



Sustento del uso justo
de **Materiales Protegidos**
derechos de autor para
fines educativos



UCI

Universidad para la
Cooperación Internacional

UCI

Sustento del uso justo de materiales protegidos por Derechos de autor para fines educativos

El siguiente material ha sido reproducido, con fines estrictamente didácticos e ilustrativos de los temas en cuestión, se utilizan en el campus virtual de la Universidad para la Cooperación Internacional – UCI - para ser usados exclusivamente para la función docente y el estudio privado de los estudiantes en el curso “Gira Presencial” perteneciente al programa académico MGTS.

La UCI desea dejar constancia de su estricto respeto a las legislaciones relacionadas con la propiedad intelectual. Todo material digital disponible para un curso y sus estudiantes tiene fines educativos y de investigación. No media en el uso de estos materiales fines de lucro, se entiende como casos especiales para fines educativos a distancia y en lugares donde no atenta contra la normal explotación de la obra y no afecta los intereses legítimos de ningún actor.

La UCI hace un USO JUSTO del material, sustentado en las excepciones a las leyes de derechos de autor establecidas en las siguientes normativas:

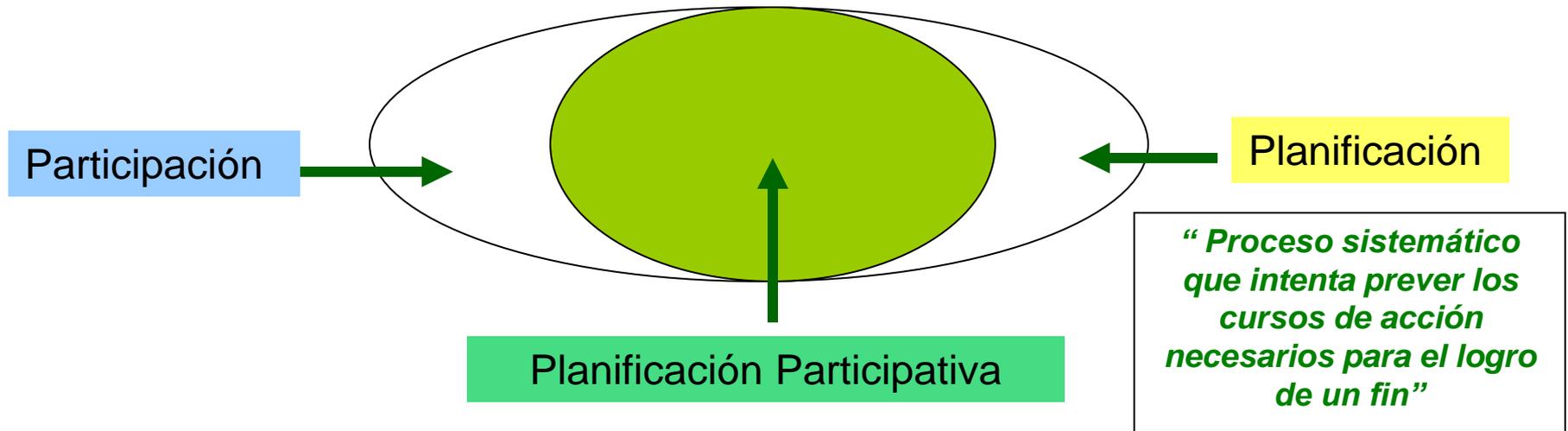
- a- Legislación costarricense: Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos, No.6683 de 14 de octubre de 1982 - artículo 73, la Ley sobre Procedimientos de Observancia de los Derechos de Propiedad Intelectual, No. 8039 – artículo 58, permiten el copiado parcial de obras para la ilustración educativa.
- b- Legislación Mexicana; Ley Federal de Derechos de Autor; artículo 147.
- c- Legislación de Estados Unidos de América: En referencia al uso justo, menciona: "está consagrado en el artículo 106 de la ley de derecho de autor de los Estados Unidos (U.S, Copyright - Act) y establece un uso libre y gratuito de las obras para fines de crítica, comentarios y noticias, reportajes y docencia (lo que incluye la realización de copias para su uso en clase)."
- d- Legislación Canadiense: Ley de derechos de autor C-11– Referidos a Excepciones para Educación a Distancia.
- e- OMPI: En el marco de la legislación internacional, según la Organización Mundial de Propiedad Intelectual lo previsto por los tratados internacionales sobre esta materia. El artículo 10(2) del Convenio de Berna, permite a los países miembros establecer limitaciones o excepciones respecto a la posibilidad de utilizar lícitamente las obras literarias o artísticas a título de ilustración de la enseñanza, por medio de publicaciones, emisiones de radio o grabaciones sonoras o visuales.

Además y por indicación de la UCI, los estudiantes del campus virtual tienen el deber de cumplir con lo que establezca la legislación correspondiente en materia de derechos de autor, en su país de residencia.

Finalmente, reiteramos que en UCI no lucramos con las obras de terceros, somos estrictos con respecto al plagio, y no restringimos de ninguna manera el que nuestros estudiantes, académicos e investigadores accedan comercialmente o adquieran los documentos disponibles en el mercado

editorial, sea directamente los documentos, o por medio de bases de datos científicas, pagando ellos mismos los costos asociados a dichos accesos.

PLANIFICACION Y PARTICIPACION



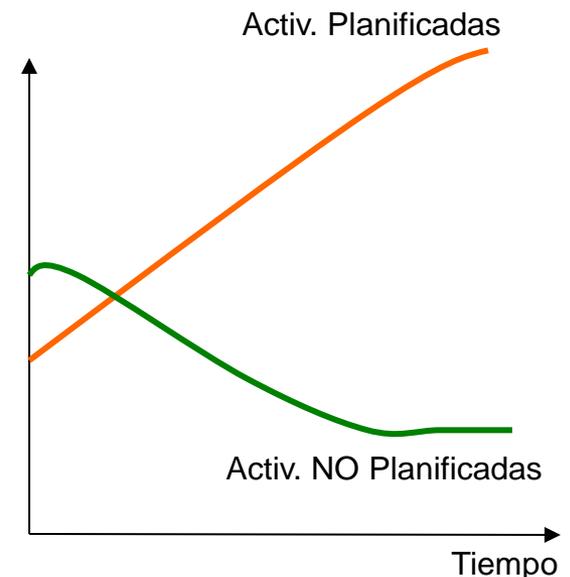
I. Principio de Insuficiencia: La planificación, por lógica, metódica y exhaustiva que sea, nunca podrá asegurar totalmente el logro de los fines perseguidos. Es siempre un proceso abierto, con incertidumbres, que se apoya en supuestos.

II. Principio de complementariedad: La intuición, creatividad y sinergia grupales, resultantes de los procesos participativos (y consultivos) no pueden ser reemplazadas si no tan sólo potenciadas por el proceso planificativo.

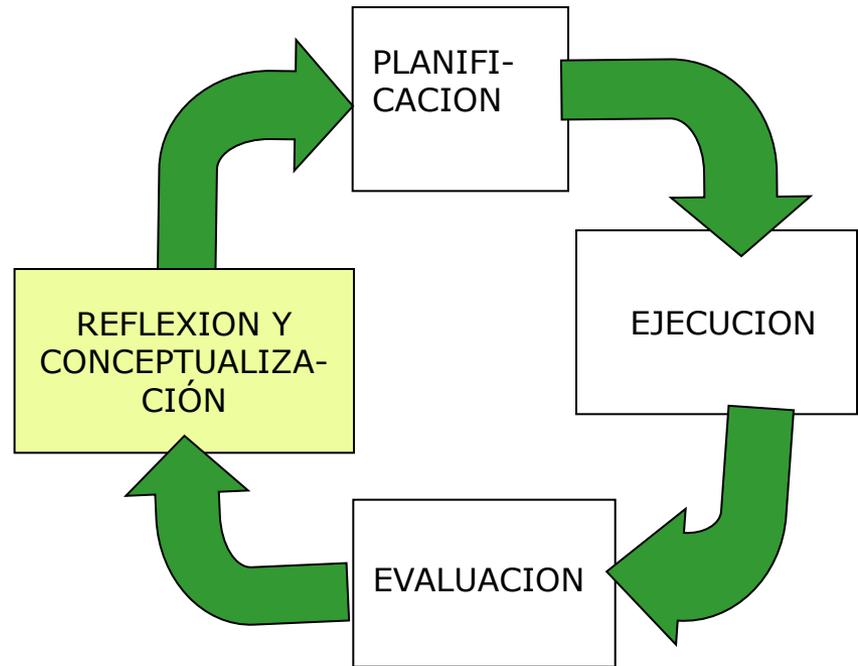
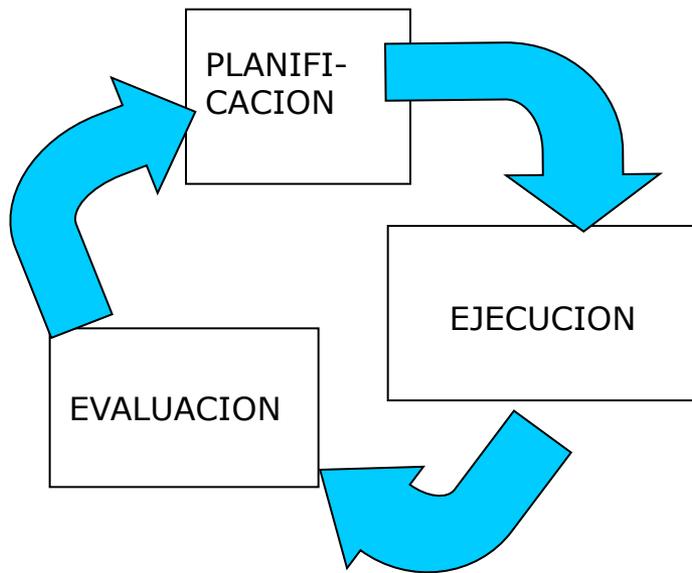
III. Principio jerárquico: La planificación es un instrumento subordinado al proceso participativo, el cual es mucho más complejo y abarcativo

IV. Principio de viabilidad: La participatividad garantiza la viabilidad de un proyecto en mayor medida que su lógica planificativa

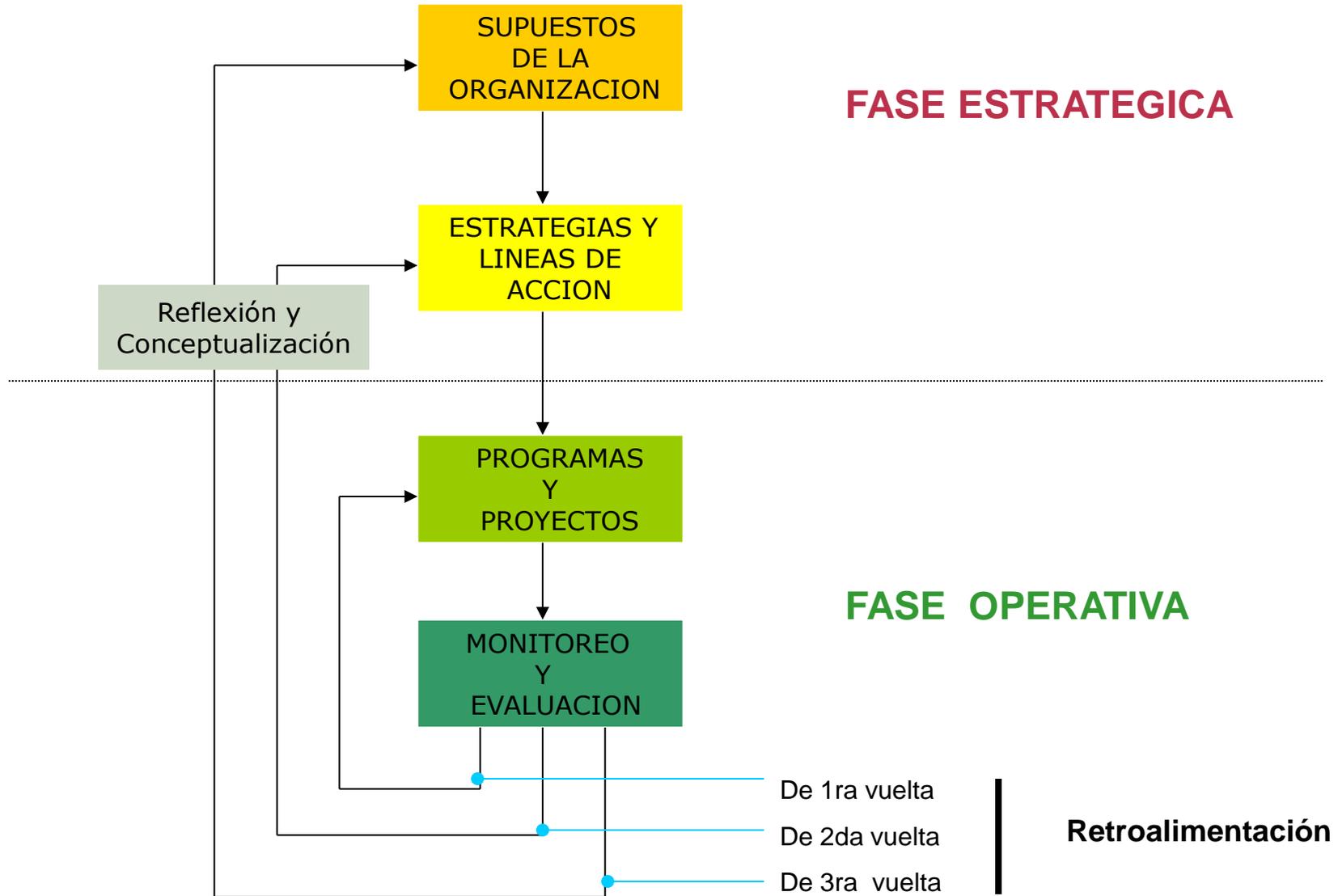
V. Principio de gradualidad: La capacidad de planificación se inserta gradualmente en la vida de la organización, siendo un proceso que debe involucrar a todos, y jamás requiere la supresión repentina de las actividades no planificadas, las cuales siempre persistirán en alguna medida.



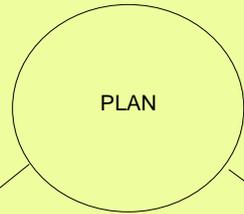
EL PERMANENTE PROCESO DE ADAPTABILIDAD AL CAMBIO



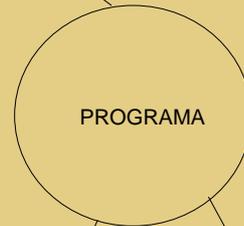
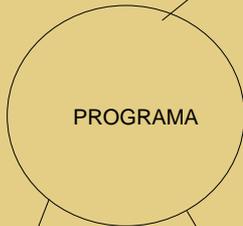
EL CIRCUITO “CIBERNETICO” DE LA PLANIFICACION



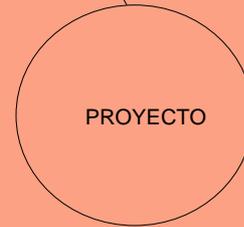
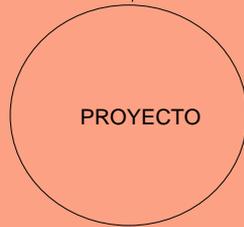
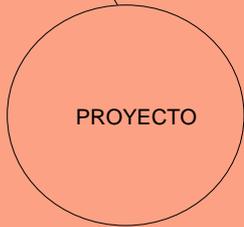
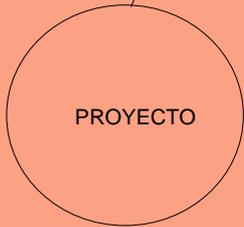
NIVELES DE PLANIFICACION



Es general, amplio.
Nivel estratégico
Plazo mediano a largo

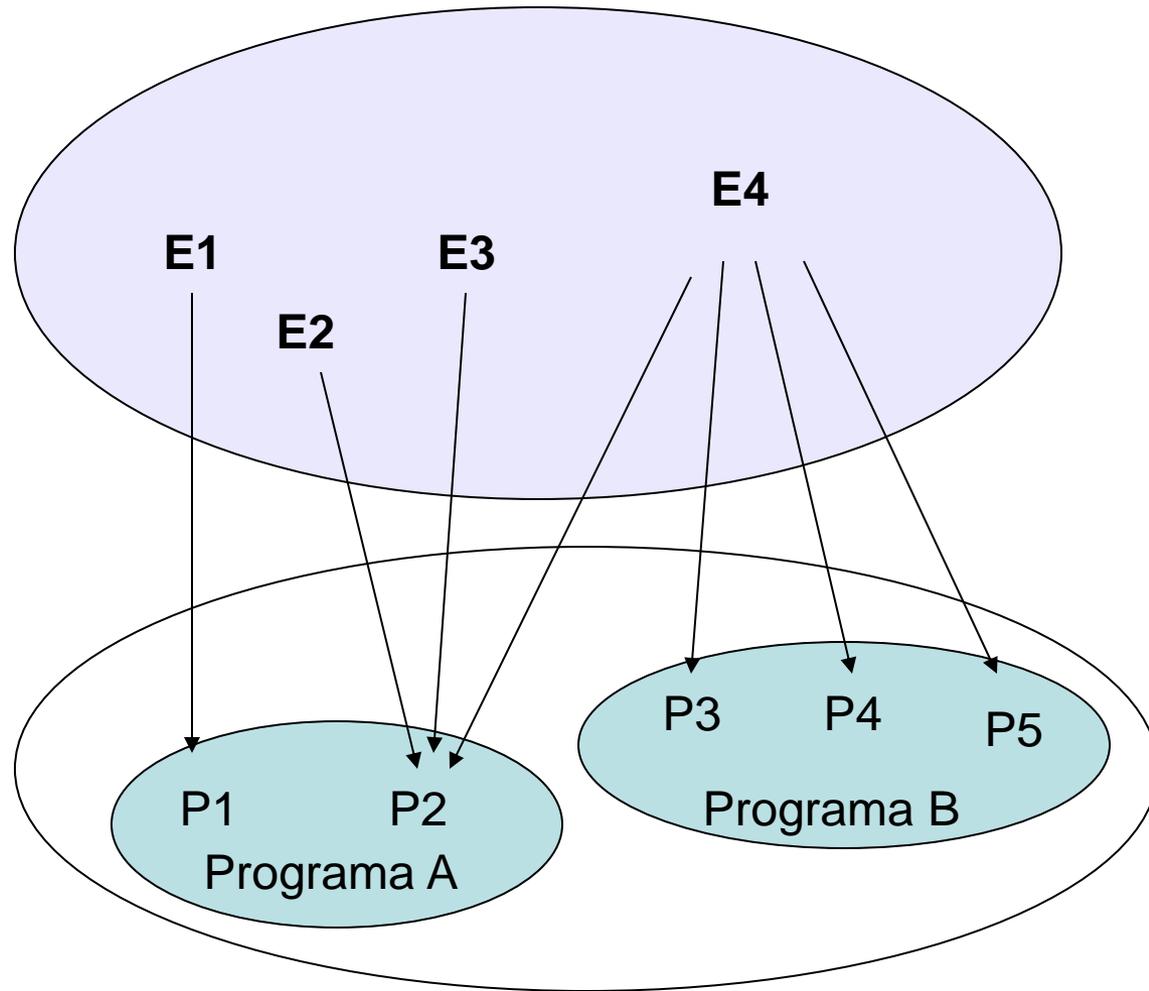


Programa como conjunto
de proyectos
temáticamente afines

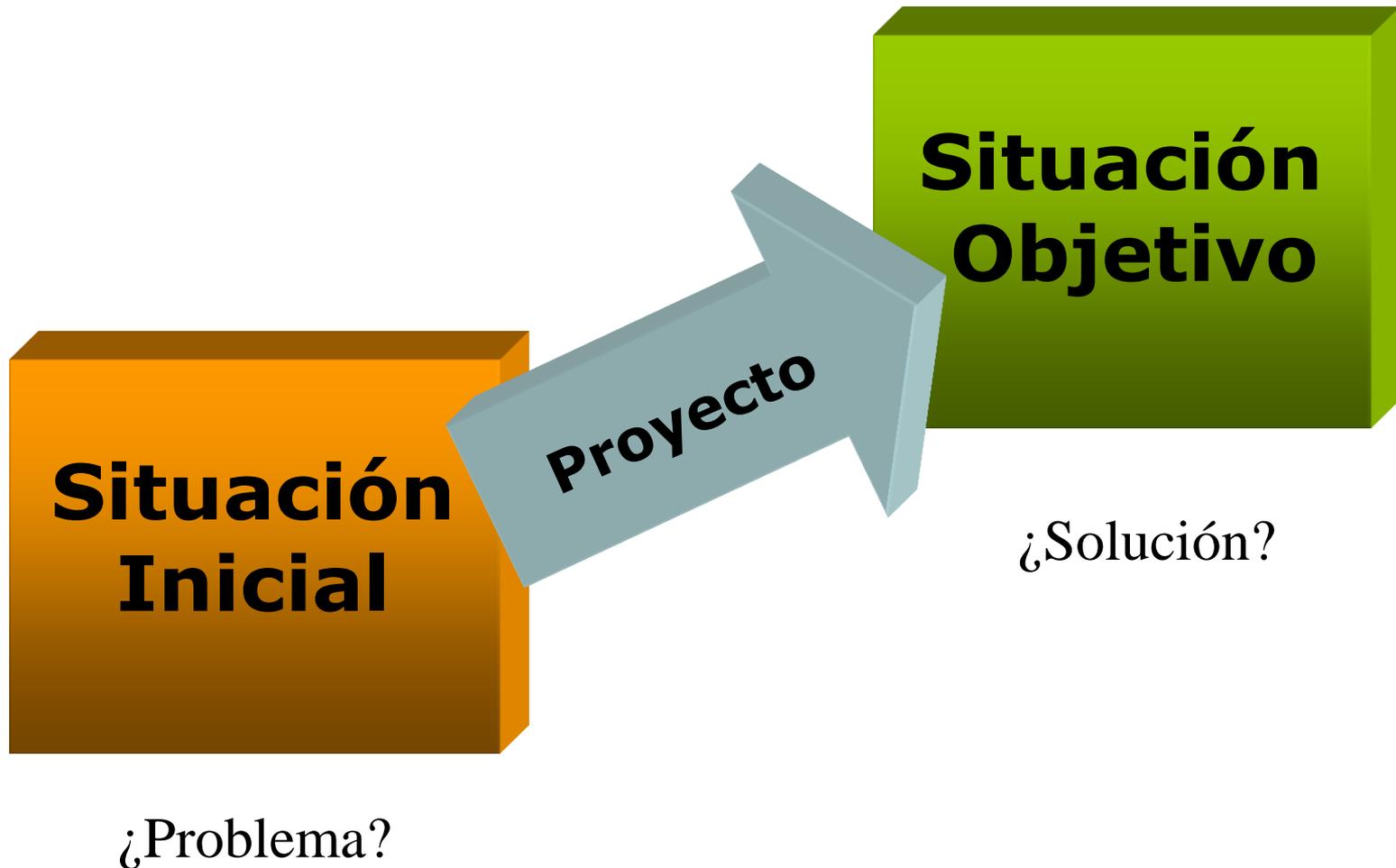


Específico. Unidad
de Planificación
Operativa.
Corto Plazo

RELACION ENTRE ESTRATEGIAS Y PROYECTOS



UNA APROXIMACION AL CONCEPTO DE PROYECTO



Algunas definiciones de “proyecto”

Organización de un **conjunto de acciones** tendientes a modificar una situación inicial y lograr una situación objetivo, caracterizada por satisfactores que permitan mejorar las condiciones de una **población y su contexto**

Es la unidad operativa del proceso de planificación, que mediante un conjunto de operaciones y acciones organizadas **en función de sus objetivos**, orienta la generación de satisfactores de los que se espera la solución de los problemas detectados

Es un **espacio privilegiado** que moviliza **recursos concentrados** para lograr objetivos específicos dentro de un **tiempo determinado**

Es un conjunto ordenado de recursos y acciones para obtener un propósito (objetivo) definido. Este propósito se alcanzará en un tiempo acotado y bajo un **costo determinado (OIT 1991)**

Es un proceso desencadenado para lograr un cambio cualitativo o cuantitativo de una situación. Supone una inversión de recursos, conforme a un presupuesto dado, efectuada para alcanzar un objetivo concreto, en tiempo determinado, mediante actividades coordinadas y bajo una **unidad de gerencia (Adoptada por CRE)**

Desde el “Desarrollo a Escala Humana” un proyecto es el proceso de generación **participativa** de satisfactores sinérgicos

Es un ámbito de **aprendizaje** de todos los actores

Definición de Proyecto

“Se entiende por proyecto de desarrollo una tarea **innovadora**, que tiene un objetivo definido, debe ser efectuada en un cierto periodo, en una zona geográfica delimitada y para un grupo de *beneficiarios*, solucionando de esta manera *problemas* específicos o mejorando una situación... La tarea principal es **capacitar** a las personas e instituciones participantes en el proyecto, para que ellas puedan **continuar** las labores en forma independiente y resolver por sí mismas los problemas que surjan después de concluir la fase de apoyo externo”

GTZ: ZOPP resumido

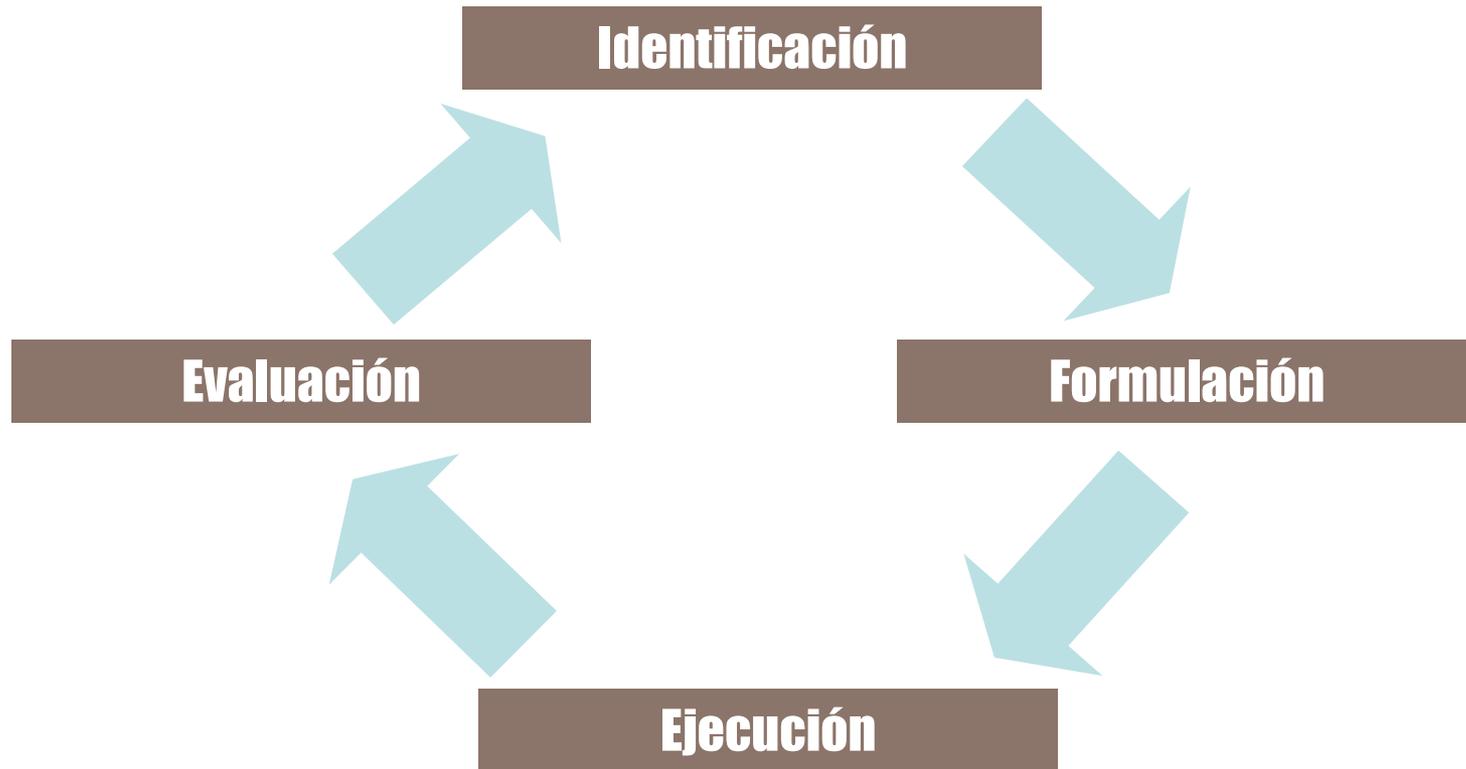
De estas definiciones se desprende que un proyecto:

- Es la unidad nuclear de la Planificación Operativa
- Debe ser consistente con la Planificación Estratégica
- Organiza recursos (concentrados) y actividades
- Lo hace en función de sus objetivos
- Tiene un plazo acotado
- Tiene un costo determinado (presupuesto)
- Se realizan bajo una unidad de gerencia
- Involucra a una población definida
- Se desarrolla en un ámbito geográfico definido

Y también

- Que el proceso (participativo) es importante
- Es un espacio de aprendizaje de todos los actores
- **Deben dejar instaladas capacidades permanentes**

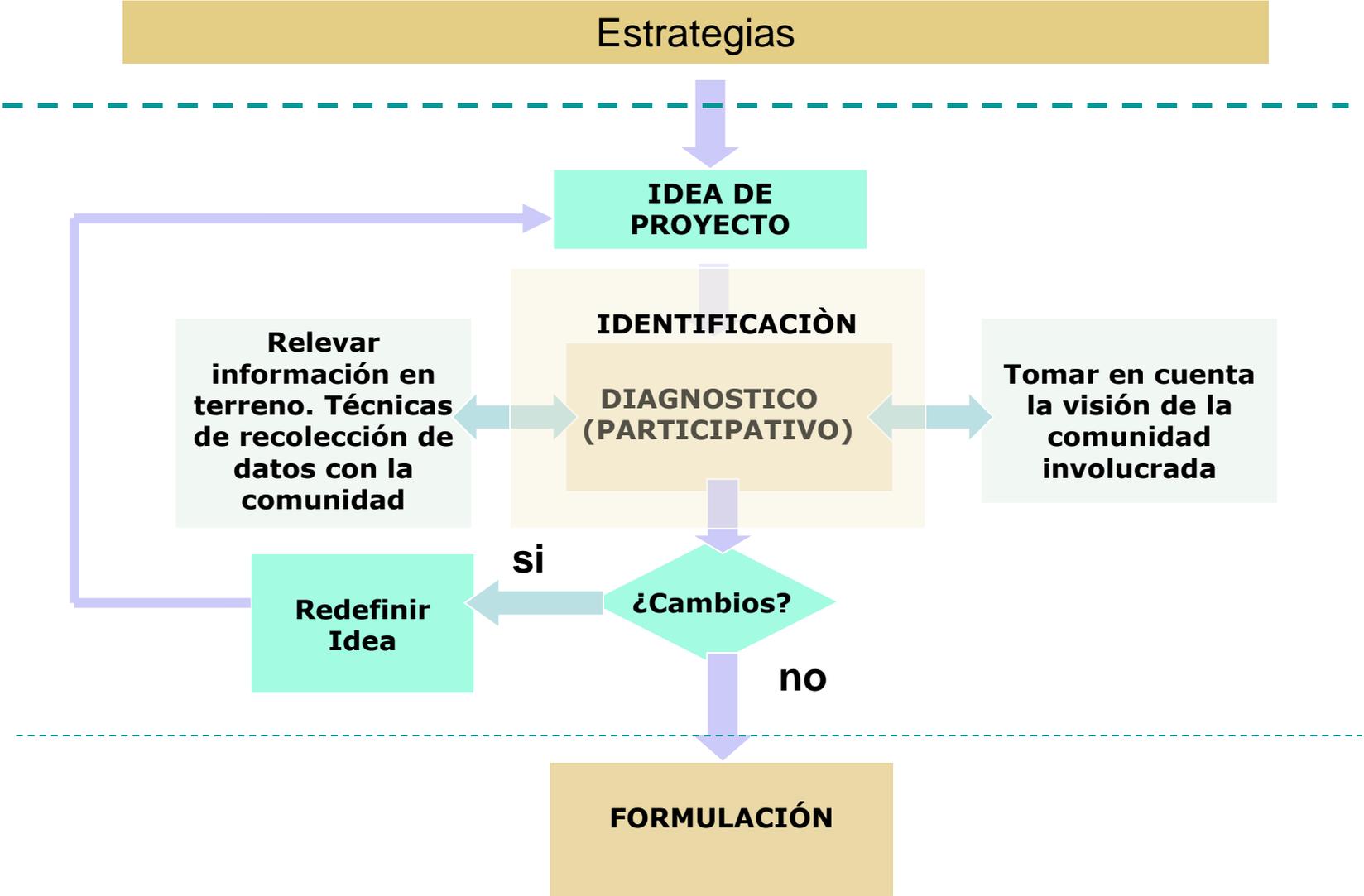
EL CICLO DEL PROYECTO



Comparación de ciclos de proyectos

BANCO MUNDIAL	CRUZ ROJA	UNIÓN EUROPEA
IDENTIFICATION	IDENTIFICACIÓN	PROGRAMACIÓN
		IDENTIFICACIÓN
PREPARATION	FORMULACIÓN	INSTRUCCIÓN
APPRAISAL		
NEGOTIATIONS, BOARD PRESENTATION		FINANCIACIÓN
IMPLEMENTATION SUPERVISION	EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO	EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO
EVALUATION	EVALUACIÓN	EVALUACIÓN INTERMEDIA
		EVALUACIÓN FINAL
		EVALUACIÓN POSTERIOR

SUBCICLO DE IDENTIFICACION



LA FASE DE IDENTIFICACIÓN

Cuál es el problema, a quienes afecta, cuál es la situación que queremos alcanzar, como vamos a hacerlo.

Algunas preguntas guía

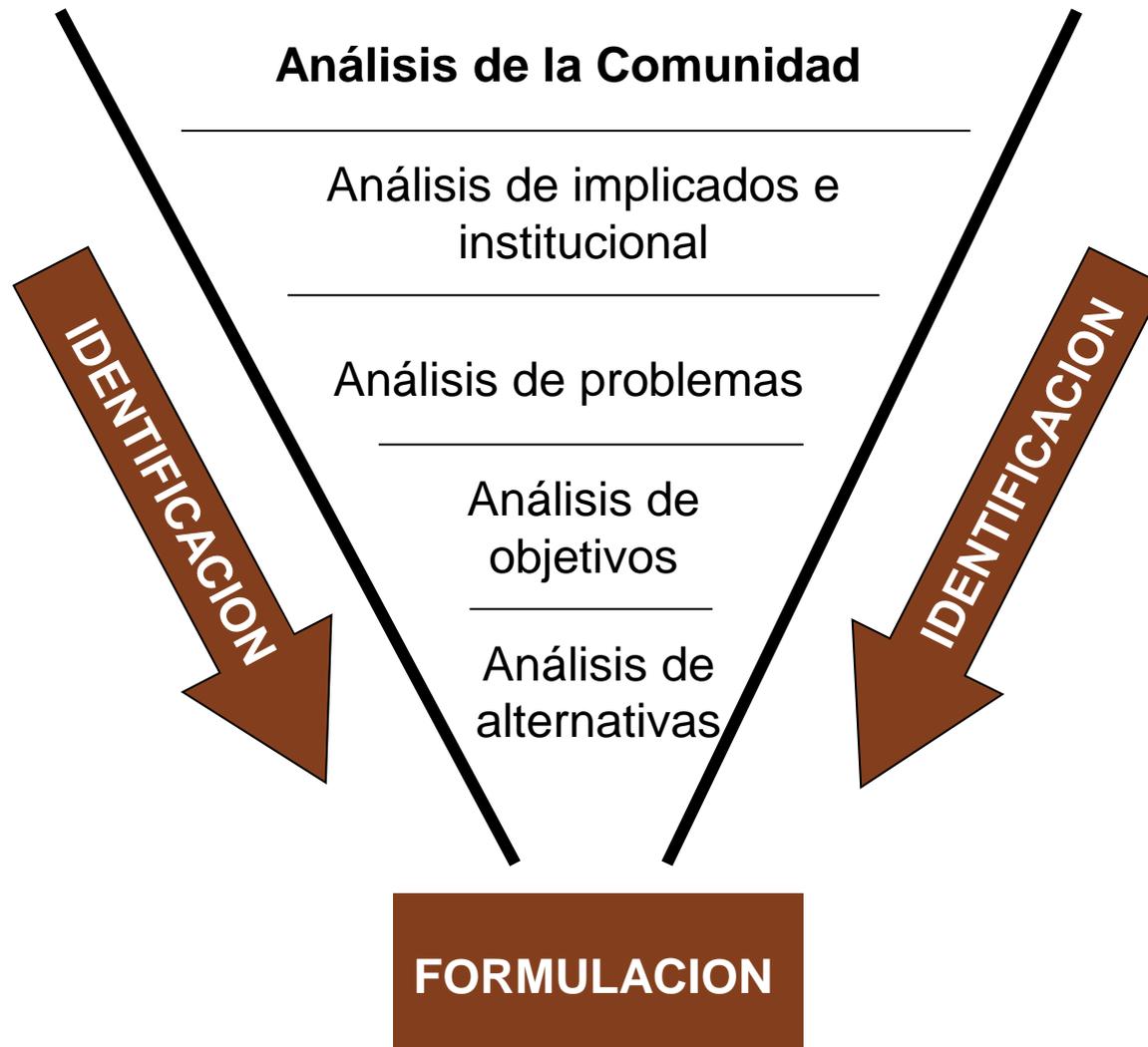
- ✓ ¿Cuál es el problema que se quiere resolver?
- ✓ ¿A quienes afecta?
 - ✓ ¿Qué situación queremos lograr?
- ✓ ¿Cómo vamos a hacerlo?

Protagonistas de la identificación

(Creando la “Comunidad de Proyecto”)

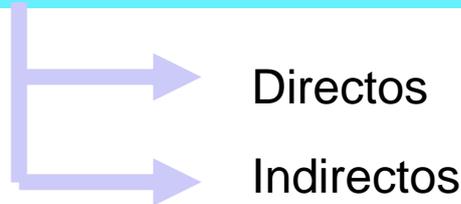
- ✓ Pobladores y referentes
- ✓ Organizaciones gestoras
- ✓ Agencias de financiamiento
- ✓ Entidades locales o nacionales que prestaran apoyo

PASOS EN LA FASE DE IDENTIFICACIÓN



ANALISIS DE LA COMUNIDAD: ¿BENEFICIARIOS?

Se denomina beneficiarios a aquellas personas cuya calidad de vida se pretende mejorar como consecuencia del proyecto.



Desde la investigación participativa, el concepto de “beneficiario” es examinado críticamente. En cierto modo, remite a alguien que recibe, sugiere una línea divisoria entre beneficiario y benefactor.

Desde la IP, las organizaciones ejecutoras se convierten en **facilitadores** de procesos de la propia comunidad.

Todos participan, todos se benefician, todos aprenden.

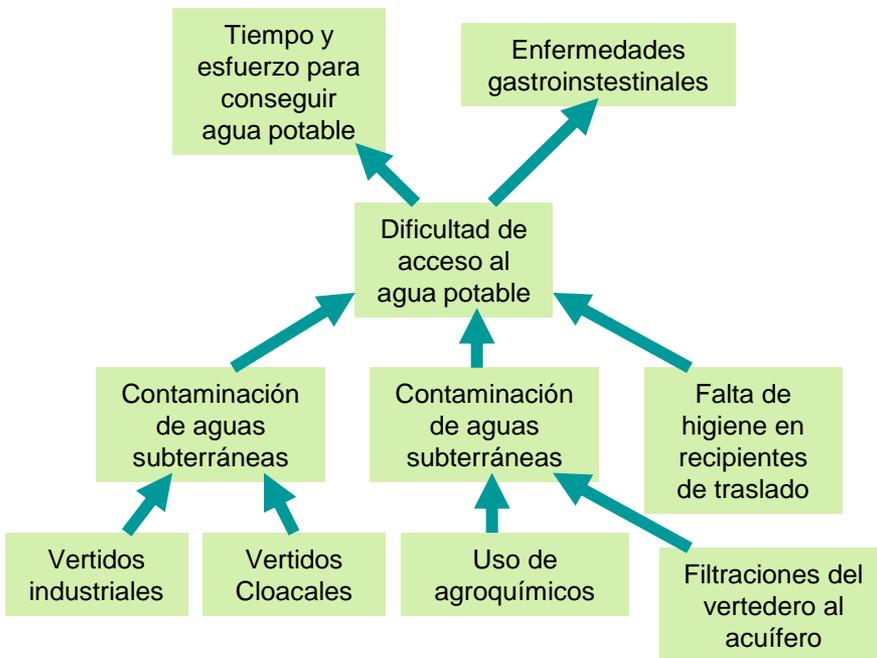
- Participantes
- Comunidad Involucrada
- Pobladores

ANÁLISIS DE PROBLEMAS, DE OBJETIVOS Y ALTERNATIVAS

El árbol de problemas

(expresados como situación negativa existente)

Describe la situación inicial evidenciando las relaciones causales



El árbol de objetivos

Describe la situación objetivo evidenciando las relaciones causales



Utilizando el árbol de objetivos pueden consultarse las alternativas que podrían convertirse en proyectos.

PASOS EN EL DISEÑO DEL PROYECTO

- 1. Definir el "Objetivo General" o "Propósito"**
- 2. Definir los "Objetivos Específicos", si corresponde**
- 3. Definir los "Resultados" que garanticen el logro de objetivos**
- 4. Definir las "Actividades" que conducen a cada "Resultado" y su interrelación**
- 5. Definir la modalidad de evaluación, los indicadores, las metas y fuentes de verificación.**
- 6. Elaborar el cronograma volcando todas las actividades, incluida la actividad de monitoreo, cada una con su duración.**
- 7. Definir las personas que intervendrán, sus responsabilidades y funciones (Gerencia del Proyecto)**
- 8. Definir los tiempos de trabajo de las personas en cada actividad y los recursos materiales necesarios**
- 9. Elaborar el presupuesto del proyecto**
- 10. Análisis de viabilidad y evaluación de diseño**

EL OBJETIVO GENERAL O PROPÓSITO

Es la descripción acotada de la situación que se logrará al finalizar el proyecto, o de los satisfactores con que se contará luego del mismo.

- El Objetivo General (Propósito) debe ser coherente con las Estrategias identificadas en la fase de Planificación Estratégica, y debe contribuir al cumplimiento de la *Misión* de la organización.
- Debe estar formulado de tal modo que sea una "fotografía" de la situación buscada (situación objetivo)

Perdura luego del proyecto y por ende es *extraprojectual*

La viabilidad del proyecto está dada por la sostenibilidad del objetivo en el tiempo luego de finalizadas las actividades de la intervención externa

- Responde a la pregunta: *¿Qué es lo que queremos lograr?*
- Su formulación debe ser tal que sea precisa e inequívoca.

Quien lo lea, tendrá una idea exacta de lo que se logrará con el proyecto

- Se deben evitar los ambiguos "lograr", "impulsar", "estimular", "fortalecer", "acrecentar", "desarrollar", etc.

No redactarlo como proceso, si no como logro realizado, **en presente o inclusive pasado, situándose imaginariamente luego de finalizado el proyecto**

“Tal cosa lograda”

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Como desglose del general

A veces conviene abrir el Objetivo General en un sistema de entre 2 o más Objetivos Específicos.

Los objetivos específicos son, en cierta forma, el “desglose” del general.

Detallan lo que ya está expresado en el éste.

Debe, por lo tanto, cumplirse una condición de coherencia entre Objetivo General y Objetivos Específicos:

"Ninguno de los objetivos específicos debe caer fuera del campo del objetivo general, a la vez que ningún aspecto del objetivo general debe faltar en el sistema de objetivos específicos"

Esta condición de coherencia puede expresarse como:

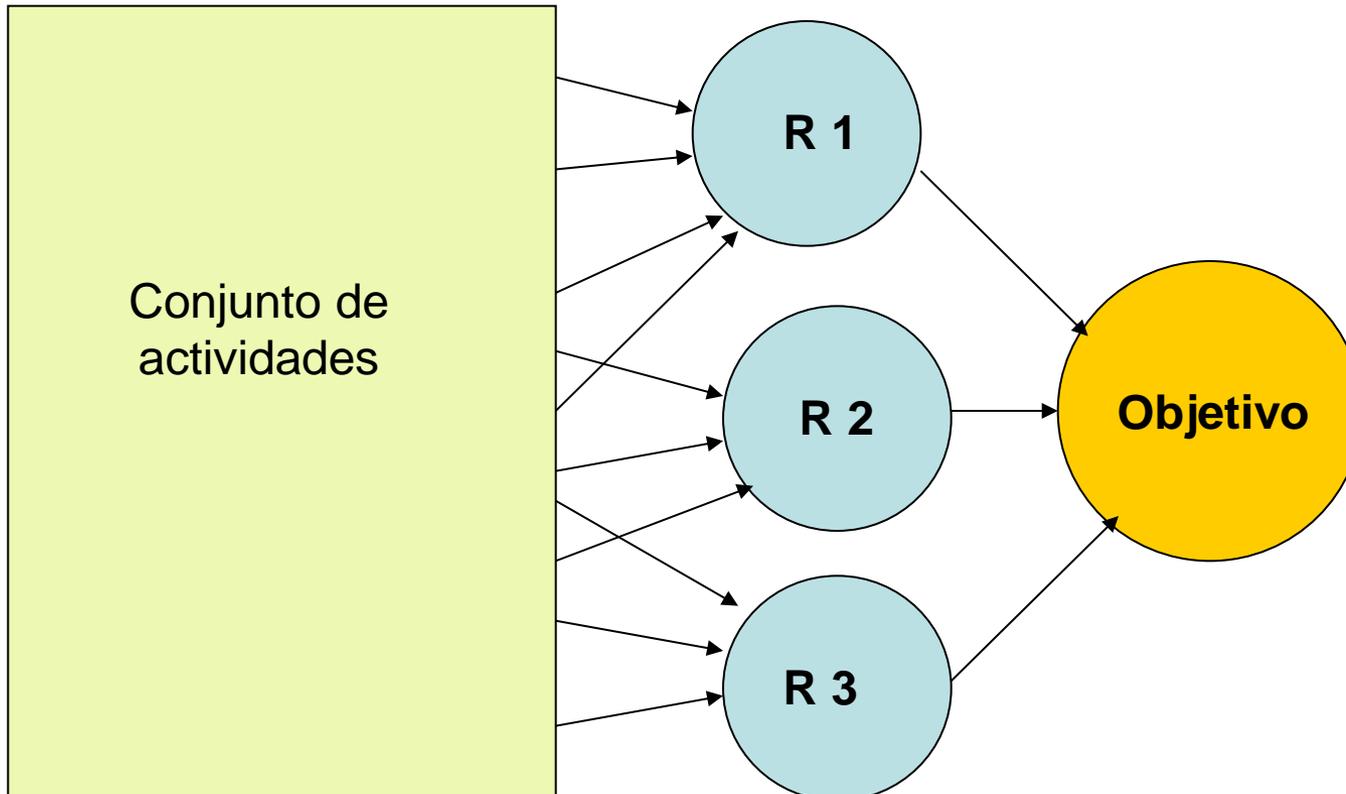
$$\text{OG} = \sum_{i=1}^n (h) \text{OE}_i$$

“Sumatoria holística”, pues los objetivos específicos forman un sistema y en él hay sinergia. Por lo tanto el Objetivo General es más que la Suma de los Específicos

	Modelo GTZ	Modelo B (Adoptado x CRE)	Modelo WB / BID	Otros
<i>Objetivo último al que el objetivo del proyecto contribuye parcialmente</i>	Objetivo de Desarrollo	Objetivo General o Global	Fin	Meta
<i>Lo que se espera conseguir con el proyecto (que se mantendrá luego del mismo)</i>	Objetivo General o Propósito	Objetivo Específico (único)	Propósito	Objetivo Inmediato
<i>Desglose o subdivisión de lo que se espera conseguir</i>	Objetivos Específicos	No	No	No
<i>Productos de las actividades que se construirá durante el proyecto para lograr los niveles superiores</i>	Resultados (Actividades Meta)	Resultados	Componentes	Resultados Esperados Productos

RESULTADOS

Son los productos finales de un conjunto de actividades, de los que se espera el logro de los objetivos.



A veces un objetivo puede requerir más de un resultado.

Los resultados son garantizados por la intervención y **desaparecen después de ella.**

Pueden ser tangibles o intangibles.

Relación entre Resultados y Objetivos

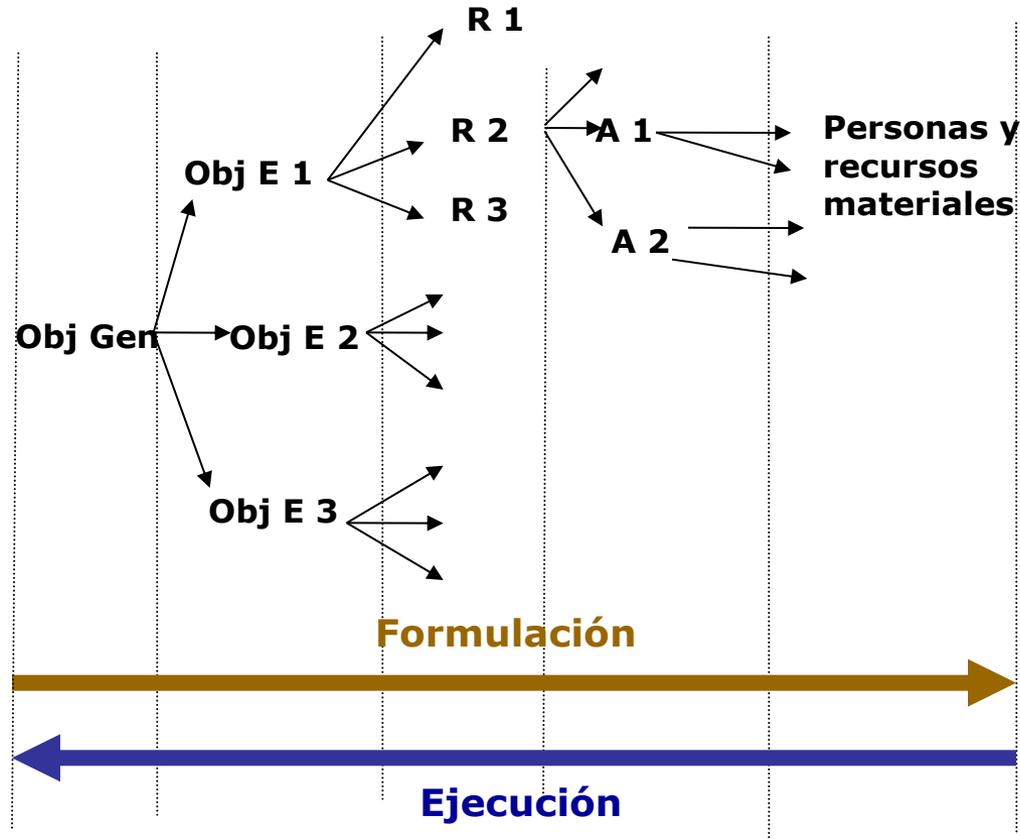
(Ejemplos)

OBJETIVO	RESULTADOS
Contaminación de agua reducida	<ol style="list-style-type: none">1) Agricultores capacitados en agroecología2) Planta de compost orgánico funcionando3) Cooperativa organizada
Seguridad alimentaria lograda	<ol style="list-style-type: none">1) Huerta orgánica comunitaria funcionando2) Suplementos nutricionales entregados por municipio
Niños inmunes a enfermedad x	<ol style="list-style-type: none">1) Centro de salud funcionando2) Campaña vacunación realizada3) Madres capacitadas

LA LÓGICA VERTICAL

El diseño va generando un "árbol" que se diversifica cada vez más partiendo del Objetivo General, y llegando a los insumos.

El diseño va de lo general a lo particular, y de lo abstracto a lo concreto, al revés que la ejecución. Su desafío consiste en invertir nuestra secuencia mental habitual, que sigue el orden de ejecución y tiende a partir de lo visible.



LOS SUPUESTOS DEL MARCO LÓGICO

Entre un nivel y otro del diseño, hay *supuestos*. Los mismos se basan en *criterios*. Sin embargo, los supuestos pueden no cumplirse debido a *factores externos*.

El logro de un nivel no asegura el siguiente.

**Personas
y recursos
materiales**

Actividades

Resultados

Objetivo

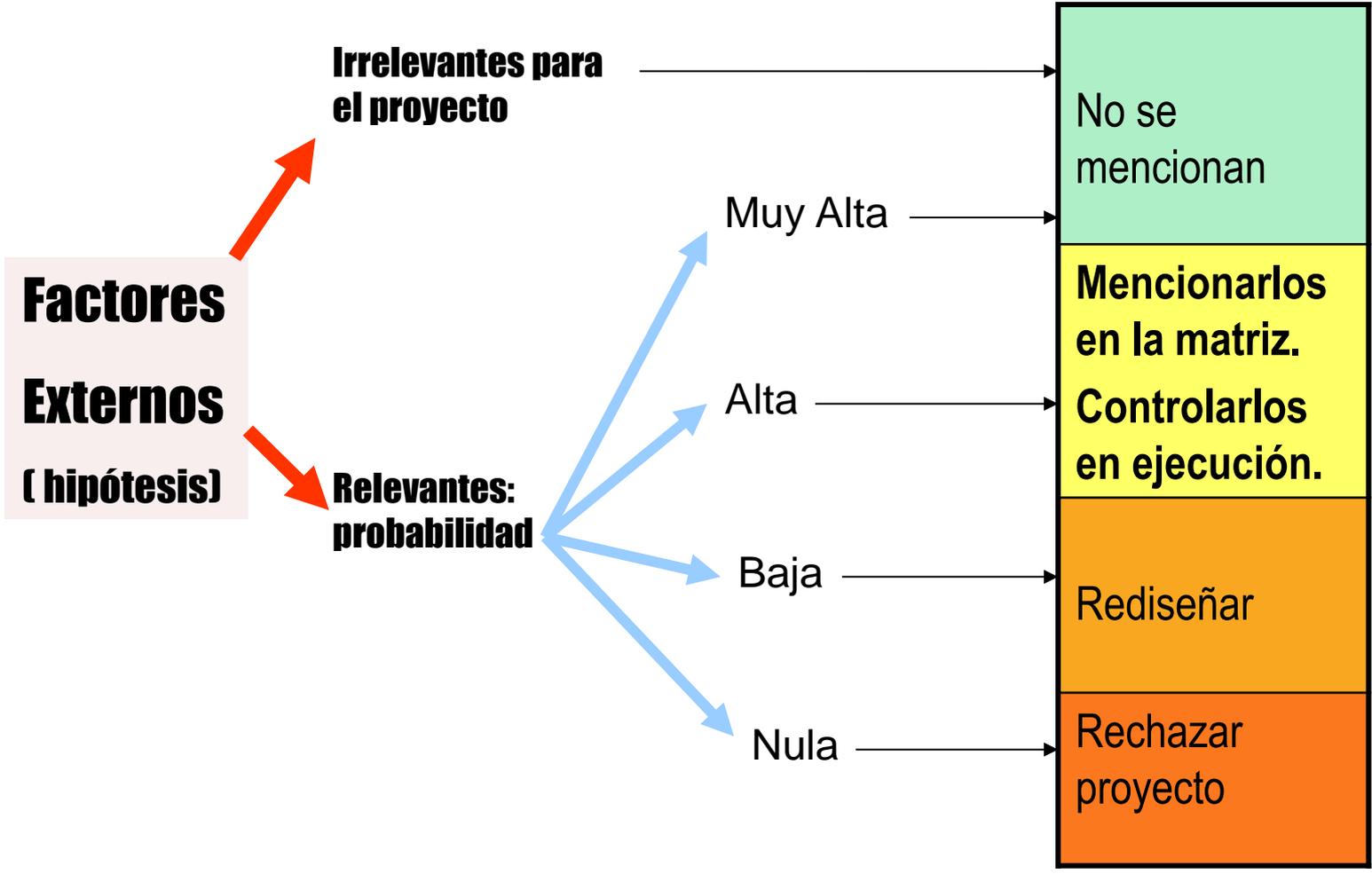
Suficientes para

Suficientes para

Suficientes para

Factores Externos

The diagram illustrates the Logical Framework (Marco Lógico) with four levels: 'Personas y recursos materiales' (top), 'Actividades', 'Resultados', and 'Objetivo' (bottom). Curved arrows connect these levels, indicating a downward flow. The transitions are labeled 'Suficientes para'. A large downward arrow on the right is labeled 'Factores Externos', indicating that external factors can impact the process.



Factores Externos (hipótesis)

Irrelevantes para el proyecto

Relevantes: probabilidad

Muy Alta

Alta

Baja

Nula

No se mencionan

Mencionarlos en la matriz. Controlarlos en ejecución.

Rediseñar

Rechazar proyecto

MONITOREO Y EVALUACION

- **HAY 3 TIPOS POR MOMENTO DE REALIZACION**

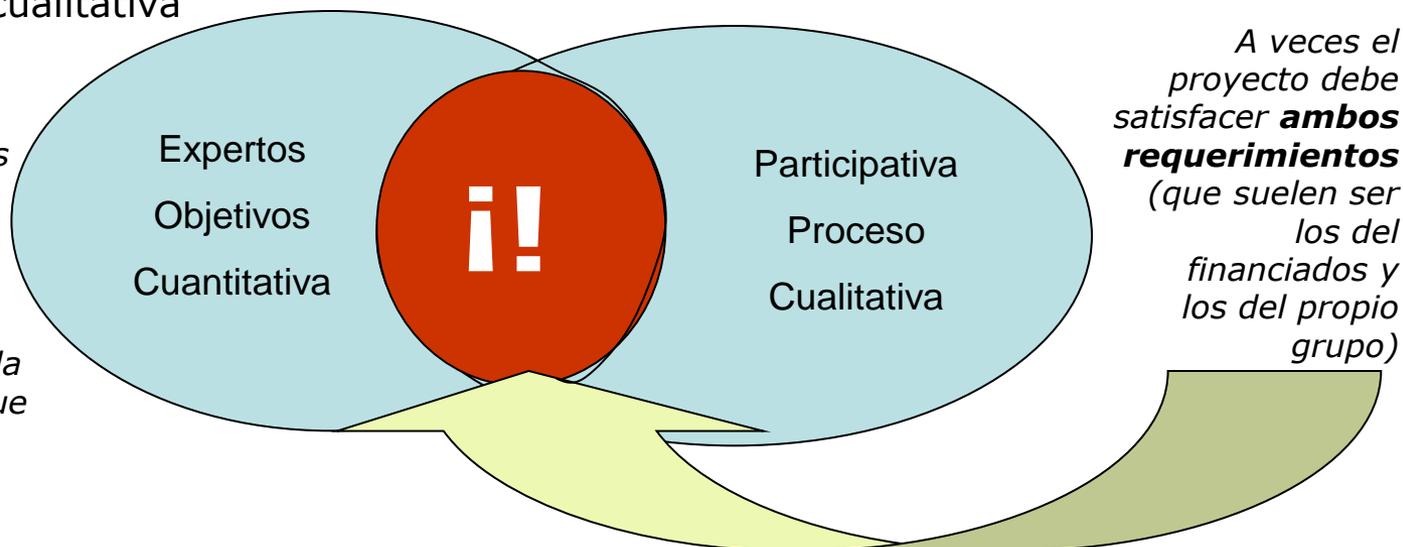
- a) "Ex-ante": Permite ver, antes de la ejecución, si el diseño responde al marco lógico y es viable
- b) Durante la ejecución, llamada *monitoreo* y debe ser incorporada en las actividades
- c) "Ex-post", final o de impacto, al finalizar la ejecución

- **POR MODALIDAD Y ENFASIS, PUEDE SER:**

- Realizada por técnicos y expertos, o por toda la comunidad de proyecto, participativamente
- Dirigirse al logro de objetivos o priorizar el proceso y el aprendizaje
- Cuantitativa o cualitativa

En general, aunque no siempre, estos aspectos suelen agruparse como se muestra:

La evaluación participativa parte de la pregunta ¿qué es lo que queremos aprender?



*A veces el proyecto debe satisfacer **ambos requerimientos** (que suelen ser los del financiados y los del propio grupo)*

La lógica horizontal: INDICADORES

Son parámetros, cuantitativos o cualitativos, que permiten saber, en el proceso de *evaluación*, si se ha logrado un objetivo (indicadores de objetivos) o si se ha cumplido con un resultado (indicadores de resultados) o, en el proceso de monitoreo, si se ha cumplido adecuadamente con las actividades

Objetivo



Indicador de obj.

Resultados



Indicador de Res

- Deben definirse en la etapa de diseño. Deben ser pertinentes y “objetivos”
- Deben ser independientes, es decir que un indicador de objetivos debe mostrar si se ha logrado, independientemente de que se hayan cumplido los resultados, y un indicador de resultados debe mostrar si se ha realizado adecuadamente, independientemente de la realización de las actividades.
- Deben mostrar si el objetivo (o resultado) se cumplió o no, cuanto se cumplió, cuan bien se cumplió, cuando se cumplió.

FUENTES DE VERIFICACION

Medios o procedimientos que sirven para conocer el estado de los indicadores

Deben especificar:

- Método de recopilación de la información (muestreos, registros, grupos focales, etc)
- Quién deberá proporcionar las informaciones y quien las recopilará
- La regularidad con la que las fuentes deberán ser proporcionadas
- El formato de presentación de las informaciones.



Las fuentes exteriores al proyecto deben ser evaluadas en términos de accesibilidad, fiabilidad y pertinencia.

Seguimiento o Monitoreo

Informa sobre el estado en que se encuentra la ejecución para conocer que medida se están realizando las actividades

Finalidad

- Conocer el estado de ejecución del proyecto.
- Tomar decisiones para corregir o reformular el proyecto.
- Recoger enseñanzas útiles para nuevos proyectos.

Características

- ✓ Liviano.
- ✓ Vinculado a hitos importantes
- ✓ Integrador (cuantitativo-cualitativo)
- ✓ **Participativo**

DEBE PRESTAR ATENCION A:

- ✓ Cumplimiento de los planes de actuación o calendario.
- ✓ Actividades y productos obtenidos.
- ✓ Responsabilidades y funciones
- ✓ Indicadores y mediciones
- ✓ Dificultades
- ✓ Situación de la contraparte
- ✓ Nivel de implicación y participación
- ✓ Entorno del proyecto.
- ✓ Suministro de informes periódicos
- ✓ Situación financiera y gastos

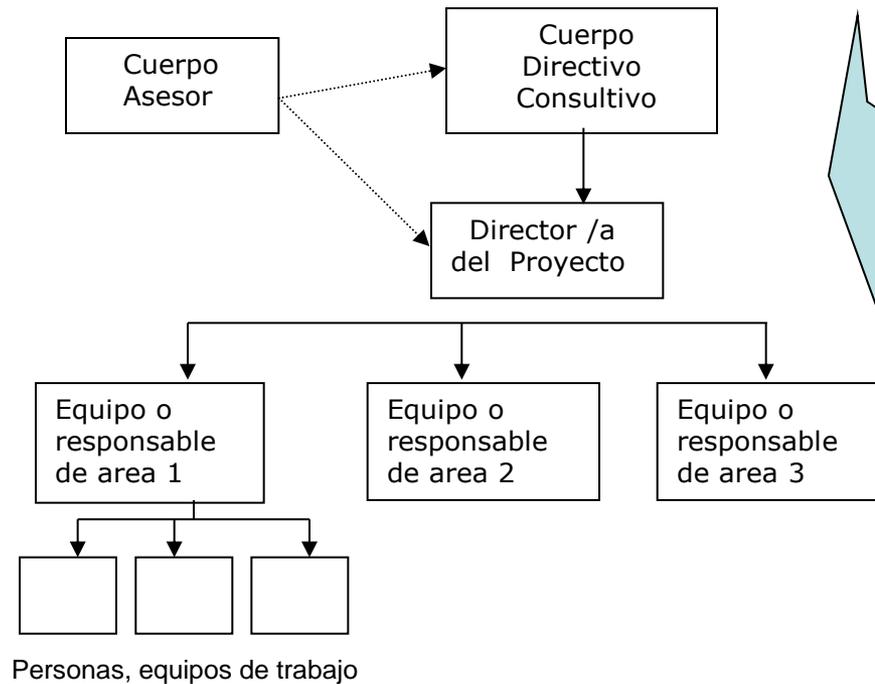
Las diferencias entre el seguimiento (monitoreo) y la evaluación.

	El seguimiento	La evaluación
La periodicidad	Proceso continuo	Acción puntual
El agente	Habitualmente interno	Interno y Externo
Qué se examina	Actividades y recursos	Resultados y objetivos
Las decisiones	Ajustes sobre ejecución	Reorientar futuros proyectos

PREVISION DE ALTERNATIVAS DE DISEÑO



Gerencia del proyecto



Todas las funciones y responsabilidades deben estar claramente definidas.

Un organigrama puede ser útil.

La clave de los proyectos transformadores y participativos, es que posean un espacio consultivo comunitario.

Comunidad de proyecto

PRESUPUESTO

Concepto	Mes1	Mes2	Mes3	Mes 4	...	Total x rubro	Org.a cargo
Sueldos y honor. _____ _____						_____ _____ _____	
Administracion _____ _____						_____ _____ _____	
Insumos _____ _____						_____ _____	
Equipo _____ _____						_____ _____	
Totales por mes						TOTAL TOTAL	

- Con la ayuda del cronograma o Gantt, pueden analizarse los costos en retribución de trabajo y pago de recursos materiales. Los mismos se pueden obtener así con su distribución en el tiempo.
- El trabajo voluntario o las donaciones en especies o servicios, deben valorizarse.

LA MATRIZ DEL MARCO LOGICO

	LOGICA DE LA INTERVENCIÓN	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	FACTORES EXTERNOS/SUPUESTOS /HIPOTESIS
OBJETIVO GENERAL	Objetivo a un nivel superior al del proyecto al que deberá contribuir la intervención	Descripción operativa del objetivo en términos de cantidad y calidad.	Indican donde y en qué forma se obtienen las informaciones sobre la realización de objetivo	
OBJETIVO ESPECÍFICO	Efectos esperados por el proyecto para los beneficiarios directos, como una condición futura que se espera permanezca	Descripción operativa del objetivo en términos de cantidad y calidad	Indican donde y en qué forma se obtienen las informaciones sobre la realización de objetivo	Acontecimientos importantes, condiciones o decisiones fuera del proyecto necesarias para lograr el objetivo global
RESULTADOS	Resultados que la dirección del proyecto debe lograr y mantener durante la vida del proyecto.	Descripción operativa de los resultados en términos de cantidad y calidad	Indican donde y en qué forma se obtienen las informaciones sobre los resultados	Acontecimientos importantes, condiciones o decisiones fuera del control de la gestión del proyecto necesarias para lograr el objetivo específico
ACTIVIDADES	Acciones que el proyecto tiene que emprender a fin de producir los resultados	RECURSOS Bienes y servicios necesarios para llevar a cabo las actividades	PRESUPUESTO Traducción en términos financieros de los medios	Acontecimientos importantes, condiciones o decisiones fuera del control de la gestión del proyecto necesarias para producir resultados
		CALENDARIO		
		PLAN DE EJECUCIÓN Cómo y quién realizará cada tarea, asignando responsabilidades		
				CONDICIONES PREVIAS Condiciones que tienen que darse para que sea posible la ejecución del proyecto

Matriz Marco Lógico

(niveles superiores)

<i>Nivel de la Intervención</i>	<i>Descripción</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Indice</i>	<i>Metas</i>	<i>Medios o Fuentes Verif.</i>	<i>Factores Externos (supuestos)</i>
<i>Objetivo</i>	Tal cosa lograda	Qué nos indica que la cosa fue lograda	Como se mide	Mínimos a superar o máximos tolerables	Como y donde lo averiguaremos	Que cosas (externas) se supone que se darán para que el logro no sea impedido.
<i>Resultados</i>	<ul style="list-style-type: none">•Tal obra construida•Tal población capacitada en tal tema•Tal servicio dado•Tal organización creada y funcionando	Qué nos indica el cumplimiento del resultado	Idem	Idem	Idem	Idem

ANALISIS DE VIABILIDAD

Término que determina la medida en que los objetivos de la acción de ayuda pueden continuar siendo realizados después del fin de ésta.

- Apropiación por los beneficiarios.
- Políticas de apoyo.
- Tecnologías apropiadas.
- Aspectos socioculturales
- Igualdad entre hombres y mujeres.
- Protección del medio ambiente.
- Capacidades institucionales y de gestión.
- Sostenibilidad económico financiera

CRITERIOS PARA VALORAR LA CALIDAD DEL PROYECTO

- Adecuada descripción de los beneficiarios (participantes) y otros agentes.
- Justificación de la necesidad de la intervención
- Pertinencia de los objetivos superiores en relación con las políticas de desarrollo de receptores y donantes.
- Constatación de la lógica vertical de la intervención
- Inclusión de calendario preciso de actividades, plan de ejecución y presupuesto razonable y ajustado.
- Inclusión de indicadores realistas y adecuados.
- Identificación suficiente de los factores externos.
- Inclusión de la documentación justificativa necesaria

Comprobación del diseño

1. El objetivo general del proyecto está claramente definido.
2. El proyecto tiene un objetivo específico o propósito, que no es una mera reformulación de los resultados.
3. La relación entre el objetivo específico y objetivo general es lógica.
4. Los resultados están expuestos claramente y como una situación conseguida y todos ellos son necesarios para lograr el objetivo específico.
5. La relación entre los resultados y el objetivo específico es realista.
6. Las actividades son necesarias para lograr los resultados.
7. Los insumos descritos en el nivel de actividades definen los recursos y costes requeridos.
8. La relación entre los recursos / insumos y las actividades es realista.
9. Las hipótesis en cada nivel producen condiciones necesarias y suficientes para alcanzar el nivel superior.
10. Los indicadores en el nivel del objetivo específico son independientes de los resultados. No son la suma de los resultados, sino una medida del alcance del objetivo.
11. Los indicadores de los objetivos sirven para medir el impacto del proyecto.
12. Los indicadores de los resultados y de los objetivos son verificables objetivamente y tienen medidas de cantidad, calidad y tiempo.
13. La columna de fuentes de verificación señala dónde encontrar información para verificar los indicadores.
14. La estrategia para alcanzar los resultados incluye una descripción de los sistemas de administración o gestión de la intervención.

MOVILIZACIÓN DE RECURSOS

Recursos económicos:

Pueden ser internos de la organización ejecutora, o bien externos.

Para movilizar recursos económicos externos para el proyecto, hay procedimientos específicos para buscar y motivar eventuales donantes o financiadores (desarrollo de fondos).

Debe tomarse en cuenta, que un donante externo o contraparte, tiene determinadas expectativas sobre el proyecto. Si esto no es bien manejado, la organización puede perder su independencia y alejarse de su misión.

Movilización de personas:

Las personas que trabajarán en las distintas funciones del proyecto, también pueden ser internas o externas a la organización ejecutora, y además pueden ser remunerados o *voluntarios*.

Para la captación del trabajo voluntario es fundamental la motivación, y para esta última, es esencial involucrar a las personas, sean de la organización o externas a la misma, participativamente desde el propio proceso de diseño del proyecto. También es clave la capacitación.

Permisos, acuerdos:

Algunos proyectos requieren de autorización por parte del gobierno u otros actores para su realización o para disponer de determinados recursos.

- **Las actividades de captación de recursos son previas a la ejecución del proyecto y no deben incluirse en el cronograma. El cronograma parte de la disponibilidad total de los recursos**
- **Para la movilización de recursos (dinero, especies, permisos, trabajo voluntario) es esencial contar con el *Documento del Proyecto***

Contenidos del documento de proyecto

Exposición detallada de los objetivos, los actores y los medios que van a utilizarse y, como consecuencia una descripción de recursos y su organización, de la gestión y administración y de los plazos de tiempo necesarios para la ejecución del proyecto

contexto y justificación de la alternativa seleccionada	Se incluyen los trabajos efectuados durante la fase de identificación, con especial atención a los beneficiarios y al resto de grupos afectados, a los problemas detectados y a la selección de la estrategia concreta para su solución.
Intervención	Qué queremos lograr (objetivo específico), para qué (objetivo general), como vamos a lograrlos (resultados y actividades), qué hipótesis consideramos importantes para el logro de nuestro objetivo y que riesgos se han identificado, como vamos a medir el éxito de los realizados (indicadores) y dónde o a través de qué procedimientos vamos a establecer estas mediciones (fuentes de verificación)
Ejecución	Como vamos a hacer las actividades, con qué recursos, quiénes lo van a hacer (organización, reparto de responsabilidades), cuándo se va a hacer (calendario) y cuánto va a costar (presupuesto)
Viabilidad	Valoración de las posibilidades de permanencia de los objetivos de intervención más allá del periodo de ejecución.

EL DOCUMENTO DEL PROYECTO

1. Carátula

- Título o Nombre del proyecto (representativo del objetivo)
- Comunidad y ámbito de aplicación

2. Hoja de datos

- Organización que lo presenta
- Personas de contacto, referencias , fecha
- Eventualmente: presupuesto total

3. Contenidos (índice). *Es lo último que se escribe*

4. Resumen ejecutivo. *Es lo penúltimo que se escribe. Debe ser sintético (1 carilla) y muy atractivo.*

- El Objetivo General o Propósito y Objetivos Específicos
- Principales estrategias en las que se basa
- Beneficios esperados

5. Antecedentes y Justificación

- El problema detectado, la necesidad de resolverlo y la oportunidad que se presenta para solucionarlo
- Los datos recolectados en la etapa de identificación y diagnóstico (participativo) y como este confirmó el problema, su urgente atención y el tipo de intervención priorizada.
- Organizaciones participantes, sus antecedentes y capacidad para ejecutar el proyecto

6. Descripción General del Proyecto y sus Actividades

Objetivos. Resultados. Actividades Importantes y Metodología.
Matriz de Marco Lógico
Cronograma de Actividades

7. Monitoreo

Descripción del Proceso Previsto e Indicadores

8. Gerencia del Proyecto

9. Presupuesto

10. Elementos estratégicos promovidos, viabilidad y conclusión

Participación, equidad de género, sostenibilidad, capacidades instaladas

EL DOCUMENTO DEL PROYECTO EN CRA

