

DESCRIPCIÓN GENERAL

Resumen

Esta herramienta se ocupa de la planificación y el estudio de una propuesta financiera antes de redactarla; también trata del modo en el que escribir esta propuesta y el seguimiento requerido una vez que sea escrita y enviada. Además se incluye un ejemplo de una propuesta financiera orientativa. Encontrarás consejo sobre todo aquello que necesitas saber sobre los donantes y sobre tu propia organización o proyecto antes de escribir una propuesta financiera. Asimismo, encontrarás directrices sobre los contenidos de tu propuesta y cómo redactarlos, junto con referencias a otras herramientas de CIVICUS que te pueden ser de gran ayuda.

¿Por qué es necesario tener una herramienta?

Esta herramienta te ayudará a producir propuestas financieras eficaces. Si la utilizas por sí sola, deberías ser capaz de producir una propuesta financiera que te servirá para solicitar ayuda para tu organización o proyecto. Si la utilizas en conjunto con otras herramientas de CIVICUS (como viene indicado), entonces aumentarás la capacidad de tu organización para planificar y recaudar dinero de manera eficaz.

¿Quién debería utilizar esta herramienta?

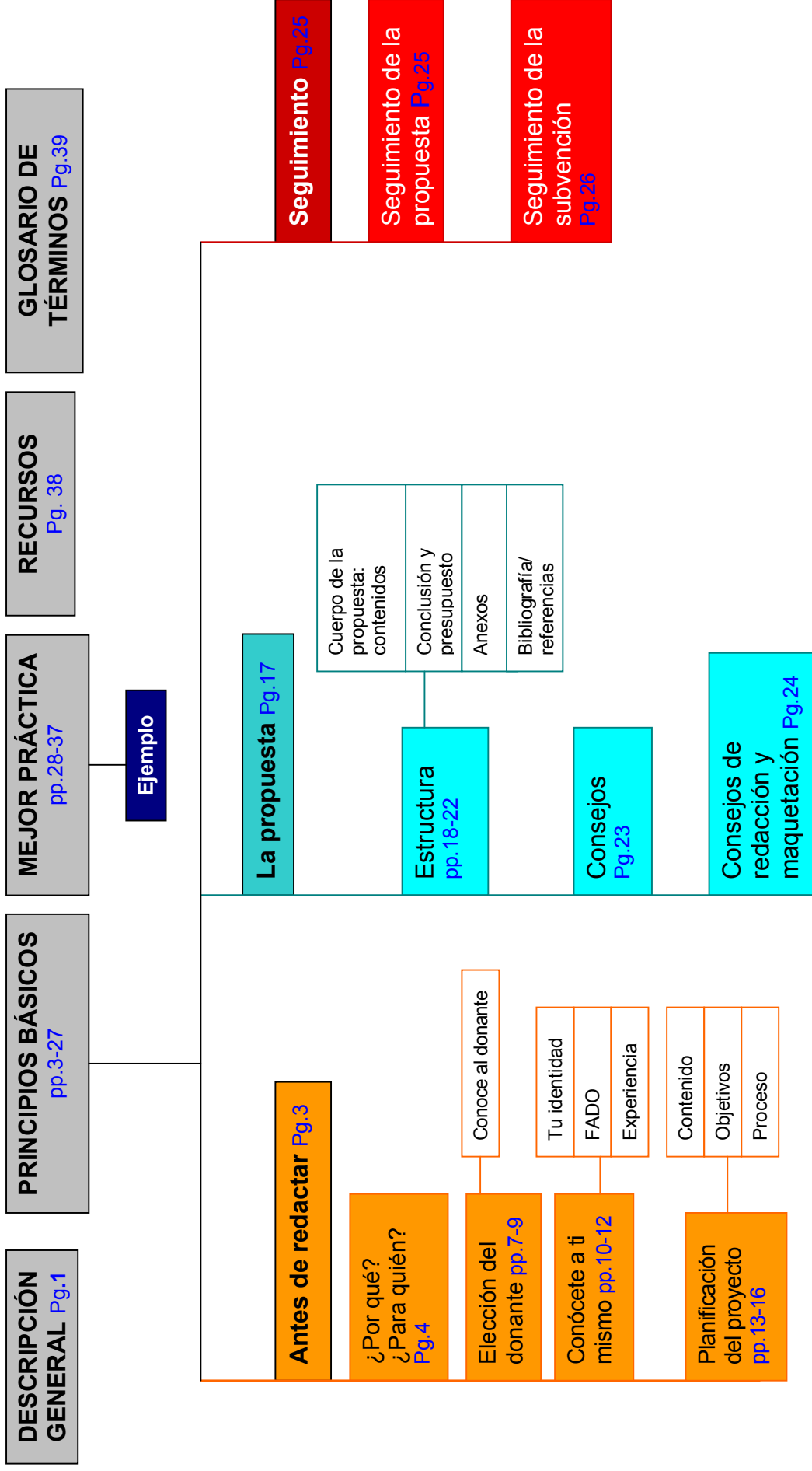
Esta herramienta está dirigida expresamente a aquellas personas que no se sienten seguras de sí mismas para redactar una propuesta financiera y que no tienen mucha experiencia en este campo. La puede utilizar el propio director del proyecto o un equipo comprometido en aumentar la capacidad de la organización para recaudar fondos. A menudo, las mejores propuestas financieras las redactan pequeños equipos. Incluso cuando una propuesta la escribe una sola persona, se necesita solicitar la opinión de otros miembros del equipo sobre esta propuesta y, por consiguiente, realizar los ajustes oportunos.

¿Cuándo será útil esta herramienta?

- Cuando tengas una estrategia financiera para una organización que incluye la recaudación de dinero de donantes (ver la herramienta *Desarrollo de una estrategia financiera*)
- Cuando tengas la idea de llevar a cabo un proyecto para el que necesitas donaciones.
- Cuando un donante te solicite la presentación de una propuesta financiera para un proyecto.

El mapa conceptual de la siguiente página te ayudará a desenvolverte por esta herramienta.

Redacción de una propuesta financiera



PRINCIPIOS BÁSICOS

Antes de redactar

Éste es el mejor consejo que te podemos ofrecer:

No empieces a redactar una propuesta financiera antes de investigar, pensar y planificar.

¿Por qué crees que esto es así?

La propuesta financiera constituye la base de tu relación con un donante. Si el donante observa que está escrita con precipitación, sin reflexión ni planificación, esta relación puede que dure más bien poco. Es preferible dar la impresión, basándote en la realidad, de que eres directo y metódico y que te comprometes a realizar un buen trabajo desde el principio.

En este apartado nos ocupamos de aquellas herramientas que necesitas antes de que empieces a redactar la propuesta.

Si fuera posible, necesitarás empezar a prepararla con al menos un mes de antelación a la entrega de la propuesta financiera. Como podrás observar, hay mucho que hacer y necesitas tiempo para hacerlo adecuadamente.

Antes de empezar a redactar necesitas:

- Ser claro sobre el motivo y el destinatario de la propuesta.
- Entender al donante para el que estás preparándola (ver los apartados *Elección del donante* y *Conoce al donante*).
- Conocer a ti mismo, lo cual significa que tienes que tener claro tu identidad, tus puntos fuertes y débiles (ver el apartado sobre *Análisis FADO*), y además, tienes que ser capaz de presentar una experiencia creíble sobre tu capacidad en áreas de administración financiera, impacto de proyectos, competencia técnica y administración general.
- Por último, necesitas planificar el proyecto; es decir, necesitas comprender el contexto, establecer objetivos y diseñar un proceso.

En las páginas siguientes se tratan todas estas áreas.

Redacción de una propuesta financiera

¿Por qué? ¿Para quién?

La primera pregunta que necesitas plantearte es: *¿por qué estás redactando una propuesta financiera?*

Esta es la sencilla respuesta:

Redactas una propuesta financiera para convencer a alguien para que aporte dinero a tu organización o proyecto. Su propósito principal es la persuasión, **NO** la descripción. De este modo, aunque tendrás que describir el proyecto propuesto, deberás hacerlo de tal modo que vaya a convencer al donante para que aporte dinero.

Hay varias razones por las que puede que hayas decidido que la «venta» del proyecto al donante suponga el mejor camino para recaudar dinero. Éstas son algunas de estas razones:

- Se necesitan grandes cantidades de dinero.
- Has decidido que es importante «diversificar» tu base financiera: tener más de un donante que apoye a tu organización.
- El proyecto propuesto encaja dentro de un marco más amplio de desarrollo regional o nacional, en el que un número determinado de donantes ya participa.

Antes de seguir adelante, asegúrate de que la petición de fondos a un donante es una ruta conveniente para este determinado proyecto. Otras alternativas son:

- Recaudar dinero de la comunidad que se va a beneficiar.
- Emplear dinero que la organización ha generado por sí sola a través de inversiones o ingresos.

Para obtener más información sobre alternativas de recaudación de fondos, debes dirigirte a la herramienta *Desarrollo de una estrategia financiera*.

¿Para quién redactas la propuesta?

Esta pregunta se puede contestar en dos niveles distintos:

- «Quién» si se refiere al tipo de organismo de financiación que tienes en mente.
- «Quién» si se refiere al tipo de persona que probablemente la lea.

Diferentes tipos de organismos de financiación

Más adelante en esta herramienta, encontrará una tabla con los diferentes tipos de organismos y las ventajas y desventajas de cada uno de ellos.

¿Por qué resulta útil considerar los distintos tipos de organismos de financiación?

Porque de este modo serás capaz de hacer coincidir el proyecto que tienes en mente con los intereses y preocupaciones de cada uno de los organismos, y al mismo tiempo, las cuantías de dinero de las que puede disponer cada uno de ellos. También podrás anticipar algunos de los problemas que podrían surgir más adelante.

Si no tienes mucha experiencia, puedes hablar con otras organizaciones de la sociedad civil sobre sus experiencias en relación con los distintos tipos de organismos.

Tipo de organismo	Ventajas	Desventajas
Gobierno	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A menudo tienen mucho dinero. ▪ Puede ser útil en asuntos de política, acceso, etc. ▪ Si el proyecto se ajusta a la estrategia gubernamental, aumenta la posibilidad de un impacto significativo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El proceso de solicitud es a menudo burocrático y requiere mucho tiempo. ▪ El pago normalmente se retrasa y hay poca flexibilidad. ▪ Los requisitos de solicitud pueden ser complejos.
Iglesias	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A menudo comparten la agenda de desarrollo y ética de las organizaciones de sociedad civil progresistas. ▪ Con frecuencia son muy flexibles en qué y en cómo financian. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Normalmente confían en su propia área para recaudar fondos, es decir, que los fondos pueden que sean limitados y/o sujetos a fluctuaciones. ▪ A veces obtienen asignaciones del gobierno y están sujetas a cambios en la política gubernamental.
Grandes fundaciones familiares	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disponen de grandes sumas de dinero para donar. ▪ El personal es profesional, entiende los asuntos e intereses de la sociedad civil. ▪ Proporcionan a menudo directrices explícitas de las financiaciones y del proceso para adquirir fondos. ▪ Están dispuestos a compartir experiencia internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El proceso de solicitud puede llevar mucho tiempo. ▪ Los requisitos de solicitud pueden resultar complejos. ▪ Las prioridades pueden cambiar.
Pequeñas fundaciones familiares	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A menudo constituyen una estrecha relación y contraen un compromiso personal con una organización. ▪ Cuentan con un formato y proceso más flexible. ▪ Son más flexibles en sus financiaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El personal no siempre es tan profesional como el de las grandes fundaciones. ▪ Puede que no cuente con mucho capital. ▪ Los contactos personales resultan muy importantes (a veces una ventaja)
Financiación de grandes empresa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disponen de grandes sumas de dinero. ▪ Con frecuencia cuentan con personal profesional y accesible. ▪ Con frecuencia dejan claro lo que esperan del acuerdo y tienen una agenda oculta. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cambian de prioridades con frecuencia. ▪ A veces quieren representación directa en la Junta. ▪ A menudo son muy sensibles con cualquier asunto que pudiera alejar a otros interesados directos.
Financiación de pequeñas empresas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuentan con un enfoque informal. ▪ Están interesados en proyectos locales. ▪ Los contacto personales son muy útiles. ▪ La agenda con frecuencia es muy clara. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No cuentan con tanto dinero. ▪ Los intereses son limitados. ▪ Si no existen contactos personales, no hay financiación.

¿Quién leerá la propuesta?

Recuerda lo que ya hemos mencionado con anterioridad: estás escribiendo la propuesta para *persuadir* a las personas para que aporten dinero para tu proyecto.

Pero, ¿quiénes son estas personas?

Normalmente, dos tipos de personas podrían leer tu propuesta:

- El responsable de tomar decisiones será el encargado de tomar la última decisión, basándose en tu propuesta. A veces, puede que haya más de un responsable: un agente de proyecto que tome la decisión inicial para apoyar la propuesta; y además, algún jefe o un comité que tome la decisión final.
- Un experto técnico que evaluará la competencia técnica de la propuesta y redactará un informe para el responsable de tomar decisiones, pero que no llegará a tomar ninguna decisión final.

Esto te debería indicar que tu propuesta debe ser:

- Persuasiva
- Correcta y técnicamente detallada.

En el apartado que trata sobre *La propuesta*, sugerimos que incluyas los detalles técnicos como uno de los anexos, de modo que el cuerpo principal de la propuesta no resulte demasiado extenso.

Elección del donante

Ya hemos comentado los distintos tipos de donantes (en los apartados *¿Por qué?* y *¿Para quién?*). Si estás interesado en captar donantes locales, necesitas realizar algún tipo de estudio para averiguar quién aporta dinero en tu zona para el tipo de proyecto que tú «vendes».

Para realizar una elección con buenos fundamentos sobre los donantes más apropiados a quienes mandar tu propuesta, necesitas tener información sobre ellos. Como cada uno de los donantes tiene intereses diferentes, el acercamiento equivocado a un donante resultaría una pérdida de tiempo tanto para él como para ti.

Para llegar a preparar una buena propuesta que obtenga los resultados que persigues necesitas saber aun más.

Conoce al donante

Necesitas conocer estos dos aspectos sobre un donante:

- Entender aquello que el donante quiere en cuanto a metas, misión e intereses.
- Conocer los detalles prácticos del formato, cálculo del tiempo, etc.

Recuerda que la redacción de una propuesta financiera consiste en un proceso de «venta». Como bien te diría cualquier comerciante, cuando vendas algo, necesitas conocer lo que el posible comprador quiere. En este caso, los donantes son los «compradores» y tienen una agenda y tienen derecho a disponer de ella.

¿Qué quieren los donantes?

La mayoría de los donantes quieren lo siguiente:

- Impactar o influenciar: quieren que su dinero valga para algo, que el trabajo que ellos financian tenga éxito, que sean vistos como triunfadores.
- Adquirir conocimiento, entendimiento e información.
- Compartir conocimiento, entendimiento, información y al mismo tiempo, añadir valor a sus intervenciones.
- Aumentar su influencia en el tratamiento de lo que ellos consideran los problemas del mundo, su región, país o área específica.

¿Qué significa para ti todo esto cuando estás preparando una propuesta?

En primer lugar, significa principalmente que tu agenda general no puede variar mucho de la del donante: si tu organización apoya la legalización del aborto, no tiene sentido enviar una propuesta financiera a un donante eclesiástico pro vida.

También significa que tu propuesta debe convencer al donante de que el apoyo a tu proyecto puede conducir a una exitosa intervención. Una intervención con la que estará orgulloso de haber participado y con la que él, como donante, y otros, como beneficiarios, se sentirán igualmente identificados. Las personas se identifican con otras personas; es decir, la redacción de tu propuesta debe tener calidad humana y no debería consistir en un simple y escuálido resumen.

Redacción de una propuesta financiera

La mayoría de los donantes también querran sentirse capaces de aportar algo compartiendo el aprendizaje que obtuvieron de otros proyectos e intervenciones en los que han participado. En mayor o menor medida, esto quiere decir que éstos se «especializarán» y querrán financiar proyectos que correspondan con su especialización.

Cuánto más sepas acerca de un donante, más posibilidades tendrás de elegir al donante más adecuado para ti y de presentar tu propuesta de modo que el donante la «compre» o la «apoye».

La presentación

Cualquiera que sea el interés del donante, lo quiere bien presentado; es decir, lo que quiere es que la presentación se lleve a cabo correctamente. Una vez que hayas decidido que tus metas e intereses corresponden con los del donante, necesitas conocer el interés del donante en cuanto a presentación: el formato en el que desea sus propuestas; los detalles que quiere incluir; los formatos especiales de planificación que pudiera requerir, por ejemplo, análisis de estructuras de registro (ver *Glosario de términos*); la extensión de las propuestas, etc.

En resumen, esto es lo que necesitas averiguar sobre un donante:

- ❑ Nombre, dirección, teléfono, fax, dirección de correo electrónico, nombre y cargo de la persona con la que deberías entablar contacto. Ésta es la información preliminar que podrías obtener de la centralita, la página web del donante, un directorio o tus colegas de organizaciones de la sociedad civil.
- ❑ Las metas, misión y preocupaciones, sus áreas de interés inclusive, en caso de que financiara tan sólo en unas áreas geográficas determinadas; también sería conveniente conocer sus criterios generales de financiación y otras financiaciones. Puedes adquirir toda esta información de una página web, de folletos informativos o boletines anuales, como por ejemplo, de tus colegas de las organizaciones de la sociedad civil.
- ❑ Las cantidades normalmente aporta el donante.
- ❑ El proceso de toma de decisiones del donante y su posible duración una vez entregada la propuesta por escrito.
- ❑ Las fechas en las que se examinan las propuestas y plazos de entrega de propuestas para que sean consideradas.
- ❑ La posibilidad de que el donante requiera un formato especial o directrices para las propuestas; o si por el contrario, puedes utilizar el tuyo propio. Algunos donantes puede que prefieran una breve propuesta preliminar antes de solicitarte una propuesta completa, ya que de este modo pueden tener una opinión inicial sobre su interés en negociaciones más avanzadas contigo.

Toda esta información se puede obtener del agente o administrativo del proyecto. Necesitas un nombre, alguien con quien contactar, ya sea por teléfono o en una reunión preliminar. Estos primeros contactos son de gran importancia, ya que pueden establecer el tono para toda la futura relación.

El contacto personal

Siempre es importante recordar que el «donante» está representado por personas: el administrativo, el agente del proyecto, el Director General de la región: estas personas tienen intereses, asuntos y su tiempo y atención siempre están solicitados.

¿Qué significa esto para ti?

Significa que :

- Debes comunicarte de manera profesional con los representantes del donante: hazlo con determinación y no malgastes su tiempo.
- Debes ser honesto y abierto cuando te comuniques. Prepárate para escuchar y compartir información e ideas.
- Debes proyectar la parte humana de tu trabajo, de modo que el donante pueda identificarse con las personas a nivel humano.

En resumen, la secuencia temporal es la siguiente:

- Haz algunas averiguaciones sobre donantes adecuados.
- Continúa con el establecimiento de contactos con el agente o administrativo del proyecto.
- Empieza a trabajar en la fase de planificación de tu propuesta.

No obstante, hay un aspecto que aún no hemos considerado y que ha de ser abordado antes de que establezcas un contacto inicial con el agente o administrativo: tienes que asegurarte de que te conoces a ti mismo. Este asunto se abarca en el siguiente apartado.

¿Por qué crees que es importante conocerte y estar seguro de que puedes proyectar una buena imagen de tu organización antes de hablar con el agente o administrativo del proyecto?

Porque el «comprador» tiene que creer en el «vendedor».

Conócete a ti mismo

¿Qué significa «conócete a ti mismo» antes de redactar una propuesta financiera?

Significa que no puedes tener esperanza en «vender» o promocionar un proyecto si no conoces y no puedes presentar una imagen de tu organización como un «buen riesgo a correr»

Muchas organizaciones y proyectos solicitan dinero de los donantes. El negocio del donante no es otro que aportar dinero o colocarlo de alguna otra manera, en forma de inversiones en desarrollo o ayudas de algún tipo. Cuando un donante realiza este tipo de inversiones, busca correr un «buen riesgo», es decir, una organización o proyecto que pueda generar algún tipo de cambio y sostener la intervención.

El hecho de conocerte a ti mismo para proyectar una imagen creíble a un posible donante no se consigue de la noche a la mañana, sino que es una parte más de la construcción de tu capacidad organizativa.

Cuando te detengas a redactar tu propuesta financiera, necesitas saber y haber escrito con antelación:

- Tu identidad como organización.
- Tus puntos fuertes y débiles; las oportunidades y las amenazas a las que te enfrentas, es decir, necesitas haber hecho un *Análisis FADO*.
- Tu experiencia (los logros de tus trabajos anteriores, que le darán al donante seguridad de que eres un «buen riesgo a correr»).

En el siguiente apartado de la herramienta se abordan todas estas áreas.

Identidad de la organización

Para presentar la identidad de tu organización necesitas:

- Una misión y meta general para la organización: por qué existe, a quién pretende beneficiar, cómo se relaciona con la comunidad beneficiaria y qué se compromete a conseguir a través de su trabajo (sobre este asunto puedes encontrar más información en las herramientas sobre planificación).
- Una identidad *visible* y *reconocible* en forma de logotipo, pero tampoco es esencial.
- Un consejo o junta que proporcione a la organización una estructura gubernamental creíble; es decir, necesitas una breve biografía de cada persona, en la que reflejes, por ejemplo, factores como la experiencia, vínculos comunitarios, género y una diversidad adecuada. Algunas organizaciones también cuentan con *patrocinadores*. Normalmente son personas bien reconocidas y respetadas, que a pesar de contar con mucho tiempo para dedicarse al gobierno de la organización, se encuentran dispuestos a prestar su apoyo y nombre a la causa y la organización.
- Un personal y voluntarios clave que tiene como fin el buen funcionamiento de la organización y el proyecto. En este caso también se requiere la presentación de breves biografías de las personas que serán clave en el proyecto, en las que muestres porque son adecuadas.

En resumen, necesitas presentarte como una organización firme y responsable, con competencia para conseguir sus objetivos.

Elaboración de un Análisis FADO

Un *Análisis FADO* consiste en una simple herramienta de planificación que te ayudará a identificar los puntos fuertes y débiles de tu organización, así como también las oportunidades y amenazas a las que te enfrentas. Una vez que lo hayas llevado a cabo, durante la redacción de tu propuesta financiera podrás mostrar cómo crearás tus puntos fuertes, afrontarás tus debilidades, aprovecharás tus oportunidades y te enfrentarás a tus amenazas, a través del proyecto que has propuesto. De este modo, demostrarás al posible donante que cuentas con una imagen realista y precisa de la organización y que dispones de la comprensión y determinación suficiente para crear la capacidad que asegure la sostenibilidad del proyecto.

Recuerda que los puntos fuertes y débiles se refieren a *factores internos*, mientras que las oportunidades y amenazas a *factores externos*. Por ejemplo:

Un punto fuerte podría ser: personal experimentado y comprometido.

Un punto débil podría ser: Insuficiente competencia tecnológica del personal.

Una oportunidad podría ser: Apoyo de la política gubernamental al tipo de trabajo que desempeña la organización.

Una amenaza podría ser: Los actuales donantes han variado su atención.

Podría ser de utilidad la creación de una tabla como ésta:

Puntos fuertes	Puntos débiles
Oportunidades	Amenazas

El trabajo sobre estos asuntos con tu personal también les aportará seguridad para promocionar la organización y proyecto.

Conoce y haz constar tu experiencia

Recuerda que si un donante decide apoyar tu proyecto, está corriendo un riesgo, de modo que debes presentar pruebas que demuestren que se trata de un «buen riesgo».

A continuación se ofrecen áreas comunes en las que deberías ser capaz de presentar pruebas:

- Resultados e impacto previos.
- Buena competencia administrativa en relación con proyectos y personas.
- Buena competencia en administración financiera y destrezas en la preparación de una estrategia financiera.
- Competencia técnica en tu campo concreto.

Para más información sobre destrezas administrativas, dirígete a la herramienta *Control y responsabilidad financiera* y a la herramienta *Desarrollo de una estrategia financiera* si deseas más información sobre estrategia financiera.

¿De dónde proceden estas pruebas y dónde constarán?

El boletín anual de la organización es una buena ubicación para que esta información conste. Normalmente, contendrá detalles de proyectos que han tenido lugar a lo largo del año, detalles de los miembros de la Junta y el personal y cierta respuesta sobre el impacto en relación con los planes. Estos documentos se pueden incluir a modo de anexo mientras que los detalles más específicos dentro de la propuesta.

Si tu organización es de reciente creación, resultará algo más complicado demostrar que eres un riesgo meritorio. Sin embargo, puedes conseguirlo de la siguiente manera:

- Con el apoyo de miembros de gobierno y patrocinadores creíbles.
- Con la carta de contables creíbles en la que conste que has creado un buen sistema de administración financiero con revisiones y balances.
- Con la aportación de información sobre los miembros del personal y/o los voluntarios, en la que se refleje su experiencia en proyectos similares.

En resumen, antes de que incluso llegues a los detalles del proyecto, el donante querrá saber lo siguiente sobre ti:

- Tu nombre y posición dentro de la organización o proyecto.
- El nombre e información de contacto de la organización.
- La comunidad a la que prestas tus servicios y los lazos que mantienes con ella.
- La misión, las metas y la estrategia de la organización.
- Tus estructuras de gobierno y las personas que se encuentran en ella.
- El nivel de competencia del personal y/o voluntarios que participan.
- Tus puntos fuertes como organización en el contexto en el que funcionas.
- Tu experiencia en cuanto a impacto, competencia, proyecto y administración financiera.

Antes de que estés preparado para redactar tu propuesta, aún tienes que realizar una actividad de gran importancia: necesitas planificar el proyecto con detenimiento. Este asunto se aborda en el siguiente apartado de la herramienta.

Planificación del proyecto

El paso inicial en la planificación de un proyecto consiste en el fuerte vínculo existente entre tu misión y estrategia organizativa y el proyecto concreto. Incurrirías en un grave error si tomas la siguiente cuestión como punto de partida: «¿para que podemos obtener dinero?»

Una organización es la respuesta a un problema u oportunidad en su entorno. A partir aquí surge la misión y la estrategia de la organización; es lo que el proceso de planificación estratégica debería abordar. Los proyectos que planificas y por los que solicitas financiación deberían formar parte de tu estrategia, en vez de considerarse una mera recaudación de dinero. Tu plan debe reflejar:

- Tu comprensión del contexto y el modo en el que este hecho queda reflejado en la misión de la organización y la estrategia.
- Las circunstancias concretas del contexto que crean el problema que el proyecto quiere abordar y el problema en sí.
- Los objetivos del proyecto.
- El proceso concebido para lograr los objetivos.

Para más información sobre este asunto, dirígete a la herramienta *Descripción general de la planificación, Planificación estratégica y Planificación de acción*.

Conoce el contexto

¿Por qué es importante presentar el contexto?

Los recursos de los donantes se encuentran siempre muy solicitados, por lo que tienen que decidir la opción más conveniente en la que emplearlos en relación con el área geográfica, la región, el problema o el reto. Esto significa que necesitas contextualizar tu proyecto de tal manera que demuestres que el problema u oportunidad a tratar coincide con los intereses del donante, que la resolución del problema o el uso de la oportunidad en el área descrita es importante y que el aprendizaje potencial es significativo.

Independientemente del proyecto o la propuesta, éstos son algunos de los aspectos más comunes que necesitas conocer sobre el contexto:

- País, región, detalles del área (ubicación regional, gobierno, población, etc.).
- Información sobre pobreza, el estado de la economía inclusive, empleo/desempleo.
- Asuntos de género.
- Situación del VIH / SIDA.
- Salud y educación.

Si tu organización se encarga de un campo en concreto, puede que quieras incluir otro tipo de información, como por ejemplo, el número de personas con acceso a teléfonos.

Así pues, digamos que la meta general de tu proyecto es:

Se producirá una mejora en la calidad de vida de todas las personas que viven en XYZ para el año 2005 como resultado de las mejoras en las prácticas agrícolas.

¿Qué información crees que sería útil para que el donante conociera el contexto?

Podrías querer que se incluyera información que comparara la calidad de vida en áreas urbanas con las rurales, sobre las prácticas agrícolas en uso más comunes en la actualidad y por qué no funcionan; o bien, información sobre el tipo de asociación público o privada existente.

Recuerda que no estás escribiendo una tesis, sino que pretendes ofrecer información útil que será del interés del lector, pero que no le abrumará con información innecesaria. Cuando sea necesario, tendrás que citar las fuentes de información, así que acuérdate de anotarlas cuando hagas la preparación y el estudio necesarios.

Cuando hagas tus contactos iniciales con un donante, deberías estar bien informado sobre el contexto de tu proyecto. También deberías tener claro los objetivos de tu proyecto. En el próximo apartado se trata este asunto y en la herramienta *Planificación estratégica* se explica con más detalle.

Objetivos

Llegados a este punto, necesitas definir los objetivos de tu proyecto claramente para conocer lo que pretendes lograr. Un buen objetivo con frecuencia establece:

- Qué quieres lograr (tus fines).
- Cómo quieres lograrlo (tus medios).
- Quiénes serán tus beneficiarios principales.

Cuando hablamos de «beneficiarios principales» nos referimos a los «beneficiarios finales». Así pues, en un proyecto que tiene como objetivo mejorar la situación de los prisioneros de una prisión de cierto país mediante la formación de celadores, los beneficiarios finales no son éstos sino aquellos.

Observa los dos ejemplos de objetivos que ofrecemos a continuación:

1. Se producirá una mejora en la calidad de vida de todas las personas que viven en XYZ para el año 2005 como resultado de las mejoras en las prácticas agrícolas.
2. Las mujeres cabeza de familia que viven en la region ABC de XYZ mejorarán su calidad de vida para el año 2003 a través del desarrollo de destrezas agrícolas adecuadas que les permitan desempeñar una agricultura comercialmente viable y ecológicamente sostenible.

¿Cuál es la diferencia entre estos dos objetivos?

¿Puedes observar que uno es muy amplio y otro muy concreto?

El objetivo 1 es un objetivo general y global (también llamado a veces una «meta»). El objetivo 2 es un objetivo específico (también llamado a veces un «propósito del proyecto»).

Todos los proyectos necesitan ambos tipos de objetivo.

Redacción de una propuesta financiera

Resulta útil conocer la terminología que utiliza el donante para quien escribes la propuesta, de modo que puedas emplear los mismos términos. Puedes averiguar estos términos leyendo la información que éste publica sobre las solicitudes de financiación, preguntando al agente o administrativo del proyecto o visitando su página web.

Los donantes que esperan que utilices un *Análisis de Marco Lógico (AML)* en tu solicitud puede que tengan un modo especial en el que quieren que se expresen los objetivos. Encontrarás más información sobre *AML* en el *Glosario de términos* y en la herramienta *Descripción general de la planificación*.

Objetivo general

El objetivo general estipula el desarrollo global o meta de ayuda hacia la que debería contribuir tu propósito del proyecto más concreto. Éstos son algunos aspectos a recordar sobre el objetivo o meta general:

- No puedes lograr el objetivo o meta global en solitario como proyecto u organización. Tu proyecto contribuirá a lograrlo.
- El objetivo o meta global aporta un punto de referencia con el que medir el éxito de tu proyecto y el de otros con un propósito similar.
- El objetivo o meta general debe ser compatible con la declaración de la misión de tu organización y con la misión del donante al que solicitas los fondos.
- Normalmente hará falta más tiempo para lograr el objetivo o meta general que el propósito específico del proyecto.

Objetivo específico

El propósito del proyecto u objetivo específico consiste con frecuencia en aquello que tu proyecto debería ser capaz de conseguir a través de su trabajo. Es un resultado que tiene que ser posible dentro del tiempo especificado, además de la estrategia que la organización y proyecto creen que va a tratar el problema en un área específica. De este modo se contribuirá a lograr el objetivo o meta general. Un proyecto puede que tenga más de un propósito específico, pero es mejor centrarse dentro de tu propuesta en aquel que consideres más relevante. A continuación se ofrecen algunos aspectos a recordar sobre el propósito del proyecto u objetivo específico:

- Cuanto más específico sea el propósito del proyecto, más sencillo resultará diseñar un proceso para lograrlo.
- Intenta incluir metas específicas, por ejemplo: ¿cuántas mujeres cabeza de familia mejorarán su calidad de vida y por cuánto dinero? Con esto estás incluyendo indicadores con los que medir tu progreso (ver *Glosario de términos* para obtener una explicación sobre indicadores).
- El logro del propósito del proyecto es el resultado mediante el cual será juzgado el proyecto, de modo que tienes que ser capaz de conseguirlo. No prometas lo imposible sobreestimando tus destrezas y capacidad.

¿Por qué crees que es importante tener claro tus objetivos antes de redactar una propuesta financiera?

Tus objetivos indican al donante de manera inmediata:

- Si el proyecto coincide con sus prioridades.

Redacción de una propuesta financiera

- Lo claro que te muestras sobre lo que quieres lograr.
- Si eres realista y, si fuera así, si el proyecto tiene posibilidades de causar un impacto útil.

En resumen:

- Los objetivos te ayudan a aclarar tu meta y tu estrategia para contribuir a esa meta.
- Los objetivos aportan un marco para el diseño del proceso del proyecto.
- Los objetivos aportan una «revisión de la realidad» para que el donante sea capaz de ver las posibilidades de éxito existentes.
- Los objetivos enlazan el proyecto con la misión y metas de la organización y con la propia misión del donante.
- El objetivo general aporta una meta acumulativa, a largo plazo.
- El propósito del proyecto aporta un objetivo inmediato, a corto plazo.

Aclarados los objetivos, el próximo paso consiste en el diseño del proceso del proyecto.

Proceso

Diseñar el proceso significa planificar cómo vas a lograr el propósito del proyecto.

El proceso es el viaje paso por paso que te llevará al logro del propósito de tu proyecto. Diseñar el proceso quiere decir responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué vas a hacer? (acciones).
- ¿Dónde lo vas a hacer?
- ¿Cómo vamos a hacerlo?
- ¿Quién participará?
- ¿Qué resultados (ver *Glosario de términos*) se producirán?
- ¿Cuándo tendrán lugar las distintas actividades y resultados?
- ¿Cómo se hará el seguimiento del progreso? (ver la herramienta sobre *Seguimiento y evaluación*).
- ¿Cómo será evaluado el proyecto? (Ver la herramienta *Seguimiento y evaluación*).
- ¿Qué recursos harán falta para llevar a cabo las actividades? (ver la herramienta *Elaboración de un presupuesto*).

Necesitas ser capaz de contestar a estas preguntas antes de empezar a redactar la propuesta.

Ya hemos llegado al final del apartado sobre qué se necesita hacer antes de redactar una propuesta.

¿Por qué crees que es imprescindible hacer todo esto antes de redactar la propuesta?

Cuanto más hayas reflexionado sobre el posible lector, tu identidad y tus preferencias para lograr y desempeñar tu trabajo, más correcta será tu propuesta: más coherente, lógica, adecuada y triunfadora.

Ahora ya estás listo para continuar con el apartado que trata sobre la propia propuesta.

La propuesta

Estructura

Ahora ya hemos llegado a la propuesta real y en este apartado de la herramienta tratamos los siguientes asuntos:

- Los contenidos y resumen del principio de la propuesta.
- La redacción del cuerpo de la propuesta, junto con el contenido detallado.
- La redacción de la conclusión y el presupuesto.
- La decisión sobre los anexos que habría que adjuntar.

Si has realizado todo el trabajo preliminar, no deberías tener ningún tipo de problema para redactar la propuesta. Esta propuesta constituye un documento muy significativo por una serie de razones que mencionamos a continuación.

¿Por qué el documento de la propuesta es tan significativo?

Queda claro que una de las razones es que este documento constituirá la base de decisión de un donante para conceder fondos para un proyecto. Sin embargo, existe otra razón que deberías recordar: una vez que la propuesta esté redactada y sea aceptada por el donante, se convertirá en el marco del proyecto, la ubicación en la que el ciclo del proyecto se defina y la base sobre la que se evaluará el éxito o fracaso del proyecto. Con la redacción de la propuesta te debes a un proyecto con metas y objetivos específicos y con un proceso y estructura especial.

La redacción de la propuesta depende en cierta medida de los requisitos del donante. Éstas son algunas de las distintas posibilidades:

- Un documento de una página, en la que resumes lo que esperas lograr y cómo lo conseguirás, a modo de paso preliminar para que el donante decida su interés en adquirir más información o no. En este caso centrarías tu atención en los objetivos y un resumen del proceso concebido.
- Un formato estándar establecido por el donante que cubriría la mayoría de las áreas que ya hemos discutido, también como aquellas discutidas en este apartado. Necesitarías insertar lo que tú has dicho bajo los encabezamientos establecidos.
- Un impreso de solicitud en el que incluir información. Resulta mucho más restrictivo que un formato estándar, pero aún podrías mostrar tu pensamiento y planificación en tu beneficio.
- Tu propio formato, que te permitirá presentar la planificación y pensamiento que te resulten más ventajosos. Sorprendentemente, quizá sea el tipo de propuesta más complicada de redactar, pero tan sólo depende de ti lo que quieras decir, cómo decirlo, en qué orden decirlo, durante cuánto tiempo, etc. En este apartado ponemos toda nuestra atención en este tipo de propuesta para ayudarte a estructurar y redactar la tuya propia de la mejor manera posible.

En la próxima página proponemos un posible esquema para una propuesta y te ofrecemos más ideas sobre cómo completar la estructura cuando la redactes.

POSIBLE ESTRUCTURA DE UNA PROPUESTA FINANCIERA

Apartado	Contenido	Comentarios
Portada	<ul style="list-style-type: none"> Título de la propuesta. Nombre de la agencia a la que se entrega la propuesta. Nombre y dirección de tu organización, con logotipo si fuera posible. Nombre de la persona que mejor podrá tratar la propuesta. Fecha. 	El título debe contener la esencia del proyecto en una oración o frase. No debe ser demasiado largo.
Página del resumen	Resumen de la propuesta: unas 300 palabras aproximadamente.	Recoge la esencia del proyecto planteando brevemente: <ul style="list-style-type: none"> Cuál es el contexto o situación actual. Lo que siente tu organización que constituiría un modo de tratar los problemas, mediante el uso de su competencia. Por qué es un modo apropiado a seguir. Qué impacto se logrará. Quiénes serán los principales beneficiarios. Cuál es la duración prevista. Qué coste general se producirá.
Páginas de contenido	Enumera los encabezamientos principales y los números de página.	Ayudará al lector a desenvolverse por la propuesta.
Propuesta: cuerpo de la propuesta	<ul style="list-style-type: none"> Contexto (una página aproximadamente) Oportunidades específicas o relevantes y/o problemas para la organización o donante (media página aproximadamente) Objetivos (media página aproximadamente, con la aclaración de los beneficiarios) Proceso concebido (unas tres o cuatro páginas) 	<ul style="list-style-type: none"> Describe el contexto con brevedad, dando sólo datos relevantes. Explica cómo identificaste el problema u oportunidad de especial interés para ti. Expón las cualidades de tu organización para tratar estos asuntos. Expón el objetivo general y específico del proyecto. Resume el proceso concebido. <p>Puedes hacer referencia a los anexos para ofrecer más información. Si hay un elemento concreto de género, destácalo. Si hay riesgos implicados en el proyecto, menciona brevemente cómo los vas a abordar y qué grado de flexibilidad hará falta por parte de los donantes. Habla de la sostenibilidad del proyecto y/o impacto.</p>
Conclusiones y elaboración del presupuesto	Expón brevemente qué solicitas de la agencia y por qué. Incluye un breve resumen del presupuesto.	El presupuesto detallado debería incluirse en un anexo. Aquí tan sólo presenta los principales artículos del presupuesto y los totales de todo el período del proyecto. También es un buen momento para resumir tu plan financiero para el proyecto, por ejemplo: ¿a quién más solicitas fondos?
Anexos	Descripción técnica detallada del proyecto, métodos, programa, presupuesto detallado, boletín anual, informes financieros auditados, etc.	Aquí puedes agregar detalles sin extender el cuerpo de la propuesta. Si planificas utilizar <i>AML</i> , aquí es donde pondrías la <i>estructura de registro o matriz</i> (ver <i>Glosario de términos</i> y la herramienta <i>Descripción general de la planificación</i>).
Bibliografía/referencias	Enumera cualquier referencia utilizada en el orden en el que las mencionas en el texto.	Sobre todo fuentes que el donante reconocerá como verdaderas: documentos del PNUD.

Cuerpo de la propuesta: contenidos

El cuerpo de la propuesta es donde realizas tu principal «trabajo de venta», convenciendo al donante de que tu proyecto es necesario y merece la pena.

Las areas clave que necesitas cubrir (y que ya lo habrás hecho en tu trabajo preliminar) son las siguientes:

- Contexto(una página aproximadamente).
- Oportunidades y/o problemas específicos y relevantes para la organización y el donante (alrededor de media página).
- Objetivos (alrededor de una página) incluyendo la aclaración de los beneficiarios.
- Proceso deseado (de tres a cuatro páginas).

Un modo de recordarlo es mediante una regla nemotécnica, utilizando las siglas *CROP*:

C	=	Contexto
R	=	Relevancia (del contexto para el donante y para ti).
O	=	Objetivos.
P	=	Proceso.

¿Cómo te puede ayudar CROP?

Te puede ayudar asegurando que cubres las cuatro áreas principales y necesarias para la constitución del cuerpo de tu propuesta.

- Ya has observado el contexto del proyecto. Es importante ubicar el proyecto dentro de un contexto local, regional y si fuera apropiado también internacional. El donante estará interesado en conocer si el proyecto tiene algún tipo de consecuencias en estos ámbitos. Por ejemplo: un proyecto, centrado en la creación de asistencia comunitaria para huérfanos del SIDA en un área marginada de una gran ciudad, podría generar internacionalmente conocimientos significativos. Si el donante está apoyando otros proyectos de VIH / SIDA, esto podría significar un buen «atractivo para la venta». De este modo, el hecho de tener información sobre el donante podría ayudarte a decidir dónde poner énfasis.
- La simple exposición del contexto no es suficiente, sino que necesitas establecer vínculos entre el contexto, el centro de atención y la experiencia de tu organización, además de la misión del donante; es decir, necesitas responder a la pregunta «¿y qué ocurre?», en relación con el contexto. Sí, es verdad que la incidencia de VIH / SIDA es más alta en el África subsahariana que en cualquier otra parte; sí, es verdad que el número de huérfanos del SIDA ha aumentado hasta proporciones críticas; pero, ¿por qué esto es relevante para la organización y para el donante?
- Los objetivos constituyen la declaración abierta de los logros e impacto que esperas conseguir con el proyecto. Si están bien redactados, deberían también explicar al donante tu estrategia principal y los beneficiarios del proyecto. También suponen un buen momento para mencionar el impacto potencial en cuanto a la replicabilidad (ver *Glosario de términos*) y sostenibilidad (ver *Glosario de términos*). Asimismo, resultaría también útil mostrar que ya has pensado en cómo tu organización va a retirarse del proyecto para que los beneficios puedan mantenerse.

Redacción de una propuesta financiera

- Ya hemos hablado en esta herramienta del proceso, cuyo boceto puede que tengas que presentar en tu propuesta en dos modos diferentes:
 - Un plan detallado, aportando procesos técnicos, actividades concretas, tiempo específico, y resultados y recursos para cada paso. Se incluirá a modo de anexo.
 - Un resumen, aportando los principales tipos de actividades (por ejemplo, talleres en funcionamiento, excavación de pozos), resultados significativos (por ejemplo, refugios para huérfanos del SIDA, carteles sobre cómo purificar agua), tipos de recursos (por ejemplo, personal adicional formado en trabajo juvenil, asesores de ingeniería). Se podría incluir en el cuerpo del informe.

¿Por qué es necesario contar con un plan detallado y un resumen?

El resumen sirve para crear interés en el lector sin inundarle con detalles. El resumen está dirigido al responsable de tomar decisiones y el anexo al asesor técnico.

Antes de seguir adelante con las conclusiones y el presupuesto, recuerda tan sólo el significado de CROP:

C	=	Contexto
R	=	Relevancia (del contexto para el donante y para ti)
O	=	Objetivos
P	=	Proceso

Conclusión y elaboración del presupuesto

¿Por qué es necesario este apartado?

Necesitas reunir el pensamiento del lector como respuesta a lo que dices y preguntas. La conclusión te ayudará en esto y, con el resumen del presupuesto, ofrecerás al lector una idea clara de la escala y fundamento de tu petición.

Por lo tanto, tu conclusión debería reunir tus argumentos y resumir (media página) lo siguiente con brevedad y sin repetición:

- Por qué es necesario tu proyecto.
- Por qué tu organización es la más adecuada para llevar a cabo el proyecto.
- Por qué el donante debería considerar la propuesta desde su propio punto de vista.
- Qué podría conseguirse.

La elaboración del presupuesto requiere una herramienta por sí sola. Remítete a la herramienta en esta serie. Sin embargo, se podrían destacar algunos puntos generales sobre el presupuesto y su resumen:

- Sé concreto: expón abiertamente lo que te gustaría que el donante financie, ya sea el proyecto al completo o parte de él.
- Sé realista: si has hecho tus deberes adecuadamente, tendrás alguna idea sobre el volumen habitual de ayudas que ofrece este donante para este tipo de trabajo.

Redacción de una propuesta financiera

- No enumeres en el cuerpo de la propuesta detalles en listas: es preferible centrarse en totales por año y por categorías más amplias; por ejemplo, creación de capacidad mejor que cada uno de los talleres formativos.
- Proporciona una imagen de la estrategia financiera para el proyecto; por ejemplo, a quién más te estás acercando, si ya se te ha ofrecido dinero o algún tipo de ayuda, cuánto y de qué manera. Si tu intención es recaudar algo de dinero de los futuros beneficiarios, explica los motivos y los mecanismos que se establecerán para facilitarlo.
- Aborda el coste-beneficio, justificando los costes en función de los beneficios.

El presupuesto detallado se incluirá en uno de los anexos. En el próximo apartado tratamos este asunto con más detenimiento.

Anexos

¿Por qué es necesario incluir anexos?

En esta parte de la herramienta ya deberías poder responder a esta pregunta. Los anexos te permiten controlar la extensión del cuerpo de la propuesta para que el lector pueda obtener más información. En ellos puedes incluir documentos adicionales que aportan información necesaria sin tener que escribir extensas secciones.

Éstas son algunas de las ideas para anexos:

- El boletín anual.
- La estructura de registro o matriz *AML* (ver *Glosario de términos* y la herramienta *Descripción general de la planificación*).
- El presupuesto detallado (ver la herramienta *Elaboración de un presupuesto*)
- Los informes auditados más recientes.
- Fotografías que ilustren el contexto y/o proyecto.
- Descripción técnica detallada del proyecto.
- Una referencia temporal detallada (ver la herramienta *Planificación de acción*)
- Informes de evaluación relevantes.
- Información adicional sobre las personas implicadas si no hubiese espacio suficiente en el boletín anual.

Enumera tus anexos para poder acceder a ellos de manera más sencilla e inclúyelos en la página de contenidos.

Por último, incluye un breve apartado sobre bibliografía/referencias. En el apartado siguiente se trata este asunto.

Bibliografía/referencias

Este apartado debería ser muy breve. Recuerda que no estás escribiendo una tesis ni un libro.

¿Por qué es necesario incluir este apartado?

La principal razón es asegurarse de que aquellos datos que has aportado están respaldados con fuentes verdaderas.

No te preocupes sobre los requisitos académicos del formato de tus referencias. Tan sólo presta atención a lo siguiente:

- La claridad.
- La consistencia.

Incluye:

- Nombre de los autores y/o nombre de la organización que produce la publicación.
- Nombre de la publicación.
- Fecha de la publicación.
- Editorial.

Lo que pretendes es que el donante utilice las referencias si fuera necesario.

En resumen, la propuesta consta de las siguientes partes:

- Páginas de contenido para un fácil acceso a cada apartado.
- Página de resumen para que el representante del donante sepa que esperar.
- Cuerpo o contenido de la propuesta, estructurada como CROP (ver *Glosario de términos*)
- Conclusión y resumen del presupuesto.
- Anexos para aportar información necesaria.
- Bibliografía/referencia para respaldar la información.

CONSEJOS

Ahora ya sabes lo que incluir en la propuesta. Sin embargo, a veces el *cómo* es tan importante como el *qué*. En este apartado podemos observar algunos consejos sobre cómo llevar a cabo tu propuesta financiera.

Adecuados	Inadecuados
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contacta con una persona «real» y luego mándale la propuesta. ▪ Planifica con antelación tu propuesta para evitar las prisas y las crisis. ▪ Demuestra que sabes quién más trabaja en este campo y lo que hacen. ▪ Implica a otros en la edición de la propuesta. ▪ Explica los acrónimos. ▪ Resume: no más de diez páginas para el cuerpo de la propuesta, o menos si es posible. ▪ Muéstrate preocupado por el trabajo: muestra algo de pasión. ▪ Toma el tono correcto: sé más humano que académico, deja que surja el relato humano, pero no exageres demasiado. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No tomes el enfoque de que «una propuesta vale para todo»: si has hecho bien tus deberes sobre la agencia financiera, usa lo que sabes para redactar la propuesta correspondiente. ▪ «Rellena» tu presupuesto con elementos que no sean relevantes. ▪ Esconde información que el donante tiene derecho conocer. ▪ Envía tanta información que el lector abandone antes de empezar. ▪ Asume que el donante lo sabe todo sobre ti, por lo que no necesitas preocuparte en presentarte. ▪ Utiliza jerga innecesaria. ▪ Haz coincidir el proyecto con los criterios del donante a costa de lo que tú crees que hay que hacer.

Por último, redacta con concisión, claridad y sencillez y haz que tu propuesta sea legible. Encontrarás algunos consejos de redacción y maquetación en el siguiente apartado (ver también la herramienta sobre redacción eficaz).

Consejos de redacción y maquetación

Consejos de redacción	Consejos de maquetación
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Escribe de manera sencilla y evita la jerga. ▪ Utiliza frases cortas. ▪ Utiliza la voz activa en vez de la pasiva siempre que puedas (ej. «el personal especializado del proyecto dirigirá los cursos de formación» mejor que «los cursos de formación serán dirigidos por el personal especializado del proyecto»). ▪ Comprueba tu ortografía y gramática: si fuera necesario dispón de alguien que lea y corrija los errores. ▪ Revisa y vuelve a redactar si es necesario. ▪ No exageres. ▪ Escribe para un lector no especializado. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utiliza títulos y subtítulos, pero hazlo de manera consistente, ej. todos los títulos con un tipo de letra y medida y los subtítulos con otra. ▪ Numera tus páginas. ▪ Encuaderna o grapa tus documentos en el orden adecuado. ▪ Utiliza márgenes amplios. ▪ No cargues excesivamente el texto. ▪ Utiliza una fuente cómoda para la lectura.

¿Por qué crees que es importante «pulir y presentar» tu propuesta adecuadamente?

Tu propuesta ha de ser atractiva. El lector no debería quejarse y evitar su lectura, sino leer de qué trata de manera sencilla e interesante. En definitiva, debería sentirse orgulloso de ser donante de tu proyecto.

Seguimiento

Se pueden considerar dos tipos diferentes de seguimiento en relación con las propuestas financieras. En primer lugar, se encuentra el seguimiento que indaga sobre qué está ocurriendo con la propuesta que has entregado después de haber esperado una respuesta durante un tiempo considerable. Luego, en caso de que tengas la suficiente suerte de que admitan la solicitud, está el seguimiento que te ayuda a construir lazos fuertes y resistentes entre el proyecto u organización y los donantes.

Seguimiento de la propuesta

Has redactado una propuesta que cumple con los requisitos del donante y la has entregado en el momento adecuado, por lo que podrías recibir una respuesta inmediata. La espera se hace eterna y no estás seguro en qué situación te encuentras.

¿Cuál es el modo adecuado de proceder en una situación de este tipo para una organización o proyecto?

Asegúrate de que el donante ha recibido la propuesta y espera la respuesta. Si después de un tiempo razonable (según lo que te comunicó el representante del donante que debías esperar o, en caso de no estar seguro, alrededor de un mes o seis semanas), deberías hacer un seguimiento de tu propuesta. Podrías proceder de la siguiente manera:

- Llama por teléfono al representante del donante para preguntarle sobre la situación en la que se encuentra tu solicitud y para cuándo obtendrás una respuesta.
- Redactar una carta recordatoria para preguntar la situación de tu solicitud y cuándo obtendrás una respuesta.

Estos seguimientos deben ser:

- Redactados de manera educada y agradable.
- Persuasiva más que agresiva.

Recuerda que el donante no te debe nada. Puede que esperes que los representantes del donante sean serviciales y te traten con respeto, pero tampoco hay garantías de que esto sea así. No obstante, considerando las ayudas de los donantes como un «derecho» propio no hace que te ganes la reputación de ser exigente. Esta reputación circula con velocidad entre los donantes y puede provocar que futuras solicitudes no tengan éxito. No te conviene distanciarte de la comunidad donante.

Aunque la respuesta sea «no» al final del proceso, no significa que hayas acabado tus relaciones con el donante. A menudo existen buenas razones para este tipo de respuesta y tienes derecho a pedir el motivo de ésta si no se ofreciera ninguna. Éstos son algunos motivos de desestimación de solicitudes:

- La propuesta no cumple los criterios del donante para conceder subvenciones.
- La propuesta no está considerada dentro del área de prioridad (geográfica o temática) del donante.
- La propuesta no impresiona por algún motivo al representante encargado de realizar la revisión inicial.
- El donante no cuenta con fondos suficientes en ese momento para apoyar la propuesta.

Redacción de una propuesta financiera

Cuánto más sepas sobre el motivo de la negativa, menos probabilidades habrá de que cometas el mismo error la próxima vez. Recuerda tus deberes. El envío de una propuesta inadecuada es una pérdida de tiempo para todos.

Seguimiento de la subvención

Acabas de recibir la noticia sobre la aceptación de tu propuesta. El donante está satisfecho con ella. Era claramente un trabajo bien hecho. ¡Enhorabuena!

¿Es éste el fin del proceso?

No. De hecho, tan sólo es el principio.

A partir de ahora tienes que empezar a trabajar en crear una fuerte relación con este donante, de modo que cuando llegue la hora tengas otra buena oportunidad de que tu propuesta sea aceptada y constituir así una continua relación con el donante que sea beneficiosa para ambas partes.

Para crear una fuerte relación con un nuevo donante necesitas:

- Agradecer al donante la respuesta afirmativa: con la aprobación de tu propuesta el donante ha demostrado que valora tu trabajo; ahora, necesitas responder de tal manera que tú demuestres que valoras su compromiso y apoyo.
- Mantén al donante al corriente de lo que va sucediendo en la organización o proyecto; es decir, envía informes regulares e información que pudiera ser útil o interesante para el donante. Si has hecho tus deberes correctamente, deberías ser capaz de personalizar el proceso de mantener al corriente al donante. Por ejemplo: «Como sabemos, está apoyando trabajos similares en otros países en desarrollo, por lo que hemos pensado que podría estar interesado en nuestro proyecto de huérfanos del SIDA».
- Invita a los donantes a tus eventos, aunque creas que no van a venir.
- Cumple los requisitos informativos del donante: aporta la información adecuada (narrativa y financiera) en el formato adecuado y dentro de los plazos. En cuanto firmes un contrato con un donante, ponte al corriente de los plazos de entrega de informes, de modo que tengas tiempo suficiente para prepararlos. Establece mecanismos para recopilar la información requerida. Así pues, necesitas un sistema de seguimiento y evaluación (ver la herramienta *Seguimiento y evaluación*). Almacena la documentación que sea necesaria.
- Trata de estar siempre disponible para las reuniones con los representantes del donante: prepárate para responder a preguntas, organiza salidas de campo y explica los detalles. Siempre que sea posible, lleva al representante a conocer directamente el terreno en el que se encuentra la gente a quien su contribución está realmente ayudando.
- Mantén la comunicación abierta en todo momento.

Redacción de una propuesta financiera

- Asegúrate de que conoces lo que el donante espera obtener de vuestra relación y a continuación, ofréceselo. Si has hecho tus deberes correctamente, sabrás en lo que está interesado. También puedes preguntar: «¿Qué podemos hacer o aportar para ayudar en su trabajo?». Puede ser información, participación en congresos o tan sólo el intercambio de experiencias. De este modo, la relación donante-proyecto se convierte en una verdadera asociación.

RECUERDA QUE AL PRESTAR TUS SERVICIOS A UN DONANTE CREAS LA POSIBILIDAD DE ESTABLECER RELACIONES A LARGO PLAZO.

MEJOR PRÁCTICA: EJEMPLO DE UNA PROPUESTA

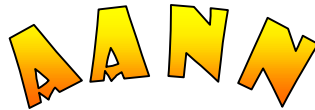
En este apartado se ofrece un ejemplo de una buena propuesta. Sin embargo, recuerda que cada propuesta es diferente.

Propuesta financiera

PARA LA FUNDACIÓN MERVIS

Presentada por:

La Agencia de Apoyo a Nuestros Niños (AANN)



234 Avenida Amilcar
3456 Ciudad Capital
PAÍS EN DESARROLLO

Teléfono: +78 23 789-6543
Fax: +78 23 789-6542
Correo electrónico: asoc@connect.org.dc

Persona de contacto: Amina Tehani

TÍTULO DEL PROYECTO:

Comunidades de apoyo a los huérfanos del SIDA:

Un proyecto para formar a comunidades de zonas urbanas y su periferia para que ayuden a los huérfanos del SIDA sin dividir a las familias o internar a los niños.

Marzo de 2003

RESUMEN DE LA PROPUESTA

La Agencia de Apoyo a Nuestros Niños (AANN) está creando un proyecto que tiene como objetivo la preparación de las comunidades para ayudar a los huérfanos del SIDA en un contexto comunitario y domiciliado. El proyecto se llevará a cabo en dos distritos piloto. Uno urbano y otro de su periferia, durante un período de dos años. El proyecto incluye:

- Ayuda material (administrada por AANN y proporcionada por los gobiernos del distrito).
- Formación de profesionales en el ámbito comunitario para permitirles proporcionar dentro de su distrito la ayuda profesional requerida para los huérfanos del SIDA.
- Coordinación de las actividades comunitarias del proyecto.

Se espera formar entre 150 y 300 profesionales y beneficiar a unos 10.000 huérfanos del SIDA.

El proyecto, que estará considerado como piloto, pondrá su atención en:

- Permitir a los niños alcanzar su máximo potencial con apoyo psicológico, material y social.
- Mantener la unidad de las familias en un contexto comunitario.
- Establecer proyectos de base comunitaria y coordinar estructuras para asegurar la sostenibilidad.
- Hacer un seguimiento, una evaluación y un registro meticuloso para facilitar la reproducción del mismo proyecto.

AANN cubrirá todos los costes administrativos mediante donaciones por parte de congregaciones afiliadas. Solicitamos ayuda de la Fundación Mervis para cubrir los costes de formación y coordinación.

CONTENIDOS

	Página
RESUMEN DE LA PROPUESTA	1
PÁGINA DE CONTENIDOS	2
APARTADO 1: CONTEXTO	3
1.1 Antecedentes de la epidemia del VIH/SIDA del país en desarrollo	3
1.2 Antecedentes de la participación de la Agencia de Apoyo a Nuestros Niños (AANN) en trabajos con huérfanos del SIDA	3
APARTADO 2: OBJETIVOS DE LAS COMUNIDADES DE AANN PARA APOYAR EL PROYECTO PARA HUÉRFANOS DEL SIDA	5
APARTADO 3: PROCESO CONCEBIDO	6
3.1 Descripción general	6
3.2 Resultados	7
APARTADO 4: CONCLUSIÓN	8
APARTADO 5: RESUMEN DEL PRESUPUESTO	9
ANEXOS:	
1 Enumeración de los Miembros de la Junta de AANN.	
2 Boletín Anual de AANN para el año 2001.	
3 Miembros del personal clave: breves biografías.	
4 Presupuesto detallado.	
5 Cartas de apoyo de los Gobiernos del Distrito.	
6 Bibliografía.	

APARTADO 1: CONTEXTO

1.1 Antecedentes de la epidemia de VIH/SIDA en el país en desarrollo

En los últimos veinte años, la epidemia del VIH/SIDA en nuestro país ha aumentado drásticamente. Según un informe de 2001 de la Organización Mundial de la Salud (OMS), en nuestro país seis millones de habitantes están actualmente infectados, es decir, una de cada tres personas. En los últimos diez años, el SIDA se ha convertido en la principal causa de mortalidad en el país y en los últimos tres años se han producido casi un millón de muertes relacionadas con el SIDA (OMS 2001). Este informe calcula que existen al menos 250.000 huérfanos del SIDA en el país. Lo más esperanzador es que el índice de nuevas infecciones ha descendido en los últimos tres años. Mientras que en 1998 hubo un aumento anual del 10% en el índice de infección entre los adultos, en 2001 descendió hasta el 5% (Informe del Departamento Nacional de Salud 2001). La mayoría de los expertos atribuye esta reducción al índice de infección de la fuerte campaña educativa que agencias gubernamentales y no gubernamentales del país han llevado a cabo en los últimos cinco años. Además, el hecho de que en la actualidad los medicamentos retrovirales estén disponibles a precio asequible en todas las clínicas públicas de todo el país, significa que la tasa de mortalidad por SIDA puede que disminuya en los próximos años.

Sin embargo, ya contamos con una población de huérfanos del SIDA considerable. Las investigaciones en otros países han mostrado que allí donde el problema de estos huérfanos no se trata con éxito, los índices de infección comienzan a ascender de nuevo una vez que estos niños sean adolescentes o adultos. Los niños que crecen sin el apoyo de padres o la comunidad tienen más probabilidad de contraer la enfermedad que aquellos que disfrutaban de ese apoyo (Informe PNUD, 2000).

Nuestro país cuenta con muy pocas instalaciones o servicios para tratar el tema de los huérfanos del SIDA. Las instituciones son el único recurso existente. Éstas tan sólo pueden proporcionar asistencia a unos pocos niños, y además, estudios como el de PNUD nombrado anteriormente confirma que los niños criados en estas instituciones son más vulnerables al SIDA que aquellos asistidos por la comunidad. La asistencia institucional puede llevar a la ruptura de familias jóvenes que ya están devastadas por la pérdida de uno o los dos progenitores. Las dificultades logísticas de la asistencia institucional a menudo supone la separación de hermanos y la pérdida del contacto de estos niños con el sistema de apoyo familiar.

También se ha demostrado que la asistencia institucional resulta muy costosa. Según estudios de PNUD (2000) en otros países, el coste de proporcionar ayuda a un huérfano de SIDA dentro de la comunidad se ha demostrado que es tres veces menor que el coste de la asistencia institucionalizada. Esta ayuda puede tomar distintas formas: subvenciones a hogares en los que el cabeza de familia es un miembro adolescente de la familia, centros especiales de asistencia en colegios o clínicas, donde estas familias pueden recibir orientación y apoyo y el establecimiento de esquemas en los que los abuelos hagan de sustitutos de los padres.

1.2 Antecedentes de la participación de la Agencia de Apoyo a Nuestros Niños (AANN) en trabajos con huérfanos del SIDA

AANN se creó en 1995 mediante un consorcio de organizaciones religiosas que trascendió todas las denominaciones y corrientes religiosas. Nuestra Junta de Administradores del consorcio incluye prominentes figuras de las comunidades musulmanas y cristianas (ver la lista de miembros de la Junta en el *Anexo 1*). En los últimos seis años, hemos centrado nuestra atención en proporcionar ayuda a los huérfanos del SIDA a través de las estructuras de nuestras comunidades religiosas. Esto incluye:

- Un servicio para encontrar hogares de acogida para estos huérfanos en los que se han ubicado 1.250 niños.
- Un proyecto de educación y apoyo en las instituciones existentes.
- Un proyecto educativo nacional para que los profesores ayuden a estas instituciones con el reto de tener huérfanos del SIDA en sus escuelas.

Se incluye más información sobre este trabajo en nuestro boletín anual de 2002 (ver Anexo 2).

Hasta ahora, el trabajo se ha financiado con contribuciones de nuestras congregaciones. Sin embargo, pensamos que es necesario un esfuerzo más concertado para preparar a las comunidades a ocuparse de los retos. Por lo tanto, proponemos un extenso enfoque educativo que creemos que estimulará las actividades comunitarias para abordar este asunto. Para llevar a cabo este proyecto harán falta más recursos de los que esperamos recaudar de nuestras congregaciones, muchas de las cuales cuentan con muy poco capital.

Somos conscientes de la excelente labor que se ha desempeñado con el apoyo de la Fundación Mervis en nuestros países vecinos. En concreto, nos ha inspirado el Consorcio de Apoyo a los Huérfanos del SIDA en el país en desarrollo *Vecino 1*. Teniendo en cuenta que el proyecto que tenemos en mente es muy similar al de esta otra organización (Proyecto comunitario de apoyo a huérfanos), le enviamos esta propuesta con la esperanza de que pueda apoyar nuestro trabajo.

APARTADO 2: OBJETIVOS DE LAS COMUNIDADES DE AANN PARA APOYAR EL PROYECTO PARA HUÉRFANOS DEL SIDA

La visión general de AANN está contenida en la siguiente declaración:

AANN trabaja para crear una sociedad en la que todo niño se celebre como una creación única y valiosa de Dios y se estimule para aprovechar todo su potencial.

Esto lo conseguimos mediante:

- La participación de nuestras comunidades y congregaciones para ayudar a los huérfanos.
- La dirección de campañas educativas entre profesionales para prepararlos en el trato de nuevos retos.
- La prueba de enfoques coste-eficiente y familiares para el apoyo y asistencia de huérfanos.

La meta del proyecto comunitario de ayuda a huérfanos del SIDA se puede exponer de la siguiente manera:

En los próximos cinco años, cada niño que quede huérfano a causa de la epidemia del SIDA en este país vivirá en un entorno familiar, estará apoyado por la comunidad y disfrutará de una calidad aceptable de asistencia social, psicológica y material.

De manera más concreta, el propósito del proyecto es:

En un período de dos años, se proporcionará apoyo y asistencia comunitaria a todos los huérfanos del SIDA que vivan en el Distrito A (periférico) y Distrito Z (urbano), mostrando especial atención a la unidad de las familias y a la existencia de una adecuada asistencia social, psicológica y material para los huérfanos.

APARTADO 3: PROCESO CONCEBIDO

3.1 Descripción general

La intención es utilizar los Distritos A y Z (con el mayor número de huérfanos según el informe de la OMS citado con anterioridad) para poner a prueba nuestro enfoque. Unos 5.000 huérfanos viven en cada Distrito. La intervención tendrá un meticuloso seguimiento y evaluación (ya se han llevado a cabo estudios de línea de referencia) y se almacenará para reproducirlo en otros distritos y en otras posibles agencias.

Para que los programas pilotos tengan éxito, hemos iniciado una asociación con los gobiernos del distrito que han aceptado proporcionar subvenciones para cubrir las necesidades materiales de los huérfanos durante cinco años. Éstas ayudas serán administradas por una oficina central de AANN en cada uno de los distritos. Los fondos de AANN, recaudados por las congregaciones de miembros, se utilizarán para cubrir los costes administrativos. Las oficinas de distrito de AANN serán responsables de la localización de los huérfanos y de asegurar que las subvenciones se emplean correctamente. Además, se proporcionarán informes detallados a los Gobiernos de Distrito. Para lograr todo esto, AANN contratará alrededor de diez trabajadores comunitarios con formación en cada uno de los distritos. Los costes de estos trabajadores se cubrirán con el fondo administrativo de AANN.

Sin embargo, para que el proyecto tenga éxito, pensamos que es necesario una formación comunitaria prolongada en forma de intervenciones intensivas con profesionales procedentes de los siguientes campos:

- Educadores.
- Líderes religiosos comunitarios (clerical o laico);
- Profesionales de la salud.
- Trabajadores sociales.
- Oficiales en otras categorías del gobierno del distrito.

Este trabajo es el único motivo por el buscamos el apoyo de la Fundación Mervis, ya que somos conscientes de que su atención se centra en la educación y formación de personas.

La formación, tanto teórica como práctica, se concretará para cada grupo, pero en general cubrirá los siguientes aspectos:

- Identificación de huérfanos del SIDA en la comunidad.
- VIH/SIDA: causas e impactos de la epidemia.
- Necesidades y asistencia de los niños en riesgo.
- Orientación para niños en riesgo: psicológica, social y sanitaria.
- Aportación de ayuda para hogares con cabezas de familia adolescentes.
- Creación y dirección de proyectos.

Cada grupo tendrá un mínimo de quince participantes y un máximo de treinta. Los grupos serán dirigidos en cada distrito. Por lo tanto, la intención es conseguir entre 150 y 300 profesionales entre los dos distritos. Debido a la importancia de implicar tanto a hombres como a mujeres en este trabajo, buscaremos la participación de un 50% de cada uno de estos grupos.

Redacción de una propuesta financiera

La formación se llevará a cabo en cuatro sesiones de tres días al año durante un período de dos años. Esto corresponde a un total de 24 días por grupo en cada distrito. La Institución Técnica Nacional (ITN) ha acordado homologar esta formación al nivel de certificado, lo que significa que aprobará la concesión de materiales y el control de la calidad de esta formación. La calificación de la certificación será evaluada al final de los dos años a través de la evaluación de la participación del proyecto. Esta tarea la realizará el personal de AANN con un control de calidad portado por ITN.

Asimismo, tu intención es celebrar sesiones trimestrales coordinadas en la que los representantes de cada uno de los grupos identificados en un distrito pueda compartir experiencias y descubrir modos de coordinar actividades.

Al final de este proceso de dos años pensamos que las comunidades del distrito serán capaces de sostener sus esfuerzos sin nuestra ayuda directa. Todas las intervenciones de formación buscarán la creación de independencia y cooperación a nivel de comunidad de distrito. Sin embargo, AANN continuará administrando las subvenciones de materiales durante tres años más, según lo acordado con los gobiernos del distrito.

La formación la llevarán a cabo trabajadores comunitarios competentes y experimentados basándose en materiales que han sido desarrollados para el proyecto por expertos en ese campo. Nuestra intención es hacer uso de materiales de otros países y conseguir que nuestros productos se puedan adquirir con facilidad a través de Internet. Agradeceríamos alguna sugerencia por parte de la Fundación Mervis en relación con nuestra capacidad para obtener acceso a otros materiales existentes y que otros consigan nuestros materiales con facilidad.

3.2 Resultados

Los resultados planificados para el período de dos años son los siguientes:

- Cinco cursos, cada uno con ocho módulos.
- Libros de trabajo de participantes y guías de facilitadores para cada módulo.
- Un total de 80 módulos de tres días (40 en cada distrito, ocho para cada uno de los cinco grupos).
- Entre 150 y 300 graduados certificados del programa.
- Al menos cinco proyectos que operen eficazmente en cada distrito.
- Comités independientes de coordinación de distrito en cada uno de los distritos como base para las sostenibilidad.
- Un informe detallando las experiencias e impacto del proyecto como base para la reproducción.

4 APARTADO 4: CONCLUSIÓN

En resumen:

- Solicitamos apoyo de la Fundación Mervis para el componente de formación de nuestro proyecto comunitario de ayuda a huérfanos.
- Este proyecto busca expresamente asegurar que todo huérfano del SIDA en este país tenga apoyo social, psicológico y material requerido para aprovechar todo su potencial.
- Pensamos que el contexto en el que estamos funcionando hace que este proyecto sea imprescindible. Nuestra intención es poner a prueba el proyecto en dos distritos, como modelos para que otras agencias lo reproduzcan.
- El énfasis en el desarrollo de distrito y proyectos comunitarios hace posible que el proyecto sea sostenible a nivel comunitario.
- Ya contamos con apoyo sustancial de los gobiernos del distrito, con los que también hemos constituido una asociación. Estos gobiernos han participado en el proyecto mediante la aportación de material para estos huérfanos del SIDA en las comunidades de distrito (alejadas del concepto de asistencia institucional).
- Creemos que nuestra experiencia y nuestras competencias administrativas y financieras (ver *Anexo 2*, en el que se incluye un copia de nuestro último boletín anual para confirmarlo) nos califica para lograr el éxito de este proyecto. El personal de nuestra oficina central que participará en el proyecto está altamente cualificado y cuenta con una amplia experiencia (en el *Anexo 3* se incluye una breve biografía de dos miembros clave del personal).

APARTADO 5: RESUMEN DEL PRESUPUESTO

Un presupuesto completo en el que se detallan los artículos de referencia forma parte del *Anexo 4*. En definitiva, lo que solicitamos a la Fundación Mervis es la suma de USD 70.000 durante el primer año y USD 100.000 en el segundo:

	Año 1	Año 2
Desarrollo y producción de materiales	USD 20.000	USD15.000
Talleres de coordinación	USD 15.000	USD 20.000
Sesiones de formación: logística	USD 30.000	USD 45.000
Costes de personal extra	USD 5.000	USD 20.000

Esto da una media entre USD 1.133 y USD 567 por profesional y USD 17 por huérfano de SIDA ayudado. La proporción de beneficios con respecto a los costes aumentará sustancialmente si el proyecto demuestra que es replicable o reproducible.

También hemos solicitado fondos a la Fundación Steinhobel y a la Fundación Backbrunberger para cubrir los costes de formación y orientación del personal, además de los costes resultantes de apoyar proyectos comunitarios (capital simiente) respectivamente.

Todos los costes relacionados con la administración serán responsabilidad de AANN, que cubrirá las donaciones de las congregaciones miembro. Los Gobiernos de Distrito han aceptado cubrir las ayudas directas de material. Se incluye una carta de sus representantes en el *Anexo 5*.

Si cree que no puede contribuir con esta cantidad por resultar excesiva, le pedimos que considere la posibilidad de financiar al menos uno de los dos distritos propuestos a mitad de coste del total solicitado.

Esperamos tener noticias tuyas muy pronto y poder trabajar juntos en un futuro.

Se despide atentamente

ASOC

Marzo de 2003

RECURSOS

Proposals that Make a Difference: How to write effective grant proposals, Oxford Learning Space, oxis@fahamu.org.uk

GLOSSARY OF TERMS

CROP

C	=	Contexto
R	=	Relevancia (del contexto para el donante y para ti).
O	=	Objetivos.
P	=	Proceso.

Indicadores

Señales o puntos de referencia con los que evaluar el progreso; por ejemplo, el 75% de las mujeres cabeza de familia en el área ABC son capaces de alimentarse a un nivel que la OMS considera «sano».

Estructura de registro (matriz)

AML es un formato concreto para planificar un proyecto.

Resultados

Actividades o productos generados por el trabajo, por ejemplo, los talleres de formación, las publicaciones o los informes.

Replicabilidad

Posibilidad de utilizar los conocimientos de este proyecto para diseñar o reproducir otro muy similar en otro emplazamiento.

Sostenibilidad

Posibilidad de que el impacto creado por el proyecto continúe existiendo por sí solo una vez que éste acabe.