

2.6 Viabilidad y sostenibilidad.

Junto con la coherencia y el presupuesto, la viabilidad y la sostenibilidad constituyen el tercer factor central en el conjunto de contenidos del formulario de proyectos aunque esto hay que matizarlo según el sector en que se encuadre el proyecto. Si por ejemplo lo que pretendemos es simplemente suministrar alimentos para un comedor infantil en un barrio marginal durante un año, entonces no tiene mucho sentido preguntarse por la sostenibilidad de la acción. Esto es algo que se justifica por sí mismo y aunque al año siguiente haya que cerrar ese comedor por falta de suministros, es decir que no ha sido sostenible, se podrá hacer una valoración positiva de la iniciativa porque habrá cumplido un importante papel en un periodo dado.

Cosa distinta es si el proyecto es de producción, por ejemplo instalar una panadería. En este caso la sostenibilidad es fundamental para tomar una decisión sobre si se aprueba o no el proyecto, ya que si no hay un estudio de coste – beneficio no está garantizado que la actividad sea rentable y al final nos podríamos encontrar con un dinero invertido que se ha perdido y sin duda hubiese sido mejor destinarlo al comedor infantil que citábamos en el párrafo anterior.

La casuística es casi interminable y cada sector de cooperación tiene su propio análisis de viabilidad y sostenibilidad, en este punto nos tenemos que hacer dos preguntas de manera sistemática:

- **Para la viabilidad:** ¿Hemos previsto de manera adecuada todos los recursos y medios para llevar adelante el proyecto?
- **Para la sostenibilidad:** ¿Hemos adoptado todas las medidas necesarias para que los resultados alcanzados se mantengan en el futuro una vez termine la ayuda exterior?

A pesar de esta variedad de puntos de vista desde los que se puede abordar el análisis de la viabilidad y especialmente de la sostenibilidad, en la mayoría de los formularios se incluyen algunos apartados que hay que cumplimentar de manera obligatoria. En el ejemplo que hemos adoptado se incluyen cuatro apartados para el análisis de la viabilidad y de la sostenibilidad: factores técnicos, factores económicos, factores sociales y políticos y, por último, sostenibilidad general.

Antes de entrar en el análisis de estos factores es oportuno aclarar la diferencia entre los conceptos de viabilidad y de sostenibilidad. La viabilidad se refiere a las posibilidades de realizar el proyecto tal como lo hemos diseñado, especialmente en la parte presupuestaria y en la dotación de recursos para su ejecución. La viabilidad así entendida se refiere sobre todo a la factibilidad de hacer algo con unos medios ya definidos, es decir que estamos hablando sobre la posibilidad de conseguir unos resultados lo que nos sitúa en un momento anterior a su realización. Por otro lado, la sostenibilidad se encarga, como ya hemos dicho, de estudiar las medidas previstas para que esos resultados se mantengan indefinidamente; es decir que hablamos de un momento posterior a la consecución de dichos resultados.

2.6.1 Factores técnicos.

La guía que podemos seguir para explicar la sostenibilidad del proyecto desde un punto de vista técnico es la siguiente:

- ¿Es adecuada la tecnología a las condiciones de la zona: hay repuestos en las proximidades, los materiales a utilizar soportarán la climatología o el posible uso que se les vaya a dar?

- ¿Se han considerado todas las necesidades de asistencia técnica externa detallando la frecuencia de esa asistencia, el periodo en que se prestará y lo que ocurrirá cuándo desaparezca?
- ¿Se han considerado las necesidades de formación de la población objetivo y su predisposición y posibilidad de participar en las actividades educativas?

2.6.2 Factores económicos.

Este apartado normalmente sólo hay que cumplimentarlo en caso de que proceda y esto ocurre cuando el proyecto consiste o incluye algunas actividades de producción de las que se obtendrán unos bienes que se venderán a un precio que permitirá cubrir costos, obtener un margen para la reinversión y un margen para beneficios. Es decir que hablamos de actividades económicas en las que existe algún ánimo de lucro. De modo que si el proyecto reúne estas características se debe incluir un análisis coste – beneficio de la actividad productiva que se pretende poner en marcha. No sirve por lo tanto utilizar expresiones imprecisas como “la venta de la producción está garantizada por la alta demanda que existe en la zona”; más bien esto es algo que hay contrastarlo con un estudio en profundidad de las condiciones de mercado en esa zona.

2.6.3 Factores sociales y políticos.

Entre las causas que explican el fracaso de algunos proyectos se encuentran otros factores que no son de índole técnica ni económica, sino que tienen que ver con factores sociales como por ejemplo:

- ¿Las nuevas formas de producción o de relación que se establecerán como consecuencia de la realización del proyecto son compatibles con las normas de la comunidad y sus hábitos?
- ¿La comunidad está verdaderamente interesada en el proyecto? ¿Lo ha hecho suyo? ¿Qué medidas se han tomado para favorecer su implicación en el proyecto?

O también pueden ser cuestiones más políticas o legales, como por ejemplo:

- ¿Los partidos políticos y otras entidades tienen una actitud favorable o por lo menos neutra ante el proyecto? Si no es así ¿Habrán elecciones a corto plazo?
- ¿Puede haber alguna colisión entre los resultados previstos y alguna normativa legal?

2.6.4 Sostenibilidad general.

Ya hemos dicho que la casuística sobre los factores de sostenibilidad de un proyecto es muy variada y en ocasiones difícil de anticipar. Por este motivo se añade un cuarto apartado en el análisis de sostenibilidad donde se pueda incluir toda la información que la persona que formula considera que es relevante pero no ha sido incluida en los apartados anteriores.

EJEMPLO

F. Viabilidad y sostenibilidad.

F.1 Factores técnicos.

El proyecto tiene una complejidad técnica importante en la medida que se trata de cambiar unas embarcaciones pequeñas por otras grandes y también de cambiar las propias artes de pesca. Por este motivo se contó en la fase de planificación del proyecto con la asesoría de un técnico pesquero quien se encargó de supervisar todas las propuestas que se iban haciendo.

Pensando en la realización del proyecto se ha puesto especial atención en el diseño de un plan de asistencia técnica permanente y también de un plan de formación que sirva para hacer autónomos a los pescadores en el plazo de seis meses aunque la asistencia técnica se prolongará durante 24 meses.

F.2 Factores económicos.

Como se ha explicado el proyecto propone un cambio en las actividades productivas y comercializadoras de la comunidad pesquera. Y precisamente uno de los contenidos del proyecto es analizar otras experiencias similares y realizar un análisis coste – beneficio de la nueva actividad pesquera, por lo que es imposible presentar aquí un completo plan de sostenibilidad económica en el futuro. No obstante, en anexo se incluyen los estudios preliminares que se han realizado sobre este tema.

F.3 Factores sociales y políticos.

A lo largo de la planificación del proyecto se ha tenido especial cuidado en implicar a las tres partes más relevantes que estarán presentes en nuestra actividad: cooperativas pesqueras, la autoridad del Parque Natural y la Fundación Natura. Las tres partes han manifestado su voluntad de participar activamente en la ejecución del proyecto, algo que quedó demostrado con su participación en la fase de planificación.

En este sentido la coordinación del proyecto tendrá especial cuidado en realizar un estrecho seguimiento de la evolución en las relaciones de estas tres partes para asegurar que no se rompen los equilibrios que se vayan alcanzando.

F.4 Sostenibilidad general.

No hay otros factores de sostenibilidad a parte de los citados.

La extensión promedio de esta parte relativa a la viabilidad y la sostenibilidad suele estar en torno a los tres folios.

2.7 Líneas transversales.

Las líneas transversales se refieren al sesgo u orientación que la entidad donante quiere dar a su política de cooperación. Por ejemplo, es posible que una entidad quiera que su programa de cooperación lleve el sello de la promoción de la igualdad entre hombres y mujeres y para conseguirlo dice expresamente en las bases de la convocatoria que aquellos proyectos que incorporen en su planteamiento el enfoque de género serán prioritarios sobre cualquier otro.

Lo mismo se puede decir de otras líneas transversales como por ejemplo el apoyo a los derechos humanos de las personas perseguidas por creencias políticas, o el apoyo de proyectos medio ambientales, o la lucha contra la pobreza extrema... Dependiendo de cada convocatoria de ayudas todas estas cuestiones tendrán un peso u otro en la valoración final del proyecto, por lo que repetimos una vez más que es importante leer las bases de la convocatoria de ayudas para saber hasta qué punto nuestro proyecto encaja o no en los planteamientos generales de la entidad financiadora.

Habitualmente se incluye en los formularios un apartado para desarrollar estas cuestiones citándolas de manera expresa, sin embargo hay una tendencia a hacer desaparecer este apartado porque si verdaderamente estamos hablando de una línea transversal entonces el contenido de esa línea se tiene que observar en todo el planteamiento del proyecto y no en un apartado específico.

Hablando del ejemplo que estamos siguiendo, parecería absurdo llegar al final del formulario a un apartado en el que se nos pregunta por el tratamiento que damos a la defensa del medio ambiente. Podríamos poner alguna frase como “nuestro proyecto parte de la preocupación por el deterioro de un ecosistema, por lo tanto es un proyecto medio ambientalista”. Absurdo porque esto ya se ha visto a lo largo de la exposición y en esa exposición es donde el/la técnico/a que analice el proyecto tendrá elementos de juicio para valorarlo, no en una apretada frase final que puede ser incluida para, sencillamente, dar una falsa imagen favorable.

Así pues, siguiendo con esa tendencia a hacer desaparecer el apartado de “líneas transversales” no incluimos aquí el cuadro correspondiente, pero quien formule un proyecto siempre debe tener presente que serán consideradas para su valoración.

2.8 Seguimiento y transferencia del proyecto.

Normalmente los formularios terminan con este apartado en el que se especifica de qué manera la ONG va a realizar el seguimiento del proyecto y cómo van a participar las distintas partes en esa actividad de seguimiento.

Además se debe incluir, en el caso de que proceda, a quién y cómo se va a transferir el proyecto una vez concluya. Esto es importante para aquellos proyectos en los que está contemplada la compra de equipo pues debemos decir quién será el titular final de ese equipo, e igualmente para el caso de construcciones (de viviendas, de escuelas, de centros comunitarios, de puestos de salud...) donde debemos identificar al titular final de las mismas. Esta cuestión no es tan relevante para otro tipo de proyectos como los de formación por ejemplo, en que los resultados son menos tangibles.

EJEMPLO

H. Seguimiento y transferencia del proyecto

Tanto la entidad como la entidad local ya habían establecido un sistema de seguimiento con la ejecución de otros proyectos que se apoya sobre todo en el intercambio de correos electrónicos para la actualización de la situación cada semana. Además, la entidad tiene previsto realizar dos visitas al archipiélago para observar los resultados alcanzados y para intercambiar impresiones con las partes implicadas en la ejecución del proyecto.

Por cada visita se realizará un breve informe que será enviado a la entidad donante. Además se enviarán a la entidad donante los informes de avance y la justificación del gasto con la periodicidad que se establece en las bases de la convocatoria.

En el caso de la compra de los barcos éstos serán propiedad de la entidad solicitante hasta que finalice el proyecto, momento en que serán transferidos a las cooperativas a partes iguales. Es decir que la titularidad recaerá en la figura jurídica de la cooperativa y no en personas particulares.

En promedio este apartado tendrá una extensión de 1 folio.

Con esto queda concluida la parte que se refiere estrictamente al formulario y que como se ve puede ocupar una extensión de en torno a los 15 folios, aunque esto varía lógicamente según la envergadura del proyecto y los diferentes componentes que se incluyen en él. Insistimos tanto en la extensión porque suele ser algo que genera dudas y hay cierta tendencia a alargarse innecesariamente, como si esto fuese mejor que ajustarse a la extensión adecuada

para informar con precisión y de manera completa sobre los contenidos del proyecto. Así pues recordemos que de ninguna manera un documento de proyecto voluminoso es necesariamente mejor que un documento de proyecto breve.

2.9 Anexos

Pero aunque hemos terminado con el formulario, hay que añadir una serie de anexos en los que se incluyen datos que sustentan las propuestas hechas en el documento de proyecto. Es decir, con los anexos se trata de justificar el porqué de los componentes del proyecto más que de ampliar la información ya presentada. No existe una relación única de anexos que se deban incluir en todos los proyectos, esto puede depender de la naturaleza de dichos proyectos y también de lo que se determine en las bases que regulan la concesión de ayudas. Una guía de anexos típica puede ser la siguiente:

- I. **Documentos sobre la viabilidad y sostenibilidad del proyecto.** Esto pueden ser cartas de instituciones locales avalando el proyecto y comprometiéndose a colaborar en su ejecución, un análisis coste – beneficio, planos de construcciones, los resultados de un taller realizado con la comunidad en la etapa de planificación del proyecto, cartas de miembros de la comunidad comprometiéndose a participar, etc.
- II. **Desglose presupuestario.** Como ya dijimos aquí se debe explicar con todo detalle la manera de estimar el costo de las diferentes partidas y siempre que sea posible adjuntar facturas proforma.
- III. **Matriz de planificación del proyecto.** Ya explicada en la unidad didáctica anterior.
- IV. **Información sobre las entidades.** Siempre es conveniente aportar información sobre los principios y experiencia de las entidades que participan en el proyecto, tanto de las del país receptor como de las del país donante.
- V. **Mapas de la zona.**

ANEXO 1

(Baremación)

Como ya hemos mencionado anteriormente, la puntuación asignada a un proyecto se hace aplicando una serie de criterios sobre la información contenida en el formulario de proyecto. En la página siguiente se incluye una de las posibles listas de baremación de proyectos, aunque está muy resumida en relación a las que se suelen utilizar en los programas de cooperación.

En esa lista hay tres **áreas** de baremación: “Factores de viabilidad y sostenibilidad”, “Líneas transversales” y “Priorización sectorial”. Dentro de cada área hay una serie de **criterios**, 5 para el primer grupo, 3 para el segundo y 2 para el tercero. Y para cada criterio se definen unos **criterios específicos de baremación**, donde se explica con el máximo detalle posible qué puntuación asignar ante cada situación.

En esta lista se refleja claramente cuál es la política de cooperación que pretende incentivar la entidad donante entre las ONGs peticionarias de subvenciones. Su prioridad es garantizar la calidad del proyecto, independientemente del sector al que pertenezca el proyecto, porque se asigna casi la mitad de los posibles puntos a esta área. En segundo lugar pretende fomentar la incorporación del enfoque de género en los proyectos que apoye y, finalmente, se priorizan los proyectos orientados a satisfacer algunas necesidades básicas (educación, salud, alimentación y agua).

Lo primero que se debe hacer antes de comenzar la formulación es revisar cuáles son los criterios que se utilizarán para puntuar el proyecto que presentaremos. Esto es importante porque nos da una idea de en qué medida el planteamiento de nuestro proyecto encaja en el planteamiento de las bases que regulan la concesión de ayudas.

Si nos fijamos en el caso que hemos seguido como ejemplo, el del Archipiélago Tristán, no sumaría ningún punto en las áreas de baremación 2 y 3 de la lista, por lo que no sería ésta la mejor convocatoria a la que presentarlo. Entonces, o bien deberíamos buscar otra convocatoria, o bien deberíamos haberlo planificado en su momento pensando en las priorizaciones de esta convocatoria.

Por último debemos considerar que estos criterios de baremación no siempre aparecen tan detallados en las bases de las convocatorias. En ocasiones tan sólo se dice, por ejemplo, que se priorizará la calidad del proyecto y su atención a las necesidades básicas, y en otras se detalla hasta el nivel de desagregación que se puede ver en nuestra lista. En cualquiera de los casos, deberíamos acompañar el proceso de formulación del proyecto con una revisión permanente de hasta qué punto cumplimos o no los criterios que se aplicarán. Sin duda que esto nos llevará a explicar mejor nuestro proyecto a la persona que finalmente decidirá si se aprueba o no.

1. EN RELACIÓN A LOS FACTORES DE VIABILIDAD Y SOSTENIBILIDAD.	30
1.1 Información y coherencia entre objetivos, actividades y resultados -Si la información es completa y hay relación en la secuencia del proyecto7 -Si la lógica de intervención propuesta parece insuficiente para resolver el problema planteado, o si hay fallos de coherencia en esa lógica de intervención, o si la información presentada no es muy precisa3 -Si no hay relación en la lógica de intervención o si la información presentada es muy deficiente0	7
1.2 Viabilidad técnica -Si hay suficiente información sobre los medios y requerimientos técnicos que se utilizarán para el desarrollo del proyecto7 -Si la información aportada es, en general, suficiente pero se detecta algún aspecto no suficientemente aclarado3 -Si las especificaciones técnicas son muy insuficientes0	7
1.3 Viabilidad financiera -Si se explican detalladamente todas las partidas del proyecto y se adjuntan facturas proforma7 -Si se explican sólo las partidas de la parte solicitada3 -Si la explicación presupuestaria es deficiente0	7
1.4 Sostenibilidad general del proyecto -Si se han previsto todas las medidas necesarias para garantizar el sostenimiento de los resultados en el futuro7 -Si se hacen consideraciones sobre la sostenibilidad pero hay algún aspecto sin aclarar4 -Si no hay referencias a la sostenibilidad o están mal planteadas0	7
1.5 Viabilidad institucional -Si hay participación de una institución representativa en la ejecución2 -Si hay un aval de una institución representativa1 -Si no hay constancia sobre la presencia institucional0	2
2. PRIORIZACIÓN DE LÍNEAS TRANSVERSALES	20
2.1 Incorporación de la perspectiva de género -Si en el proyecto se contemplan propuestas para mejorar la autonomía económica de las mujeres, o se potencia la organización de mujeres, o se promueve la participación de mujeres en espacios públicos de decisión, o se planifican actividades de formación para la difusión de una conciencia de género8 -Si en el proyecto no hay ninguno de los componentes citados pero ha habido una destacada participación de mujeres en la identificación del proyecto3 -En otros casos0	8
2.2 Defensa de los derechos humanos -Si el proyecto afronta el problema que padecen personas perseguidas por sus opciones políticas o religiosas6 -En otro caso0	6
2.3 Apoyo a colectivos en situación de vulnerabilidad -Si el proyecto se destina a la infancia, tercera edad, jefas de hogar o necesitada de asistencia sanitaria6 -Si la población no pertenece a los cuatro grupos citados0	6
3. EN RELACIÓN CON LAS PRIORIDADES SECTORIALES	20
3.1 Necesidades básicas -Si el proyecto pertenece al sector “educación”, “salud” o si se incluyen componentes para mejorar la alimentación de la población10 -En otro caso0	5
3.2 Agua potable -Si el proyecto está orientado a facilitar el acceso al agua potable o al saneamiento ambiental10 -En otro caso0	5
TOTAL	70