

### 3.4 Cronograma de actividades

Las actividades descritas en el apartado anterior se tienen que periodificar en plazos de uno, dos o tres meses como máximo, de donde resulta la duración total estimada del proyecto. Esto se hace en una tabla como la que figura a continuación en el ejemplo donde queda reflejado que el proyecto tiene un horizonte temporal de 2 años.

#### D. Cronograma de actividades

ACTIVIDADES TRIMESTRES	1°				2°			
	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°
A.1.1	■	■						
A.1.2		■	■					
A.1.3		■	■	■	■	■	■	
A.1.4	■	■	■	■	■	■	■	■
A.2.1			■	■				
A.2.2				■				
A.2.3	■	■	■	■	■	■	■	■
A.3.1					■	■	■	
A.3.2				■	■	■	■	
A.3.3				■	■	■	■	■
A.3.4				■	■	■	■	■

### 3.5 Presupuesto

El presupuesto es otro de los componentes del proyecto (junto con la coherencia) que tiene una relevancia particular ya que tiene un peso alto en la valoración que las entidades donantes hacen del conjunto del proyecto.

Por lo tanto el presupuesto se debe hacer con mucho cuidado y atendiendo a los más mínimos detalles. La manera de proceder se inicia revisando las actividades y derivando de ellas todos los costos que serán necesarios para realizarlas. En el ejemplo que estamos siguiendo la actividad 1.1 dice: *“Conocer otras experiencias en comunidades con situaciones similares a la que se da en el archipiélago”*.

Esto implicará que algunas personas tendrán que desplazarse a otro u otros países para conocer la manera en que se han abordado situaciones similares. Los costes de esta actividad serán por lo tanto “viajes”, “estancia” y “personal”. A continuación habrá que definir a dónde se va a viajar por cuánto tiempo y cuántas personas lo harán, de donde obtenemos el costo total de la actividad.

Aquí hay que tener en cuenta que no todas las partidas se obtienen de una manera directa del análisis de las actividades. Hay que pensar, por ejemplo, en la figura de la persona que asumirá la coordinación, o en las necesidades de oficina y de administración. Estos son conceptos de gasto que no se asocian con ninguna actividad en concreto sino que guardan relación con la ejecución general del proyecto.

Además, otra cuestión de la máxima relevancia es considerar las condiciones que se ponen en los decretos que regulan la concesión de ayudas. Estas condiciones suelen variar algo entre decretos y se refieren por ejemplo al porcentaje máximo que se puede destinar a personal expatriado o a gastos de administración o a la cofinanciación externa necesaria. Por ejemplo, resulta habitual que la entidad donante diga que como máximo financiará el 75% o el 80% del coste total del proyecto, por lo que será necesaria una cofinanciación exterior del 25% o del 20%. En el ejemplo que figura en la tabla que se presenta más adelante, la financiación solicitada a la entidad donante representa el 82'87% del coste total del proyecto por lo que de presentar así el presupuesto es muy probable que sea rechazado.

Es frecuente que para cubrir una parte de esa cofinanciación exterior necesaria se recurra a lo que se llama el "valorizado" que normalmente es aportado por la comunidad local o por la entidad local. Las partidas valorizadas no suponen un desembolso de dinero en efectivo sino que son una estimación del valor que tendría una cierta actividad en el mercado. El caso más típico es la valorización de la partida "personal local", en donde se han incluido las horas de trabajo que la comunidad dedicará a la construcción de sus propias viviendas o a la construcción de un sistema de conducción de agua para el saneamiento ambiental. En este caso se toma como referencia el salario promedio que cobra en el país receptor un peón de obra no cualificado por jornada de trabajo y se multiplica por el número de jornadas que se han planificado para construir la vivienda o el sistema de conducción de agua.

Este es un recurso útil para cubrir esa parte de cofinanciación externa, pero hay que tener cuidado en no presupuestar cantidades muy altas por este procedimiento ya que hay donantes que ponen límites al porcentaje que puede representar el valorizado sobre la cantidad solicitada, aunque hay otros donantes que ni tan siquiera solicitan que se especifique si las cantidades presupuestadas suponen un desembolso en efectivo o son valorizadas.

En la página siguiente se incluye un formato de cuadro donde se recoge de manera muy agregada el conjunto de partidas de gasto. Pero esto no es suficiente ya que más

adelante, en un anexo, se deberá explicar con todo detalle cómo se ha llegado a establecer el monto de cada partida. Además, en varias convocatorias de ayudas a ONGs, se pide de manera obligatoria la inclusión de facturas proforma que garanticen la veracidad de las cantidades expresadas en el desglose presupuestario.

En resumen, recomendamos que antes de empezar a elaborar el presupuesto se lea con detalle el condicionado y los diferentes límites que se establecen para algunas partidas así como para la cofinanciación.

Después se van calculando los costes tomando como referencia las actividades planificadas.

Después se calculan los costes de todas las necesidades que no están asociadas a actividades concretas (coordinación, administración...)

Finalmente se pasan los datos obtenidos al cuadro de financiación que se incluye en el formulario en donde las partidas aparecen con alto nivel de agregación. **E. Presupuesto por partidas y cofinanciadores (en euros)**

<b>PARTIDAS</b>	<b>ENTIDAD DONANTE</b>	<b>OTRAS ENTIDADES</b>	<b>ONG</b>	<b>ONG LOCAL</b>	<b>OTRAS (especificar)</b>	<b>TOTAL</b>
<b>COSTES DIRECTOS</b>						
<i>A.I. Compra de terrenos o edificios</i>						
<i>A.II. Construcción de edificios</i>						
<i>A.III. Compra y transporte de equipos y materiales</i>	1.200.000	250.000				1.450.000
<i>A.IV. Costes de personal local</i>	160.000			20.000		180.000
<i>A.V. Costes de personal expatriado</i>	60.000	30.000				90.000
<i>A.VII. Costes de adiestramiento y formación</i>	100.000					100.000
<i>A.VII. Fondo Rotativo</i>						
<i>A.VIII. Costes de funcionamiento</i>	45.000	25.000		15.000		85.000
<b>TOTAL COSTES DIRECTOS</b>	<b>1.565.000</b>	<b>305.000</b>		<b>35.000</b>		<b>1.905.000</b>
<b>COSTES INDIRECTOS</b>						
<i>Gastos de administración de la Entidad solicitante</i>	80.000					80.000
<b>TOTAL COSTES INDIRECTOS</b>	<b>80.000</b>					<b>80.000</b>
<b>TOTAL GENERAL EN EUROS</b>	<b>1.645.000</b>	<b>305.000</b>		<b>35.000</b>		<b>1.985.000</b>
<i>Porcentaje sobre costes totales</i>	82'87%	15'36%		1'76%		100%

### 3.6 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 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.

### **3.6.1 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?

### **3.6.2 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.

### 3.6.3 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?

### 3.6.4 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.

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

### 3.7 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.

### **3.8 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.

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.

### **3.9 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.** Esta matriz es un cuadro en donde se resumen los principales componentes del proyecto. Es algo propio de la metodología del Enfoque del Marco Lógico por lo que quien no la conozca deberá consultar alguno de los manuales que existen sobre el tema.
- 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.



**Mapas de la zona.**