exitosamente, y el alcance de la responsabilidad del gerente del proyecto no está claramente definida; y
3. no hay una imagen clara de cómo luciría el proyecto si tuviese éxito, y los evaluadores no tienen una base objetiva para comparar lo que se planeó con lo que sucedió en la realidad.

El método del marco lógico encara estos problemas, y provee además una cantidad de ventajas sobre enfoques menos estructurados:

1. aporta una terminología uniforme que facilita la comunicación y que sirve para reducir ambigüedades;
2. aporta un formato para llegar a acuerdos precisos acerca de los objetivos, metas y riesgos del proyecto que comparten el Banco, el prestatario y el ejecutor;
3. suministra un temario analítico común que pueden utilizar el prestatario, los consultores y el equipo de proyecto para elaborar tanto el proyecto como el informe de proyecto;
4. enfoca el trabajo técnico en los aspectos críticos y puede acortar documentos de proyecto en forma considerable;
5. suministra información para organizar y preparar en forma lógica el plan de ejecución del proyecto;

6. suministra información necesaria para la ejecución, monitoreo y evaluación del proyecto; y
7. proporciona una estructura para expresar, en un solo cuadro, la información más importante sobre un proyecto.

B. ESTRUCTURA

El marco lógico se presenta como una matriz de cuatro por cuatro (ver Figura 1). Las columnas suministran la siguiente información:

1. Un resumen narrativo de los objetivos y las actividades.
2. Indicadores (Resultados específicos a alcanzar).
3. Medios de Verificación.
4. Supuestos (factores externos que implican riesgos).

Las filas de la matriz presentan información acerca de los objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos en cuatro momentos diferentes en la vida del proyecto:

1. Fin al cual el proyecto contribuye de manera significativa *luego de que el proyecto ha estado en funcionamiento.*
2. Propósito logrado *cuando el proyecto ha sido ejecutado.*
3. Componentes/Resultados completados *en el transcurso de la ejecución del proyecto.*
4. Actividades requeridas *para producir los Componentes/Resultados.*

Cuadro No. 1: LA ESTRUCTURA DEL MARCO LÓGICO

Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores Verificables Objetivamente	Medios de Verificación	Supuestos
<p>FIN</p> <p>El <u>Fin</u> es una definición de cómo el proyecto o programa contribuirá a la solución del problema (o problemas) del sector.</p>	<p>Los indicadores a nivel de Fin miden el impacto general que tendrá el proyecto. Son específicas en términos de cantidad, calidad y tiempo. (grupo social y lugar, si es relevante).</p>	<p>Los medios de verificación son las fuentes de información que se pueden utilizar para verificar que los objetivos se <u>lograron</u>. Pueden incluir material publicado, inspección visual, encuestas por muestreo, etc.</p>	<p>Los supuestos indican los acontecimientos, las condiciones o las decisiones importantes necesarias para la "<u>sustentabilidad</u>" (continuidad en el tiempo) de los beneficios generados por el proyecto.</p>
<p>PROPÓSITO</p> <p>El <u>Propósito</u> es el impacto directo a ser logrado como resultado de la utilización</p>	<p>Los indicadores a nivel de Propósito describen el impacto logrado al final del</p>	<p>Los medios de verificación son las fuentes que el ejecutor y el evaluador</p>	<p>Los supuestos indican los acontecimientos, las condiciones o las decisiones</p>

Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores Verificables Objetivamente	Medios de Verificación	Supuestos
de los Componentes producidos por el proyecto. Es una hipótesis sobre el impacto o beneficio que se desea lograr.	proyecto. Deben incluir metas que reflejen la situación al finalizar el proyecto. Cada indicador especifica cantidad, calidad y tiempo de los resultados por alcanzar.	pueden consultar para ver si los objetivos se <u>están logrando</u> . Pueden indicar que existe un problema y sugieren la necesidad de cambios en los componentes del proyecto. Pueden incluir material publicado, inspección visual, encuestas por muestreo, etc.	que tienen que ocurrir para que el proyecto contribuya significativamente al logro del Fin.
COMPONENTES Los <u>Componentes</u> son las obras, servicios, y capacitación que se requiere que complete el ejecutor del proyecto de acuerdo con el contrato. Estos deben expresarse en trabajo terminado (sistemas instalados, gente capacitada, etc.)	Los indicadores de los Componentes son descripciones breves, pero claras de <u>cada uno de los Componentes que tiene que terminarse durante la ejecución</u> . Cada uno debe especificar cantidad, calidad y oportunidad de las obras, servicios, etc., que deberán entregarse.	Este casillero indica dónde el evaluador puede encontrar las fuentes de información para verificar que los resultados que han sido contratados han sido producidos. Las fuentes pueden incluir inspección del sitio, informes del auditor, etc.	Los supuestos son los acontecimientos, las condiciones o las decisiones que tienen que ocurrir para que los componentes del proyecto alcancen el Propósito para el cual se llevaron a cabo.
ACTIVIDADES Las <u>Actividades</u> son las tareas que el ejecutor debe cumplir <u>para completar cada uno de los Componentes del proyecto</u> y que implican costos. Se hace una lista de actividades en orden cronológico para cada Componente.	Este casillero contiene el presupuesto para cada Componente a ser producido por el proyecto.	Este casillero indica dónde un evaluador puede obtener información para verificar si el presupuesto se gastó como estaba planeado. Normalmente constituye el registro contable de la unidad ejecutora.	Los supuestos son los acontecimientos, condiciones o decisiones (fuera del control del gerente de proyecto) que tienen que suceder para completar los Componentes del proyecto.

C. LA JERARQUÍA DE OBJETIVOS

1. Fin

Cada proyecto del Banco es la respuesta a un problema que se ha detectado. *El Fin de un proyecto es una descripción de la solución al problema que se ha diagnosticado.* Si, por ejemplo, el problema principal en el sector de salud es una alta tasa de mortalidad materna e infantil en la población de menores ingresos, el Fin sería reducir la tasa de mortalidad materna e infantil en esa población.

Deben enfatizarse dos cosas acerca del Fin. Primero, *no implica que el proyecto, en sí mismo, será suficiente para lograr el Fin*. Es suficiente que el proyecto contribuya de manera significativa al logro del Fin. Segundo, la definición del Fin *no implica que se logrará poco después de que el proyecto esté en funcionamiento*. Es un Fin a largo plazo al cual contribuirá la operación del proyecto.

Idealmente, el equipo de país en consulta con los involucrados o partes interesadas, debe identificar el Fin durante la preparación del Documento de Programación de País y la Misión de Programación y precisarse durante la Misión de Identificación. Diversos proyectos o medidas pueden contribuir a la solución de los problemas que han sido identificados. Es improbable que un proyecto, en sí mismo, resuelva el problema o problemas. En el contexto del enfoque del Marco Lógico, el propósito de la Misión de Identificación es identificar cuál, de una cantidad de proyectos alternativos contribuiría en mayor medida (o de una manera más efectiva en términos del costo) a la solución.

2. Propósito

El Propósito es el *resultado esperado* al final del período de ejecución. Es el cambio que fomentará el proyecto. Es una hipótesis sobre lo que debiera ocurrir a consecuencia de producir y utilizar los Componentes. *El título del proyecto debe surgir directamente de la definición del Propósito*. El marco lógico requiere que cada proyecto tenga *solamente un Propósito*. La razón de ello es claridad. Si existe más de un Propósito, hay ambigüedad. Si hay más de un Propósito puede surgir una situación de trueque en el cual el proyecto se aproxima más a un objetivo al costo de alejarse de otro. En tal situación el ejecutor puede escoger perseguir el Propósito que percibe como el de mayor importancia, o el más fácil de lograr, o el menos costoso. Esto, sin embargo, puede no ser el Propósito que el País prestatario y el Banco concibieron como el más importante.

Dado que es una hipótesis, es importante reconocer que *el logro del Propósito del proyecto está fuera del control de la gerencia del proyecto* o del ejecutor. La gerencia del proyecto tiene la responsabilidad de producir los Componentes (las obras físicas, las cooperaciones técnicas y la capacitación). Sin embargo, otras personas tienen que utilizar estos Componentes para que se logre el Propósito del proyecto. Estos grupos están más allá del control de la gerencia del proyecto.

Por ejemplo, en un proyecto de irrigación el gerente del proyecto tiene la responsabilidad de construir obras de irrigación y asegurarse que el agua corra por ellas. Él puede tener la responsabilidad de instruir a los granjeros en cómo utilizar el agua y cómo lograr cultivos con el agua, pero no puede tener la responsabilidad por el Propósito del proyecto: el aumento de la producción agrícola. Esto está fuera de su control. Los granjeros pueden no estar dispuestos a cambiar sus prácticas: puede haber una sequía que reduzca el agua disponible para las obras; una plaga o una peste puede atacar el área. El gerente de proyecto no puede ser responsable de estas cosas.

Muchas operaciones que financia el Banco tienen más de un Propósito. Cuando éste es el caso, el enfoque requiere más de un marco lógico: un marco maestro del *Programa* con su Fin y Propósito y dos o más proyectos que lo integran. El Fin de cada uno de los marcos lógicos subordinados es idéntico al Propósito del *programa* (marco maestro), pero cada proyecto tiene su Propósito específico. El programa trata cada Propósito por separado con su propio marco lógico.

Cuadro No. 2		
ESTRUCTURA DEL MARCO LOGICO DE UN PROGRAMA		
<u>Fin del Programa</u>		
<u>Propósito</u>	<u>Fin de los Proyectos (Igual al Propósito de Programa)</u>	
<u>Proyectos</u>	Proyecto 1	Proyecto 2
1.	Propósito	Propósito
2.	Componentes	Componentes
	Actividades	Actividades

3. Componentes

Los Componentes son las obras, estudios, servicios y capacitación específicos que se requiere que produzca la gerencia del proyecto dentro del presupuesto que se le asigna. *Cada uno de los Componentes del proyecto tiene que ser necesario para lograr el Propósito, y es razonable suponer que si los Componentes se producen adecuadamente, se logrará el Propósito.* La gerencia del proyecto es responsable de la producción de los Componentes del proyecto. *Los Componentes son el contenido del contrato del proyecto. Deben expresarse claramente.* En el marco lógico, *los Componentes se definen como resultados, vale decir, como obras terminadas, estudios terminados, capacitación terminada.*

4. Actividades

Las Actividades son las tareas que el ejecutor tiene que llevar a cabo para producir cada Componente. Es importante elaborar una lista detallada de Actividades debido a que es el punto de partida del plan de ejecución. Cada actividad se consigna en un gráfico de Gantt (diagrama de barras) y se estima el tiempo y los recursos que toman su ejecución. Por consiguiente, la ejecución se vincula en forma directa con el diseño del proyecto.

5. Evaluación de la columna de objetivos

Se construye el marco lógico de forma tal que *se puedan examinar los vínculos causales de abajo hacia arriba*. Si el proyecto está bien diseñado, lo que sigue es válido:

- Las Actividades especificadas para cada Componente son necesarias para producir el Componente;
- Cada Componente es necesario para lograr el Propósito del proyecto;
- No falta ninguno de los Componentes necesarios para lograr el Propósito del proyecto;
- Si se logra el Propósito del proyecto, contribuirá al logro del Fin;
- Se indican claramente el Fin, el Propósito, los Componentes y las Actividades;
- El Fin es una respuesta al problema más importante en el sector.

D. INDICADORES PARA LA JERARQUIA DE OBJETIVOS

1. Indicadores de Fin y de Propósito

Los indicadores hacen específicos los resultados esperados en tres dimensiones: *cantidad, calidad y tiempo*. El Propósito de un proyecto podría ser hacer que las condiciones sanitarias en las aguas ribereñas cumplan con las normas sanitarias y el indicador podría ser reducir el recuento promedio de coliformes totales por debajo de 1000 por 100 ml en una playa específica para el año 2000. Tal indicador es inequívoco. Enfoca a la gerencia del proyecto en un objetivo cuantitativo, mensurable, de menos de 1000 coliformes totales por 100 ml, más bien que las alternativas posibles (coliformes fecales o enterococos). Especifica la calidad (en este caso de la playa donde tiene que lograrse el resultado), y expresa cuándo se esperan los resultados.

Aunque hay varios indicadores potenciales de resultados esperados, el marco lógico debe especificar *la cantidad mínima necesaria para concluir que el Propósito se ha logrado*. Los indicadores deben *medir el cambio que puede atribuirse al proyecto*, y deben *obtenerse a costo razonable*, preferiblemente de las fuentes de datos existentes. *Los mejores indicadores contribuyen a asegurar una buena gestión del proyecto* y permiten que los gerentes de proyecto decidan si serán necesarios componentes adicionales o correcciones de rumbo para lograr el Propósito del proyecto.

En algunos proyectos, como los de sectores sociales, puede ser difícil encontrar indicadores mensurables. A veces es necesario utilizar indicadores indirectos. Sin embargo, la disponibilidad de indicadores mensurables obviamente no debe determinar el diseño del proyecto. Tal como indicara alguna vez E.J. Mishan, "es mejor tener una medida bruta del concepto adecuado, que una medida perfecta del concepto erróneo."

2. Indicadores de los Componentes

Los indicadores de los Componentes son descripciones breves de los estudios, capacitación y obras físicas que suministra el proyecto. La descripción debe especificar cantidad, calidad y tiempo. Por ejemplo, un proyecto de educación podría especificar 10 escuelas técnicas, ubicadas en ciudades específicas, cada una con una capacidad de 1.000 estudiantes por año, y con el equipamiento especificado por las normas (o consignado en el anexo al informe de proyecto).

3. Indicadores de Actividades

El presupuesto del proyecto aparece como el indicador de Actividad en la fila correspondiente. El presupuesto se presenta por el conjunto de actividades que generan un Componente.

4. Evaluación de la columna de los indicadores

Al revisar la columna de los indicadores debe verificarse que:

1. los indicadores de Propósito no sean un resumen de los Componentes, sino una medida del resultado de tener los Componentes en operación;
2. los indicadores de Propósito midan lo que es importante;
3. todos los indicadores estén especificados en términos de cantidad, calidad y tiempo;
4. los indicadores para cada nivel de objetivo sean diferentes a los indicadores de otros niveles;
5. el presupuesto sea suficiente para llevar a cabo las Actividades identificadas.

E. MEDIOS DE VERIFICACIÓN

El marco lógico indica dónde el ejecutor o el evaluador pueden obtener información acerca de los indicadores. Ello obliga a los planificadores del proyecto a identificar fuentes existentes de información o a hacer provisiones para recoger información, quizás como una actividad del proyecto. No toda la información tiene que ser estadística. La producción de Componentes puede verificarse mediante una inspección visual del especialista. La ejecución del presupuesto puede verificarse con los recibos presentados para reembolso o como justificación para volver a integrar el fondo rotatorio.

F. SUPUESTOS

Cada proyecto comprende riesgos: ambientales, financieros, institucionales, sociales, políticos, climatológicos u otros factores que pueden hacer que el mismo fracase. El marco lógico requiere que el equipo de diseño de proyecto identifique

los riesgos en cada etapa: Actividad, Componente, Propósito y Fin. *El riesgo se expresa como un supuesto que tiene que ser cumplido para avanzar al nivel siguiente en la jerarquía de objetivos.* El razonamiento es el siguiente: si llevamos a cabo las Actividades indicadas y *ciertos supuestos se cumplen*, entonces produciremos los componentes indicados. Si producimos los Componentes indicados y *otros supuestos se cumplen*, entonces lograremos el Propósito del proyecto. Si logramos el Propósito del proyecto, y *todavía se siguen demostrando los supuestos ulteriores*, entonces contribuiremos al logro del Fin. *Los supuestos representan un juicio de probabilidad de éxito del proyecto que comparten el equipo de diseño del proyecto, el prestatario, la Representación, la administración del Banco, y el ejecutor, que debe participar en el proceso de diseño del proyecto.*

Los supuestos (o riesgo) del proyecto tienen una característica importante: *los riesgos se definen como que están más allá del control directo de la gerencia del proyecto.* El equipo de diseño de proyecto se interroga qué podría ir mal a cada nivel. Al nivel de Actividad, por ejemplo, los fondos de contraparte podrían no llegar en el momento debido, o podría haber un cambio en las prioridades del gobierno, o una huelga, o una devaluación de envergadura, etc. El objetivo no es el de consignar cada eventualidad que pueda concebirse, sino el identificar posibilidades con un grado razonable de probabilidad.

La columna de supuestos juega un papel importante tanto en la planificación como en la ejecución. En la etapa de planificación sirve para identificar riesgos que pueden evitarse incorporando Componentes adicionales en el proyecto mismo. Por ejemplo, uno de los supuestos de un programa de salud rural podría ser que el personal calificado está dispuesto a mudarse y a vivir en las zonas rurales. Dado que este supuesto es crítico al logro del Propósito del proyecto, la buena disposición del personal no puede quedar librada al azar. El equipo de proyecto debe trabajar en el diseño, Actividades y Componentes del proyecto para asegurarse que el personal calificado estará dispuesto (tendrá incentivos) para radicarse en zonas rurales. El Componente podría ser un sistema de pagos de incentivo, suministro de residencia gratis, o alguna otra cosa. Si el supuesto es crítico, y no hay Componente que lo pueda controlar, el equipo de diseño del proyecto y la gerencia del mismo bien pueden decidir que el proyecto particular es demasiado riesgoso y debe abandonarse.

Los supuestos son importantes también durante la ejecución. Indican los factores que la gerencia del proyecto *debe anticipar, tratar de influir, y/o encarar con adecuados planes de emergencia.* Por ejemplo, si el éxito de un programa de irrigación supone que el Ministerio de Agricultura cumplirá con su compromiso de quitar los precios tope o las restricciones a la exportación en una fecha determinada, el gerente del proyecto debe vigilar constantemente la marcha de eventos e indicar al Ministerio y al Banco que las demoras pueden frustrar el logro del Propósito del proyecto. Una de las ventajas de plantear los supuestos es que el gerente del proyecto tiene el incentivo de comunicar los problemas emergentes más que dejarlos para que otro los descubra.

G. EL PLAN DE EJECUCION

El plan de ejecución no forma parte del marco lógico, sino que es un anexo a éste. Toma la lista de actividades necesarias definidas en el marco lógico, las desagrega a nivel de Tareas, y presenta un gráfico de cuándo comenzará y cuándo terminará cada tarea y actividad (un gráfico de Gantt). También se asigna la responsabilidad de llevar a cabo cada actividad a una organización o persona. El programa de actividades permite que el equipo de diseño, la Administración del Banco y el gerente de proyecto evalúen si el tiempo fijado para terminar el proyecto es realista. También permite al gerente de proyecto distribuir y coordinar tareas cuando están participando muchas instituciones.

H. USO SECUENCIAL DEL MARCO LOGICO

El marco lógico es una herramienta dinámica para diseñar/ejecutar un proyecto y no debe transformarse en un instrumento burocrático para la presentación de resultados finales. Se modifica y completa durante el proceso de preparación del proyecto. Tiene el potencial de enfocar y hacer más eficiente el proceso de preparación del proyecto en el Banco. Puede contribuir en todas las etapas del ciclo del proyecto.

Si se usa este enfoque, el marco lógico debe elaborarse en secuencia.

LISTA DE VERIFICACION DE DISEÑO DE PROYECTO

1. El Fin está claramente expresado.
2. Los indicadores de Fin son verificables en términos de cantidad, calidad y tiempo.
3. El proyecto tiene un sólo Propósito.
4. El Propósito está claramente expresado.
5. Los indicadores del Propósito no son un resumen de los Componentes, sino una forma independiente de medir el logro del Propósito.
6. Los indicadores del Propósito sólo miden lo que es importante.
7. Los indicadores del Propósito tienen medidas de cantidad, calidad y tiempo.
8. Los indicadores del Propósito miden los resultados esperados al final de la ejecución del proyecto.
9. Los Componentes (Resultados) del proyecto están claramente expresados.
10. Los Componentes están expresados como resultados.
11. Todos los Componentes son necesarios para cumplir el Propósito.
12. Los Componentes incluyen todos los rubros de los cuales es responsable la gerencia del proyecto.
13. Los indicadores de los Componentes son verificables en términos de cantidad, calidad y tiempo.
14. Las Actividades incluyen todas las acciones necesarias para producir cada Componente.

15. Las Actividades identifican todas las acciones necesarias para recoger información sobre los indicadores.
16. Las Actividades son las tareas para las cuales se incurre en costos para completar los Componentes.
17. La relación entre las Actividades y el presupuesto es realista.
18. La relación si/entonces entre el Propósito y el Fin es lógica y no omite pasos importantes.
19. La relación entre los Componentes y el Propósito es realista.
20. La lógica vertical entre las Actividades, los Componentes, el Propósito y el Fin es realista en su totalidad.
21. El Propósito, junto con los supuestos a ese nivel, describen las condiciones necesarias, aún cuando no sean suficientes, para lograr el Fin.
22. Los Componentes, junto con los supuestos a ese nivel, describen las condiciones necesarias y suficientes para lograr el Propósito.
23. Los supuestos al nivel de Actividad no incluyen ninguna acción que tenga que llevarse a cabo antes que puedan comenzar las Actividades. (Las condiciones precedentes se detallan en forma separada).
24. La columna de medios de verificación identifica dónde puede hallarse la información para verificar cada indicador.
25. El marco lógico define la información necesaria para la evaluación del proyecto (e.g., de terminación, ex-post).

BIBLIOGRAFÍA.

- Convocatoria de la Primera Convención Nacional Hacendaria. Palacio Nacional. México D.F. 28 de octubre de 2003.
- Guía de Estilo. American Economic Review. American Economics Association. www.aea.org
- Planificación Estratégica del Desarrollo Local. Módulo 3. Programa a Distancia de Formación, Asistencia Técnica, Información y Trabajo en Red en apoyo al Desarrollo Local. Centro Internacional de Formación. OIT. 2000. Delnet@itcilo.it
- Gómez Galán, Miguel (1999). El Ciclo del Proyecto de Cooperación al Desarrollo: La Aplicación del Marco Lógico. Editorial CIDEAL. 1ª. Edición. Madrid, España.
- Gómez Galán, Miguel (2003). El Ciclo del Proyecto de Cooperación al Desarrollo: La Aplicación del Marco Lógico. Editorial CIDEAL. 2ª. Edición. Madrid, España.
- Navarro, Hugo (2003). Curso Internacional: Marco Lógico y Evaluación del Impacto. CEPAL; ILPES; AECI; Universidad de Alcalá. Santa Cruz de la Sierra, Bolivia.
- Ovando Jurado, Raúl Eduardo (1997). Curso Sobre Planificación Estratégica y Marco Lógico: Concepto y Aplicación. GUIANES. El Salvador.
- Comisión Europea (2001). Manual de Gestión del Ciclo de Proyecto.
- Cooperación de la Comunidad Europea con América Latina (1999). Guía para la Preparación de Planes Operativos Anuales. Célula de Apoyo DRI, América Central.
- Proyecto USAID 519-0388 (1999). Módulo Cinco: Gestión de Proyectos. RTI Internacional. <http://comures/documentos/Modulos/Modulo5.rtf>
- PNUD (1999). Manual de Programación del PNUD: Capítulo 4 "Formulación de Programas y Proyectos".
- República Dominicana, Secretaría de Estado de Finanzas (2000). Informe Ejecutivo del Programa. Programa de Administración Financiera Integrada. Convenio 1093/OC-DR.

**TRABAJO PREPARATORIO No. 5
METODOLOGÍA PARA LA REALIZACIÓN DE LOS TRABAJOS
Y LA PRESENTACIÓN DE LAS PROPUESTAS**

- **Coordinación General de los Trabajos Preparatorios:**

Lic. David Rogelio Colmenares Páramo, Jefe de la Unidad de Coordinación con Entidades Federativas de la SHCP y representante del Lic. José Francisco Gil Díaz, Secretario de Hacienda y Crédito Público y titular de la Coordinación Técnica de la Convención Nacional Hacendaria.

Lic. Javier Guerrero García, Secretario de Finanzas del Estado de Coahuila y Coordinador de la Comisión Permanente de Funcionarios Fiscales.

C.P. Jesús Miguel Sapién Ponce, Secretario de Finanzas y Administración del Estado de Chihuahua, y Coordinador de la Comisión de Secretarios de Finanzas ante la Convención Nacional Hacendaria.

Lic. Javier Pérez Torres, Director General del Instituto para el Desarrollo Técnico de las Haciendas Públicas INDETEC.

- **Coordinador del Trabajo Preparatorio:**

Armando Gómez Benítez. Consultor Investigador. Instituto para el Desarrollo Técnico de las Haciendas Públicas.

- **Formulación del Trabajo:**

Lic. Luz Elvia Rascón Manquero. Directora del Sistema Integral de Información. Instituto para el Desarrollo Técnico de las Haciendas Públicas.

Lic. Armando Gómez Benítez. Consultor Investigador. Instituto para el Desarrollo Técnico de las Haciendas Públicas.

- **Apoyo en la Formulación del Trabajo:**

Lic. Jaime René Jiménez Flores. Director de Deuda Pública de las Haciendas Locales. Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

C.P. Alfredo Acosta López. Asesor del Secretario de Planeación y Finanzas del Gobierno de Baja California.

Lic. Jesús Javier González Alcázar. Subdirector de Política de Ingresos. Secretaría de Finanzas del Gobierno de Coahuila.

- **Colaboraciones:**

Lic. Jeannie Carrillo Vargas. Subdirectora de Deuda pública de las Haciendas Locales. Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Lic. Jorge López Alarcón. Subdirector de Registro de Obligaciones y Empréstitos. Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

- **Participantes en las Reuniones de Revisión y Análisis de los Documentos:**

C.P. Alfredo Acosta López. Asesor del Secretario de Planeación y Finanzas del Gobierno de Baja California.

C.P. Jorge Luis Aguirre Cabello. Director de Política de Ingresos. Secretaría de Finanzas del Gobierno de Coahuila.

C.P. y M.A. Salvador Chávez Quezada. Asesor de la Secretaría de Finanzas y Administración del Gobierno de Chihuahua.

Lic. Armando Muñoz C., Asesor del Gobernador de Chihuahua.

C.P. Eloy Espinosa Ornelas. Asesor del Gobernador de Chihuahua.

C.P. y MA. Miguel Salmán Álvarez. Subsecretario de Ingresos. Secretaría de Finanzas del Gobierno de Tamaulipas.

C.P. Alejandro Reséndez Silva. Director de Política de Ingresos. Secretaría de Finanzas del Gobierno de Tamaulipas.