



## **DIPLOMADO EN GESTIÓN DE PROYECTOS. MÓDULO: SOSTENIBILIDAD**

### **SOSTENIBILIDAD**

Posibilidad de que los beneficios del proyecto se mantengan o se incrementen más allá de la finalización del proyecto.

### **VIABILIDAD.**

Posibilidad que un proyecto tiene de cumplir los objetivos en el periodo previsto de duración del proyecto.

### **SOSTENIBILIDAD PARA AMARTYA SEN**

Amartya Sen, economista especializado en el tema del desarrollo y la sostenibilidad de las intervenciones, Premio Nóbel de Economía, por sus aportes para el desarrollo de indicadores que aparte de la variable económica, toma en cuenta otros aspectos, que han sido tomados para desarrollar el Índice de Desarrollo Humano de Naciones Unidas. El concepto de desarrollo humano -basado en los postulados de Sen- introducido por las Naciones Unidas incluye cuatro capacidades: “llevar una vida larga y sana, ser reconocible, tener acceso a los recursos necesarios para alcanzar un estándar de vida decente y participar en la vida de la comunidad” (UNDP, 2004: p.127)

Según Sen, además de los bienes básicos para la subsistencia fisiológica, las personas necesitan otros factores para llevar vidas valiosas: educación, acceso a la cultura, oportunidades de participación política, confianza en las relaciones familiares y sociales.

Y, precisamente, el enfoque del PBI per cápita falla a la hora de incluir estos factores fundamentales del desarrollo. Por lo tanto, advierte Sen, una forma más acertada de medir el desarrollo consiste en una evaluación de las posibilidades de acceso (capacidades) a las oportunidades que se requieren para alcanzar un cierto nivel completo de realización. Es decir, el enfoque se basa en las libertades positivas de las personas de acceder a las oportunidades necesarias para llevar vidas valiosas. Cada persona es única y tiene un conjunto de realizaciones propias. La mayoría son comunes, pero se adaptan a las circunstancias de cada uno. Así, el enfoque de las capacidades se construye sobre una concepción de la persona en toda su individualidad y los objetivos valiosos de la sociedad se construyen a través de un diálogo democrático y el razonamiento práctico.

El "enfoque capacidades" fue enormemente influyente y originó una corriente de filósofos,

economistas y científicos de otras disciplinas vinculados con los problemas de la pobreza y el desarrollo. Así, observábamos que Sen propone evaluar el desarrollo, no a través del tradicional indicador del PBI per cápita, sino mediante las capacidades de la gente de realizar las tareas valiosas que ha decidido llevar a cabo en su vida. No obstante, Sen siempre se ha resistido a ofrecer una lista concreta de las capacidades básicas porque considera que esta tarea debe recaer sobre cada comunidad de acuerdo con sus fines específicos.

Martha Nussbaum (profesora de la Universidad de Chicago y representante también del enfoque capacidades) no concuerda, en este punto, con la posición de su maestro. Así, ella ofrece un listado provisorio con las capacidades básicas que deberían ser aseguradas a cada persona en virtud de su dignidad humana.<sup>1</sup>

- 1) Vida. Toda persona debería ser capaz de llevar una vida de una duración normal.
- 2) Salud corporal. Tener adecuadas condiciones de [salud](#), alimentación y vivienda.
- 3) Integridad corporal. Gozar de libertad de movimientos y seguridad.
- 4) Sentidos, imaginación y pensamiento. Recibir una educación que permita desarrollar estas capacidades y un ambiente de libertad para manifestar gustos y creencias.
- 5) Emociones. Capacidad de amar, de estar agradecido en las diversas formas de asociación humana.
- 6) Razón práctica. Ser capaz de formular una concepción del bien y un plan de vida.
- 7) Afiliación. Capacidad de vivir con otros, de establecer relaciones sociales, de ser respetado y [no discriminado](#).
- 8) Otras especies. Ser capaz de respetar a los animales, las plantas y demás especies del mundo natural.
- 9) Juego. Ser capaz de jugar y reír.
- 10) Control sobre el propio ambiente. Gozar de oportunidades de participación política, derechos de propiedad y del trabajo.

El alcance del enfoque de las capacidades permite enriquecer conceptos claves como el desarrollo humano, los derechos humanos, el sentido de la igualdad, las necesidades básicas, la calidad de vida, el capital humano y la renta básica de ciudadanía, aspectos que preocupan a la ética social ya la filosofía política en general. La relación que se puede establecer entre el concepto de capacidades con cada uno de estos conceptos es un aspecto fundamental del enfoque, pues permite ver la incidencia del concepto en distintos ámbitos en la evaluación y valoración del bienestar y los alcances de la libertad.

---

<sup>1</sup> *Arrieta Castañeda, Ricardo.* [Amartya Sen y Martha Nussbaum, un nuevo enfoque del desarrollo y la fundamentación de los derechos.](#) 2009.

## DESARROLLO SOSTENIBLE

El informe de la Comisión Mundial para el Medio Ambiente y el Desarrollo da origen a la teoría del desarrollo sostenible, al que definen como “el desarrollo que satisface las necesidades del presente, sin comprometer la capacidad para que las futuras generaciones puedan satisfacer sus propias necesidades” (WCED, 1987: p.43). El uso del término “sostenibilidad” por las ONG y agencias internacionales de desarrollo ha ido más allá de consideraciones ambientales y de recursos naturales. Actualmente, este término es usado para describir la capacidad de un proyecto o sus resultados de continuar existiendo o funcionando más allá del fin del financiamiento o las actividades del agente externo (Fukao, 2004).

Esta capacidad de seguir existiendo ha sido reducida por muchos actores de desarrollo al componente financiero, de modo que se equipara la evaluación de la sostenibilidad al análisis de flujo de caja. Sin embargo, el desarrollo sostenible y la sostenibilidad suponen la combinación de metas económicas, ecológicas y sociales, como es satisfacer las necesidades básicas, protegiendo el medio ambiente y empoderando a la gente, teniendo a las comunidades locales como actores principales (Holmberg & Sandbrook, 1992)

La sostenibilidad social y cultural está dada por la consideración de las particularidades de los contextos donde se hacen los proyectos y cómo se insertan en ellos convirtiéndose en un ‘bien público’, tiene que ver con la participación de la comunidad y sus organizaciones y en cuánto se apropian de los proyectos; la política o legal comprende el marco legal o la estabilidad política que permita la continuidad de las acciones de desarrollo; la tecnológica corresponde a la capacidad de actualizar la mezcla de tecnologías seleccionada, y la organizacional está dada por la capacidad de administrar localmente el proyecto y por el desarrollo de recursos humanos locales que permitan su continuidad. La experiencia ha mostrado que tener sostenibilidad social, tecnológica, organizacional y legal sirve para conseguir sostenibilidad financiera, mientras que lo contrario no ha sido observado (Fukao, 2004; Stoll & Menou, 2003).

Resulta importante analizar cuáles son los plazos en los que la sostenibilidad es juzgada. Cuando se habla en términos financieros, normalmente se tienen proyecciones de corto o mediano plazo. Sin embargo, una actividad financieramente insostenible a corto plazo puede generar sostenibilidad política y social a largo plazo (por ejemplo la prestación de salud pública), mientras que una actividad financieramente sostenible en el corto plazo puede no ser legal (venta de reproducciones ilegales de películas o software). Por ello, es importante considerar entonces que la sostenibilidad tiene metas de largo plazo, pero actividades de corto plazo.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Bossio, Juan Fernando. *Sostenibilidad de proyectos de desarrollo con nuevas tecnologías: el caso de la organización de regantes y su sistema de información en Huaral*. *The Journal of Community Information*, Volumen 3, N° 3, 2007.

## **ALGUNAS DEFINICIONES**

### **DESARROLLO SOSTENIBLE**

Aquél proceso de desarrollo que utiliza los recursos mundiales preservándolos para generaciones venideras.<sup>3</sup>

### **MEDIOS DE VIDA O MEDIOS DE SUSTENTO SOSTENIBLES.**

Medios de vida de las personas o grupos que les permiten mejorar su situación socioeconómica de forma duradera, resistiendo a posibles crisis y sin dañar las oportunidades de otros o de generaciones futuras.

### **SOSTENIBILIDAD DE UN PROYECTO**

Condición que garantiza que los objetivos e impactos positivos de un proyecto de desarrollo perduren de forma duradera después de la fecha de su conclusión.

### **VIABILIDAD.**

Posibilidad que un proyecto tiene de cumplir los objetivos en el periodo previsto de duración del proyecto.

### **FACTORES**

Condiciones que afectan pasiva o activamente, positiva o negativamente el desarrollo de la intervención, de la organización o de las instituciones sociales. En todo proyecto siempre es posible identificar más de un solo factor que incida en la sostenibilidad y durabilidad de los efectos positivos generados. Garantizar el cumplimiento de un solo factor no garantiza que el proyecto en su totalidad sea sostenible, ya que otros factores pueden tener influencia y por ello, otros principios de sostenibilidad deben ser considerados. Los factores pueden ser:

**Factores centrales:** los que juegan un papel más importante para condicionar la sostenibilidad de la acción.

**Factores medios:** aquellos que la experiencia muestra tienen mucha importancia para su incidencia en la sostenibilidad.

**Factores circulares:** aquellos que están vinculados con todos los demás.

---

<sup>3</sup> Pérez de Armiño, Karlos. *Sostenibilidad de un proyecto*. Universidad del País Vasco.

## FACTORES QUE INCIDEN EN LA VIABILIDAD Y LA SOSTENIBILIDAD

	VIABILIDAD	SOSTENIBILIDAD
<b>FACTORES RELACIONADOS CON EL ENTORNO DE LA INTERVENCIÓN</b>		
Apoyo político		
Protección medioambiental		
Variación del entorno socio-económico		
Vulnerabilidad a catástrofes naturales		
<b>FACTORES RELACIONADOS CON LOS ACTORES DE LA INTERVENCIÓN</b>		
Capacidad institucional		
Articulación entre actores		
<b>FACTORES RELACIONADOS CON LA POBLACIÓN BENEFICIARIA</b>		
Aspectos socio-culturales		
Equidad de género		
Participación de los beneficiarios		
<b>FACTORES RELACIONADOS CON EL DISEÑO DE LA INTERVENCIÓN</b>		
Tecnología apropiada		
Acceso a la información		
Aspectos económicos y financieros		
Adecuación de la Cooperación Técnica		
Localización de las acciones. Tiempo de ejecución. Alcance del proyecto. Medios disponibles. Financieros.		
Proceso de transferencia de funciones		
Replicabilidad		

## FACTORES RELACIONADOS CON EL ENTORNO DE LA INTERVENCIÓN

<b>APOYO POLÍTICO</b>	Soporte de las instancias públicas
	Entorno político favorable
	Riesgos: cambios electorales, procesos de descentralización, tensiones entre distintos actores, corrupción.

<b>PROTECCIÓN MEDIOAMBIENTAL</b>	Conservación de los sistemas vitales.
	Conservación de la diversidad biológica.
	Uso adecuado de los recursos renovables.
	Uso racional de los recursos no renovables.

<b>VARIACIÓN DEL ENTORNO SOCIOECONÓMICO</b>	Estudio de riesgos socioeconómicos
	Definir nivel de riesgo: alto, medio, bajo.
	Implantación de sistemas de seguimiento del proyecto.

<b>VULNERABILIDAD A CATÁSTROFES NATURALES</b>	Identificación de áreas de riesgo, su efecto sobre la población, el medio físico y las infraestructuras.
	Definir nivel de riesgo: alto, medio, bajo.
	Importancia de implementar medidas preventivas aplicadas a la vulnerabilidad.
	Sensibilización de la población al grado de vulnerabilidad.

## FACTORES RELACIONADOS CON LOS ACTORES DE LA INTERVENCIÓN

<b>CAPACIDAD INSTITUCIONAL</b>	Capacidad institucional de los principales actores o grupos que intervienen.
	Entorno de la organización.
	Coherencia entre capacidades de actores y objetivos.
	FODA del personal
	Involucramiento del personal.

<b>ARTICULACIÓN ENTRE ACTORES</b>	Espacios de concertación
	Procesos de articulación
	Vinculación (como rol consultivo) a otros actores.

## FACTORES RELACIONADOS CON LA POBLACIÓN BENEFICIARIA

<b>ASPECTOS SOCIO - CULTURALES</b>	<b>Análisis social</b>
	<b>Utilización de recursos locales</b>
	<b>Intervención con enfoque participativo</b>
	<b>Conocimientos, técnicas e insumos ancestrales.</b>

<b>EQUIDAD DE GÉNERO</b>	<b>Tema de la mujer</b>
	<b>Tema del hombre</b>

<b>POBLACIÓN BENEFICIARIA: teniendo en cuenta la participación, perdemos “control” sobre el proyecto, pero ganamos apropiación y sostenibilidad.</b>	<b>La participación</b>
	<b>La apropiación</b>
	<b>Dinámicas de aprendizaje e innovación</b>

## FACTORES RELACIONADOS CON EL DISEÑO DE LA INTERVENCIÓN

<b>TECNOLOGÍA APROPIADA</b>	<b>Minimización de dependencias</b>
	<b>Elección tecnológica</b>
	<b>Adecuación al entorno</b>
	<b>Precios de los factores productivos</b>
	<b>Nivel de usuario y nivel del entorno.</b>

<b>ACCESO A LA INFORMACIÓN</b>	<b>Mantenimiento de los procesos de transferencia de información y conocimientos generados</b>
	<b>Generación local de conocimientos</b>
	<b>Instituciones que gestionan la información.</b>
	<b>Desarrollo de nuevas tecnologías.</b>
	<b>Redes locales de conocimiento</b>

<b>ASPECTOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS</b>	<b>Eficiencia</b>
	<b>Pertinencia</b>
	<b>Comparadores</b>

<b>ADECUACIÓN DE COOPERACIÓN TÉCNICA</b>	<b>LA</b> <b>Involucrar actores locales.</b>
	<b>Procesos de selección de personal.</b>

<b>LOCALIZACIÓN DE LAS ACCIONES, TIEMPO DE EJECUCIÓN, ALCANCE DEL PROYECTO FRENTE A MEDIOS DISPONIBLES Y FINANCIACIÓN</b>	<b>Dispersión y dificultades topográficas.</b>
	<b>Correspondencia entre alcance y medios.</b>
<b>PROCESOS DE TRANSFERENCIA Y DE SALIDA</b>	<b>Condiciones de la transferencia, propiedad y uso.</b>
	<b>Replicabilidad</b>
	<b>Estrategia de salida.</b>