



Together for birds and people

RECAUDACIÓN INSTITUCIONAL DE FONDOS

para

PROYECTOS DE CONSERVACIÓN

MAAIKE MANTEN
y
CAROLINE PRIDHAM



Esta obra fue publicada por primera vez como resultado del proyecto 162/15/019 financiado por la Darwin Initiative del Gobierno del Reino Unido. Esta segunda edición fue posible gracias al Conservation Leadership Programme y al Critical Ecosystem Partnership Fund, además del respaldo de Wananavu Works.

CRITICAL ECOSYSTEM
PARTNERSHIP FUND

 Conservation Leadership Programme

Cómo citar esta obra

MANTEN, M. y PRIDHAM, C. (2012). *Recaudación Institucional de Fondos para Proyectos de Conservación*. Nairobi: BirdLife International Africa Partnership Secretariat.

Primera edición en inglés (publicada en 2008): ISBN 978-982-9101-02-0

Segunda edición en inglés (publicada en 2012): ISBN 978-9966-7191-3-3

Primera edición en español (publicada en 2012): ISBN 978-9966-7191-4-0

Copyright © 2012 BirdLife International

BirdLife International Africa Partnership Secretariat, PO Box 3502, 00100 GPO Nairobi, Kenya

Número de teléfono: (+254)-(0)20-2473259 / (+254)-(0)20-8068314; www.birdlife.org/regional/africa

Diseño: Paul Ballard. Material gráfico y gestión de impresión: Streamline Creative Ltd.

Traducción al español: Iván Ovejero.

Impreso en China por Prolong Press Ltd. en papel de arte Lumi Silk, certificado por el Forest Stewardship Council, sin ácido ni cloro y reciclable.

Prohibida la reproducción y transmisión de parte alguna de esta obra en cualquier forma o por cualquier medio, electrónico o mecánico, inclusive el fotocopiado, la grabación y demás sistemas de almacenamiento y recuperación de información, sin la previa autorización escrita del editor.



Agradecimientos

Esta obra nace del proyecto titulado «Community-based Conservation Groups at Fiji's Key Conservation Sites» («Los grupos de conservación comunitarios en los sitios de conservación más importantes de Fiyi»), llevado a cabo en Fiyi entre 2006 y 2009 por el BirdLife International Pacific Partnership Secretariat y el BirdLife Fiji Programme con el financiamiento de la Darwin Initiative del Gobierno del Reino Unido. Agradecemos a la Darwin Initiative por suministrar el capital inicial para producir esta obra y a Don Stewart, director regional del BirdLife International Pacific Partnership Secretariat, por apoyar la primera edición «del Pacífico» de esta guía de recaudación de fondos.

A la producción de esta segunda edición «africana» de la guía aportaron el Conservation Leadership Programme y el Critical Ecosystem Partnership Fund como organismos donantes. Les agradecemos infinitamente por su contribución a la obra, que servirá para cultivar la capacidad de formular proyectos y recaudar fondos tanto de jóvenes como de nuevas organizaciones de la sociedad civil en algunas de las regiones menos privilegiadas del mundo. De esta manera procuramos avanzar en el cumplimiento del objetivo que compartimos: formar organizaciones sostenibles que resguarden la irremplazable biodiversidad mundial, que se encuentra gravemente amenazada en la actualidad.

Agradecemos especialmente a Martin Davies, Nick Folkard y Lesley Safford de la Royal Society for the Protection of Birds, quienes nos facilitaron los primeros materiales que constituyen la base de esta obra; a Robyn Dalzen, Kiragu Mwangi y Julie Lewis del Conservation Leadership Programme por incorporar esta guía a su programa de capacitación; a Julius Arinaitwe, Ian Gordon y Ken Mwathe del BirdLife International Africa Partnership Secretariat por contribuir con entusiasmo a la preparación de esta edición «africana» de la guía; a Tim Chamberlain y Paul Ballard de Streamline Creative por brindarnos asistencia técnica altamente profesional; y a Fabian Haas por proporcionarnos las impresionantes fotografías. Quisieramos

extender nuestro más sincero agradecimiento también a Iván Ovejero por su excelente traducción al español de esta obra.

Por último, si bien no menos importante, agradecemos a todos aquellos que, participando de nuestros programas de capacitación, demostraron un compromiso extraordinario con la protección de la naturaleza y el desarrollo de las personas. Dedicamos esta obra a ustedes y a sus colegas de todo el mundo.

Maaike Manten y Caroline Pridham



P

Prólogo

En la actualidad, el mundo se enfrenta con la denominada «crisis de biodiversidad», lo cual se observa en que, entre otros indicadores, el índice de extinción supera en más de mil veces los índices promedio registrados durante toda la historia de la vida terrestre. Desaparecen especies incluso antes de ser descubiertas, se desmontan sus hábitats y se deterioran sus ecosistemas. El cambio climático se cierne sobre nosotros...

Sin embargo, pese a que cada vez se conoce más sobre esta pérdida de biodiversidad y cada vez se toma más conciencia al respecto, y pese a los incontables acuerdos celebrados y objetivos fijados bajo la firma de la comunidad internacional, la crisis continúa sin solución.

El Conservation Leadership Programme, una asociación de cuatro organizaciones conservacionistas (BirdLife International, Conservation International, Fauna & Flora International y Wildlife Conservation Society), tiene por propósito incentivar la formación de los líderes conservacionistas del mañana, de modo que sean capaces de abordar las cuestiones de conservación más importantes de nuestros tiempos. A fin de cumplir tal propósito, el Conservation Leadership Programme se propone los siguientes objetivos:

- identificar, capacitar y orientar a los futuros líderes conservacionistas que demuestren su compromiso con la conservación y con el desarrollo sostenible;
- respaldar proyectos de conservación de carácter práctico que traten cuestiones prioritarias, que logren y comuniquen resultados y que sirvan al desarrollo de capacidades locales; y
- facilitar la creación de una red mundial de conservación que favorezca el crecimiento profesional permanente, fomente la colaboración y garantice la sostenibilidad a largo plazo.

Desde 1985, el Conservation Leadership Programme ayuda y alienta a miles de

jóvenes líderes conservacionistas que se dedican a tratar localmente las cuestiones prioritarias de la biodiversidad mundial. Hasta ahora, el Conservation Leadership Programme posibilitó el progreso de 2.500 personas y contribuyó al descubrimiento y redescubrimiento de más de 120 especies, la declaración de sesenta zonas como nuevas áreas protegidas o de importancia para la biodiversidad mundial, la fundación de veintitrés ONG, el intercambio de conocimientos y la colaboración en su construcción, además de la instauración de sistemas de conservación a largo plazo.

El Conservation Leadership Programme, entre otros, utilizó una edición previa de nuestra guía en sus talleres de capacitación sobre recaudación de fondos alrededor del mundo. Desde hace tiempo, esta obra demuestra su valor enseñando a jóvenes conservacionistas a recabar el financiamiento necesario para sus diversos proyectos, ya sean financiados por el Conservation Leadership Programme o por otras organizaciones. Al someter esta guía a «ensayos de campo» en talleres de Fiyi, Indonesia, Bolivia, Canadá y Kenia, pudimos descubrir varias maneras de perfeccionarla. Esta segunda edición logra valerse de tal experiencia, por lo que indudablemente podrá ser aún mejor aprovechada por más partes interesadas en los años venideros.



Robyn Dalzen

Directora ejecutiva

Conservation Leadership Programme



Índice

Introducción

El alcance de esta guía	11
¿Qué significa «recaudar fondos»?	11
¿Cómo se utiliza esta guía?	12

Sección 1: Formular el proyecto

1.1 ¿Qué es la planificación y el ciclo del proyecto?	13
1.2 ¿Qué es el análisis de las partes interesadas?	16
1.3 ¿Qué es el análisis DAFO?	18
1.4 ¿Qué es el árbol de problemas?	20
1.5 ¿Cómo se pasa de problemas a objetivos?	21
1.6 ¿Qué es el marco lógico?	26
1.7 ¿Cómo se presupuesta el proyecto?	31
1.8 ¿Cómo se evalúan los riesgos y se trazan planes de emergencia?	37
1.9 ¿Qué son el plan de ejecución, los hitos y el diagrama de Gantt?	39
1.10 ¿Qué son el control y la evaluación?	40

Sección 2: Seleccionar donantes; preparar y presentar postulaciones

2.1 ¿Qué «vende» su organización y qué precisa?	43
2.2 ¿Cómo se busca a los donantes?	44
2.3 ¿Cuáles son las clases de donantes?	47
2.4 ¿Cómo se compatibilizan el posible donante y su proyecto?	49
2.5 ¿Qué se considera antes de empezar a escribir?	50
2.6 ¿Cómo se escribe la solicitud de financiamiento?	52
2.7 ¿Cómo es la estructura de la propuesta?	53
2.8 Un modelo de postulación	56
2.9 Qué hacer y qué no hacer y consejos prácticos de formato	58
2.10 ¿Cómo se presenta el presupuesto?	59
2.11 ¿Cómo se revisa la propuesta?	60



Sección 3: Entablar y mantener una buena relación con el donante

3.1	¿Cómo se dirige uno al donante?	63
3.2	¿Cómo se da seguimiento a la postulación?	65
3.3	¿Qué implican los informes requeridos por el donante?	68
3.4.	¿Cómo se llevan los registros?	69
3.5	¿Cómo se «vende» el proyecto y la organización?	71

Sección 4: Trazar estrategias de recaudación de fondos

4.1	¿Qué es una estrategia?	72
4.2	¿Cómo se trazan estrategias de recaudación de fondos para organizaciones?	73
4.3	¿Cómo se trazan estrategias de recaudación de fondos para proyectos?	75
4.4	¿Cómo se pasa de estrategias a planes?	77

Apéndices

Apéndice 1:	Más recursos de recaudación de fondos	81
Apéndice 2:	Más ejemplos	83



Introducción

El alcance de esta guía

Como conservacionistas no necesitamos que nos recuerden que la población mundial se enfrenta hoy en día con el desafío más importante en la historia de la humanidad: proteger el planeta y su valiosa biodiversidad para las generaciones actuales y futuras. Habrán de tomarse decisiones difíciles, que resultarán cada vez más complicadas a medida que nos adentremos en este siglo. Será de suma importancia recaudar más fondos a fin de proteger las especies, las áreas, los hábitats y los ecosistemas de mayor tamaño. Será de igual importancia allegar fondos para la educación pública ambiental, la concientización ecológica y el fortalecimiento de los marcos normativos.

Con esta guía procuramos orientar y apoyar a todo aquel que, en el campo de la conservación de la biodiversidad, procure recaudar fondos para proyectos, programas y organizaciones. Nos concentraremos en los donantes institucionales: fundaciones, fideicomisos y organismos bilaterales (programas nacionales de financiamiento estatal) y multilaterales (programas de financiamiento conjunto de múltiples países). Se entiende así que esta guía no abarca a los donantes individuales o empresariales, por lo que no contempla planes de membresía, solicitudes directas, patrocinio empresarial y demás sistemas de recaudación relacionados. No obstante, esperamos que las herramientas que ofrece esta guía en sus cuatro secciones («Formular el proyecto»; «Seleccionar donantes, preparar y presentar postulaciones»; «Entablar y mantener una buena relación con el donante»; y «Trazar estrategias de recaudación de fondos») resulten de utilidad en toda clase de acción recaudatoria.

¿Qué significa «recaudar fondos»?

Posiblemente le resulte una pregunta poco habitual, pero lo ayudará a pensar el concepto desde otra perspectiva. Recaudar fondos no significa solicitar dinero, sino «vender» una idea. Todo tipo de financiamiento crea una relación entre donante y receptor.

Los fideicomisos con fines caritativos, las fundaciones benéficas y los organismos bilaterales y multilaterales de financiamiento poseen una función: proveer fondos. Por consiguiente, presentarles un buen proyecto que puedan financiar los ayuda a cumplir su misión. No obstante, como en todo orden de la vida, el proceso de obtener este financiamiento es extremadamente competitivo. Elaboramos esta guía a fin de enseñarle a avanzar con mayor seguridad en este salvaje mercado de donantes y receptores.

¿Cómo se utiliza esta guía?

Si carece de experiencia en la formulación de proyectos, la recaudación de fondos, la gestión de donantes o el trazado de estrategias para recabar financiamiento, le recomendamos leer las secciones de esta guía en orden, pues así lo orientarán durante cada una de las etapas de la recaudación de fondos. Sin embargo, cada sección es también independiente, de modo que los recaudadores más avezados podrán refrescar conceptos consultando cada sección por separado. Las secciones pueden funcionar además como soluciones de emergencia; por ejemplo, en caso de usted deba elaborar un marco lógico y no sepa cómo hacerlo.

Cada sección comienza con un resumen de su contenido y con principios generales o «reglas de oro» que contribuirán a incrementar su probabilidad de éxito en determinado aspecto de la recaudación de fondos. En cada sección explicaremos cómo utilizar las herramientas necesarias y presentaremos ejemplos prácticos. (Encontrará más ejemplos en el Apéndice 2.) En toda la obra encontrará asimismo sagaces consejos, las mencionadas «reglas de oro» de la recaudación, que en general son el fruto de años de experiencia.

En conclusión, con esta guía procuramos ayudarlo a formular y «vender» proyectos exitosos destinados a salvar la maravillosa biodiversidad de nuestro planeta. Esperamos que nuestra obra le resulte de utilidad.

1



Sección 1 Formular el proyecto

En esta sección lo orientaremos en la formulación del proyecto desde la idea inicial hasta el concepto desarrollado, que podrá utilizar tanto en solicitudes de financiamiento como en la planificación del proyecto. Brindaremos ejemplos de las diversas herramientas y de cómo combinarlas en el Apéndice 2.

Los principios generales de la formulación del proyecto

- Cerciórese de que todas las partes interesadas participen de la formulación del proyecto.
- Identifique cuál es el problema que habrá de solucionar el proyecto.
- Asegúrese de que los objetivos propuestos apunten al problema identificado, que se ajusten a la realidad y que sean viables.

1.1 ¿Qué es la planificación y el ciclo del proyecto?

¿Qué es un proyecto y qué es un programa?

Un proyecto es un conjunto de actividades y resultados interrelacionados (junto a los recursos necesarios para lograr tales resultados) alineados al cumplimiento de un objetivo específico en un plazo determinado. En cambio, un programa es una combinación de proyectos que contribuyen a cumplir el mismo objetivo general.

Todo proyecto bien planificado habrá de:

- cumplir su fin y sus objetivos en un plazo determinado;
- aunar esfuerzos para garantizar que se respeten los plazos;
- ordenar las tareas de la mejor manera para cumplir objetivos específicos;
- simplificar la gestión en general;
- posibilitar la asignación eficiente de recursos;
- producir unidades diferenciadas de trabajo;
- ayudar a acortar las distancias entre diversas organizaciones logrando que contribuyan al cumplimiento del mismo objetivo; y

- tender a la sostenibilidad, es decir, al concluir el proyecto, la situación alcanzada no debe ser la misma que la inicial, además de que debe haber en funcionamiento un sistema que permita que sigan produciéndose algunos de los resultados, efectos y beneficios del proyecto.

La planificación del proyecto

Planificar el proyecto de manera correcta es fundamental al cumplimiento de todo lo enunciado anteriormente, además de

- identificar e involucrar plenamente a todas las partes interesadas mediante el análisis pertinente;
- efectuar una evaluación práctica de la situación actual (análisis de problemas y análisis DAFO);
- fijar objetivos ajustables a la realidad para alcanzar la situación deseada;
- reunir los fondos y la capacidad de alcanzar la situación deseada; y
- asignar recursos eficientemente.

En el plan se examina la situación actual de todas las partes interesadas, se evalúan factores físicos, biológicos, sociales y económicos y se define la situación deseada. (Véase la Figura 1.) Como esta situación deseada puede diferir considerablemente entre las diversas partes interesadas, es imprescindible involucrarlas a todas y cada una en la planificación del proyecto. (Encontrará más información sobre el análisis de las partes interesadas en la Sección 1.2.) Así podrán tratar sus diferencias y hacer las concesiones que sean necesarias, de modo que el proyecto pueda planificarse conforme a lo acordado.

Si bien en esta sección nos concentraremos en trazar un plan eficaz para el proyecto, conviene también examinar brevemente el ciclo del proyecto. (Véase la Figura 2.) Tal ciclo abarca todas las etapas del proyecto, inclusive la planificación, la ejecución, el control, la revisión y la evaluación.

El control del proyecto es especialmente importante porque garantiza que el proyecto no se desvíe de su curso y porque verifica que se vayan cumpliendo los objetivos fijados durante la planificación del proyecto, pues de lo contrario podrán tomarse medidas correctivas. Controlando el proyecto podremos asimismo observar el entorno donde se desenvuelva, examinar si se han modificado factores internos o externos y confirmar que todos los objetivos iniciales sigan siendo adecuados.

Igual importancia reviste la evaluación del proyecto, la cual permite averiguar

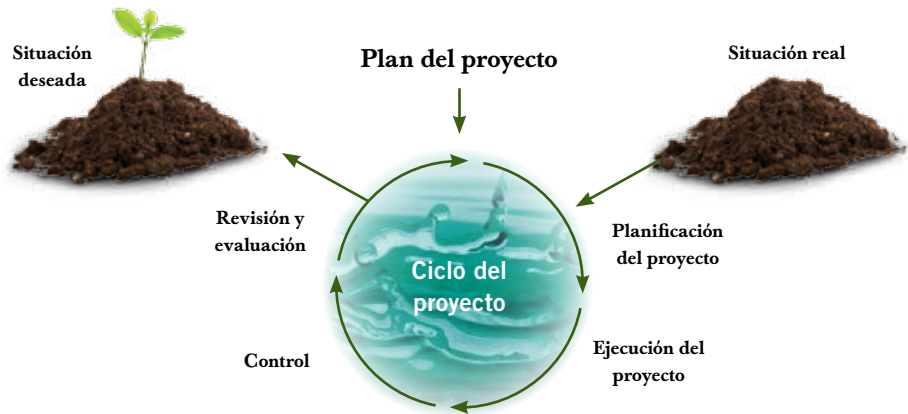
qué funcionó, que falló y por qué. La evaluación demuestra así cómo perfeccionar los próximos proyectos incorporando lo aprendido.

Figura 1: La planificación del proyecto



En teoría debería formarse un circuito de retroalimentación del aprendizaje adquirido mediante errores tanto propios como ajenos, aprendizaje que habrá de aprovecharse en futuros proyectos y programas. Cada organización podrá cumplir así los objetivos de su proyecto con mayor eficiencia, es decir, maximizando la utilización de sus recursos.

Figura 2: El ciclo del proyecto



1.2 ¿Qué es el análisis de las partes interesadas?

Con el análisis de las partes interesadas se identifican a todas las personas, las comunidades, las organizaciones, los órganos administrativos y demás grupos que podrían interesarse en el proyecto, ser afectados por él o incidir en su realización.

¿Por qué es importante el análisis de las partes interesadas?

Porque garantiza que absolutamente todas las partes interesadas se involucren en la planificación del proyecto a fin de:

- constatar que se hayan considerado todos los puntos de vista y que se hayan identificado todas las amenazas y todos los problemas;
- consensuar cuáles serán los problemas prioritarios, cómo se intentará resolverlos y cuál será el objetivo general del proyecto;
- corroborar que todas las partes interesadas estén completamente de acuerdo con el proyecto y
- confirmar que el plan del proyecto se ajuste a la realidad.

Cerciórese de que estén representados todos aquellos grupos que probablemente se vean involucrados en las actividades del proyecto o afectados por ellas, no solamente los grupos más poderosos. Por ejemplo, en ciertas culturas se impide a las mujeres asistir libremente a las reuniones de planificación del proyecto o determinados grupos no se sienten libres de expresar sus opiniones y preocupaciones. Por ello será preciso encontrar la manera de lograr que estas personas puedan aportar a la planificación del proyecto, aunque sea necesario organizar reuniones adicionales de las que no participen los grupos más grandes.

¿Cómo se efectúa un análisis de las partes interesadas?

Es probable que las preocupaciones, la incidencia y los intereses varíen entre las diversas partes interesadas. Es indispensable tomar todo en consideración: la manera más sencilla de hacerlo es utilizando la matriz de análisis de las partes interesadas. (Véase la Figura 3.)

El proceso para efectuar un análisis de las partes interesadas

El proceso para efectuar un análisis de las partes interesadas

En la matriz, completen lo siguiente:

1. Parte interesada. (¿Cómo se identifica la persona o el grupo? Por ejemplo, su nombre.)
2. Descripción. (¿De qué tipo de persona u organización se trata? Por ejemplo, un pueblo, una empresa o una organización comunitaria.)
3. Intereses principales. (¿Cuáles son sus preocupaciones o motivaciones más importantes? Por ejemplo, supervivencia, ingresos o conservación.)
4. Incidencia en la situación. (¿Cómo incide actualmente en la situación a la que apunta el proyecto? Por ejemplo, es la causa del problema o padece sus consecuencias.)
5. Intereses, temores y expectativas. (¿Cómo se considera que reaccionará ante el proyecto? Por ejemplo, de manera positiva, negativa o neutral.)
6. Función en relación con el proyecto. (¿Qué papel se considera que desempeñará en relación con el proyecto? Por ejemplo, lo respaldará o lo entorpecerá.)
7. Posible incidencia. (¿Qué importancia cobrará la incidencia de tal función en el proyecto? Por ejemplo, alta, mediana o baja.)
8. Recomendaciones. (¿Qué significa esto para el plan del proyecto? ¿Qué hace falta hacer para garantizar que el proyecto pueda realizarse eficazmente?)

Figura 3: La matriz de análisis de las partes interesadas

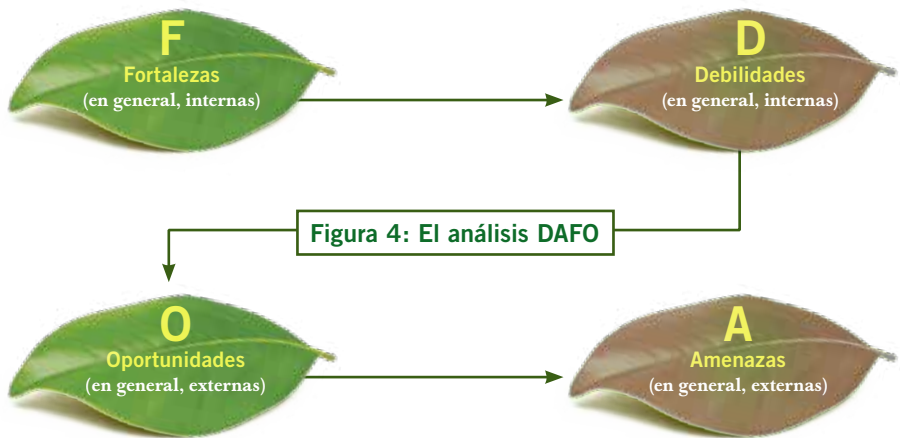
Parte interesada	Características	Principal interés	Incidencia sobre la situación	Intereses, temores y expectativas	Función en relación con el proyecto	Posible incidencia	Recomendaciones	Precedencia

9. Prioridad. (¿Cuál es la importancia de la parte interesada y su función? ¿Cuál es la de las medidas correspondientes que deben adoptarse para lograr el éxito del proyecto? Por ejemplo, en una clasificación por estrellas, *, ** o ***)

Si desconocen algo sobre la parte interesada, habrán de averiguarlo posteriormente a fin de completar el análisis. No deben especular sobre la posible opinión de las partes interesadas.

1.3 ¿Qué es el análisis DAFO?

Puede resultarle útil efectuar el análisis DAFO con todas las partes interesadas. Con esta herramienta (véase la Figura 4) podrá ver un panorama general del entorno del proyecto y acercar posiciones entre los involucrados, dado que facilita la realización de debates abiertos. El análisis DAFO puede utilizarse asimismo para evaluar la propia organización, por lo que sirve a menudo como herramienta de gestión empresarial.



Al efectuar el análisis DAFO, ya sea para toda su organización o para un proyecto en particular, consideren lo siguiente.

Fortalezas

- ¿Qué ventajas ofrece su organización? (Por ejemplo, respecto del proyecto propuesto.)
- ¿En qué se destaca positivamente su organización?
- ¿En qué sentido es su organización especial? ¿Con qué fortalezas excepcionales cuenta su organización?

Debilidades

- ¿En qué se destaca negativamente su organización? Sean tan sinceros como puedan.
- ¿Qué podría mejorar su organización?
- ¿Qué impide que su organización se desempeñe al máximo de su capacidad?
- ¿De qué habilidades necesarias carece su organización para cumplir los objetivos o finalizar el proyecto?

Oportunidades

- ¿Qué posibilidades aún no aprovechadas podría utilizar su organización para desarrollar el proyecto?
- ¿Cuáles se considera que serán las oportunidades inmediatas más importantes para el proyecto o para su organización?
- ¿Qué cambios actuales en el mundo exterior podrían abrir nuevas oportunidades a corto plazo para el proyecto o para su organización?

Amenazas

- ¿Qué obstáculos debe sortear su organización?
- ¿Cómo podrían las actividades de terceros perjudicar a corto plazo el proyecto o a su organización?
- ¿Qué actividades de alto riesgo de su organización la hacen vulnerable a factores externos?

En general, las fortalezas y las debilidades se relacionan con factores internos, mientras que las oportunidades y las amenazas son el resultado de factores externos. Si bien normalmente se prefiere no admitir debilidades y no reconocer posibles amenazas, ignorarlas sin más podría poner en peligro el éxito a largo plazo del proyecto o de su organización.

Al redactar la solicitud de financiamiento para el proyecto, podrá utilizar el análisis DAFO para exhibir cómo multiplicará sus fortalezas, cómo se ocupará de sus debilidades, cómo aprovechará sus oportunidades y cómo afrontará sus amenazas mediante el proyecto propuesto. Así demostrará al posible donante que comprende, en términos prácticos y precisos, tanto a su organización como el entorno donde se desenvolverá el proyecto.

1.4 ¿Qué es el árbol de problemas?

Gran parte de la planificación del proyecto se basa en identificar la verdadera causa de los problemas que el proyecto procura solucionar. Si los problemas no se identifican como corresponde, el proyecto probablemente se planificará de manera deficiente y ocasionará una pérdida de tiempo y recursos.

¿Cómo se elabora un árbol de problemas a fin de establecer relaciones causales?

Recomendamos primero contar con la participación grupal de todas las partes interesadas y solicitar a un facilitador neutral que las oriente durante el ejercicio.

Primera etapa

- Acuerden entre todos la situación que con el proyecto se tratará de solucionar. Luego, entregue a cada participante algunas tarjetas (todas del mismo color) y pida que escriban allí los problemas que consideren causantes de la situación. Una vez que consignados todos los problemas en las tarjetas, procedan a debatirlos y organizarlos en grupo para llegar a un acuerdo con ayuda del facilitador.

CONSEJO: Es normal que no puedan hacer todo en una sola etapa. Posiblemente convenga tratar primero los problemas prioritarios y establecer sus relaciones causales antes de entrar en detalles.

- Fije todas las tarjetas a una pizarra o a un muro a la vista de todos los participantes.
- Si los problemas son similares o se repiten, conserve una sola tarjeta por problema. Si encuentra problemas de la misma categoría, colóquelos agrupados en la pizarra o en el muro.

Segunda etapa

- Comiencen a tratar los problemas más importantes, que habrán surgido del debate inicial sobre las relaciones causales de los problemas prioritarios.
- Pregúntense qué factores causan el problema, qué elementos subyacentes causan tales factores, y así sucesivamente.
- Pregúntense cuáles son las consecuencias del problema inicial.
- Asegúrense de identificar problemas realmente existentes (no hipotéticos).
- No se detengan tratando de decidir cuál es el problema más importante, pues con

el debate posterior resultará evidente. Procuren concentrarse en las causas más importantes.

- No se preocupen por el problema inicial del árbol de problemas. Todo lo que coloquen por debajo de ese problema serán causas; por encima de él, consecuencias.
- Siempre recuerden que describir el problema no es lo mismo que encontrar maneras de solucionarlo.

CONSEJO: Olvídense de la palabra «falta». El problema no es necesariamente la falta de una solución, sino una situación indeseada existente.

Como resultado obtendrán un árbol de problemas. (Véanse las Figuras 5 a 8.) Elaborar un árbol de problemas con las partes interesadas es la mejor manera de reconocer los problemas así como sus causas y consecuencias. Es más sencillo de lo que parece e involucra a todos en debates abiertos sobre el proyecto. Al concluir el ejercicio, los participantes habrán precisado las causas originales de los problemas identificados y sus consecuencias (posiblemente sociales, económicas y ambientales) sobre el entorno donde se desenvolverá el proyecto.

1.5 ¿Cómo se pasa de problemas a objetivos?

De esta manera habrán reunido la información básica necesaria para fijar los objetivos del proyecto. Utilizando el árbol de problemas definirán la situación deseada, es decir, la situación a la que se pretende llegar una vez solucionados los problemas. Cada problema identificado precisa una solución. Se preguntarán «¿cómo será el mundo cuando solucionemos este problema en particular?» respecto de cada problema consignado en las tarjetas.

Al igual que con el árbol de problemas, recomendamos realizar este ejercicio con la participación grupal de todas las partes interesadas identificadas. Coloque las tarjetas en un muro a la vista de los participantes. En esta etapa, al involucrar a las probables partes interesadas y lograr que trabajen en grupo, podrá detectar posibles desacuerdos sobre los objetivos del proyecto desde el principio, es decir, antes de idear las actividades pertinentes. De esta manera, los participantes podrán zanjar sus diferencias, pues debatirán sobre posibles objetivos alternativos y podrán consensuar decisiones finales al respecto.

Figure 5: El problema inicial del árbol de problemas

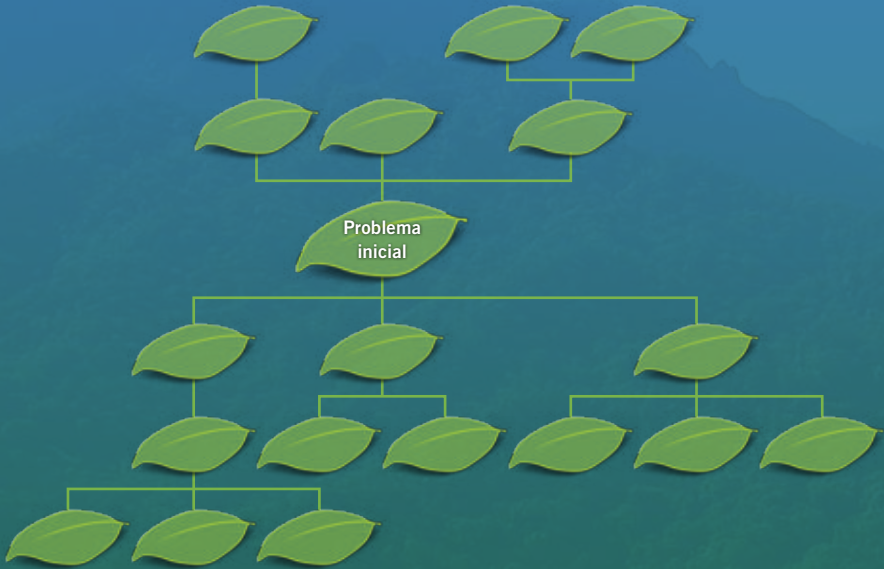


Figure 6: Establecer relaciones causales

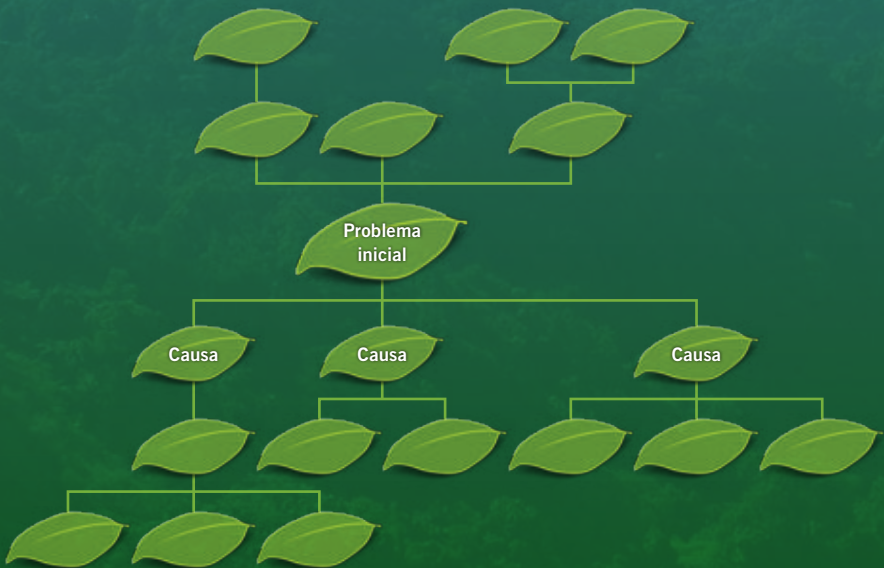


Figure 7: Identificar las causas originales

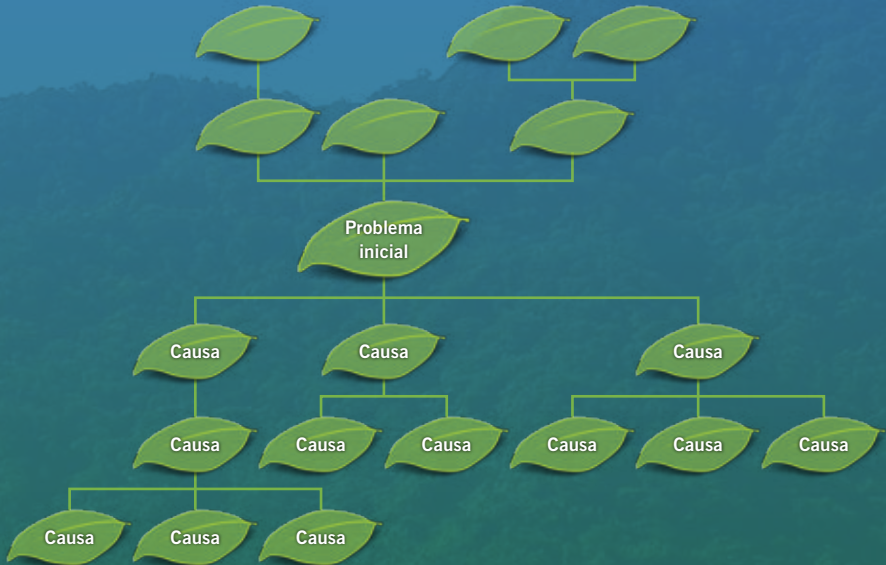
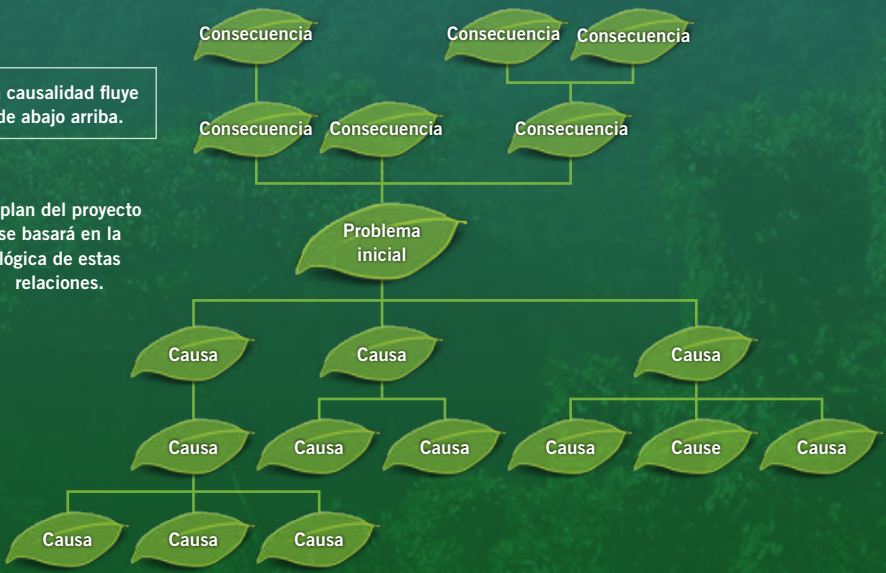


Figure 8: Identificar las consecuencias



La causalidad fluye de abajo arriba.

El plan del proyecto se basará en la lógica de estas relaciones.



Este método puede emplearse también en grupos más pequeños o incluso sin otros participantes y utilizando solamente lápiz y papel, bien entendido que el método resultará así menos eficaz porque habrá menos aportes y probablemente se llegará a un proyecto estudiado con menor profundidad. Es imprescindible considerar que, por lo común, cuesta trabajo cuestionar las propias sugerencias y conclusiones; en cambio, debatir en grupo permite comprobar qué tan bien se comprende al otro y la lógica de su propuesta.

Otra notable desventaja de no involucrar a las partes interesadas más importantes radica en la posibilidad de que no estén de acuerdo con los objetivos fijados, dado que no formaron parte del debate pertinente. Así se corre el riesgo de que las partes interesadas más importantes no respalden el proyecto en su totalidad.

¿Cómo se fijan los objetivos utilizando el árbol de problemas?

- Enumere los problemas de izquierda a derecha desde la parte superior del árbol. No borre ninguna parte del árbol y manténgalo a la vista de todos durante el ejercicio.
- Busquen y escriban en las tarjetas soluciones u objetivos para los diversos problemas en el árbol. (Utilice un solo color para las tarjetas de todos los participantes y otro color para las tarjetas del árbol de problemas.) Una manera de encontrar soluciones es convertir el enunciado negativo del problema en un enunciado positivo que describa la situación deseada una vez solucionado el problema.
- Enumere las tarjetas donde figuren las soluciones de modo que correspondan a las tarjetas donde figuren los problemas. Aún no deben decidir qué actividades habrán de realizarse para alcanzar la solución, sino cuál será la situación deseada una vez solucionado el problema. Utilice una tarjeta por solución u objetivo. Fíjelas a una pizarra o a un muro de modo que correspondan a los números de las tarjetas en el árbol de problemas; de haber poco lugar, fíjelas a la misma pizarra o al mismo muro del árbol de problemas junto al número de tarjeta correspondiente. Este será el árbol de objetivos y servirá de base para elaborar el marco lógico. (Véase la siguiente sección.)
- Es posible encontrar múltiples soluciones para cada problema. Más adelante analizarán cuáles de estas soluciones son viables.

Si siguieron las instrucciones, verán cómo las relaciones de causa y efecto (en el árbol

de problemas) se han convertido en relaciones de medios para alcanzar un fin (en el árbol de objetivos). Observando el diagrama desde la parte inferior hacia la parte superior, comprenderán cómo, al erradicar las causas de los problemas (en la parte inferior), llegarán a solucionar los problemas prioritarios (en la parte superior).

¿Cómo se escogen problemas y objetivos?

Una vez que hayan contemplado todas las posibles soluciones o todos los posibles objetivos para cada problema, procedan a votar a favor de las soluciones o los objetivos más importantes de los que habrá de ocuparse el proyecto. Será igual de importante escoger de qué problemas no se ocupará el proyecto, lo cual será más sencillo porque para entonces los problemas se habrán convertido en objetivos, por lo que habrá de comprenderse mejor qué implicará solucionar tales problemas. Si bien esta decisión dependerá en parte de lo que esté al alcance de los participantes y de su experiencia (aprovechen el análisis DAFO), tal decisión habrá de depender principalmente de aquello que sea necesario para llegar al fondo de la cuestión y que brinde la posibilidad de lograr la consecuencia deseada.

Indique a cada participante que consigne su elección en una etiqueta autoadhesiva y que la coloque junto a la solución o al objetivo correspondiente. Los objetivos más elegidos se utilizarán en la formulación del proyecto. De no estar satisfechos con el resultado, podrán debatir distintas soluciones a fin de llegar oralmente a un acuerdo. De todas formas, este método es solamente una de las maneras de fijar objetivos y no necesariamente ofrecerá una respuesta definitiva, sino que señalará sin más las posibles prioridades. Aún será necesario debatir a fondo la lógica del proyecto.

Los problemas que el proyecto no pueda o no vaya a tratar de solucionar no dejan de ser importantes, pues formarán parte del entorno del proyecto y deberán ser tenidos en cuenta. Habrá que considerarlos como posibles supuestos, es decir, factores que escapan al control del proyecto pero que pueden alterar su probabilidad de éxito. (Véase la siguiente sección.) Es más fácil arribar a los supuestos partiendo de un árbol de objetivos que partiendo de un árbol de problemas.

1.6 ¿Qué es el marco lógico?

El marco lógico, concebido en la década del sesenta a fin de planificar proyectos militares, es ampliamente utilizado en la actualidad por organismos de financiamiento y directores de proyectos. Sintetiza los aspectos más importantes de un proyecto en términos lógicos: determina sus elementos, establece las correlaciones lógicas entre ellos y revela contradicciones y errores involuntarios, pero sobre todo sirve para trazar planes de emergencia y evaluar riesgos.

El marco lógico no es una solución milagrosa para todos los problemas, sino una herramienta para confeccionar el presupuesto, asignar responsabilidades, fijar plazos y diseñar el plan de control. No son pocos los donantes institucionales que exigen elaborar un marco lógico durante la postulación; e incluso de no ser así, siempre conviene recurrir a un marco lógico para planificar el proyecto. Aunque sus características y su terminología varían levemente según quienes los exijan y quienes los utilicen, sus principales componentes son siempre los mismos. Encontrará un modelo de marco lógico en la Figura 9.

Figura 9: El marco lógico

Título del proyecto:		Período de planificación:	País: Fecha:
Objetivo general	Indicadores objetivamente verificables	Medios o fuentes de verificación	Supuestos de importancia
Objetivo específico:			
Resultados			
1			
2			
3			
4			
Actividades			
1.1			
1.2			
1.3			
2.1			
2.2			
Etc.			

Es de suma importancia entender este concepto, por lo que analizaremos cada uno de los encabezados del marco lógico. Explicaremos qué debe ingresarse en cada columna, cómo el marco lógico unifica el plan del proyecto y cómo habrá de constatar que el marco lógico tenga sentido y, a fin de cuentas, lógica.

El objetivo general (también denominado «objetivo de desarrollo»)

Es el objetivo prioritario a cuyo cumplimiento contribuirá el proyecto, bien entendido que no cumplirá tal objetivo cabalmente. Denota el efecto más amplio que surtirá el proyecto.

El objetivo específico (también denominado «propósito»)

Es el objetivo clave que cumplirá el proyecto, es decir, la consecuencia o modificación inmediata que se producirá una vez alcanzados todos los resultados. Denota el *efecto* del proyecto así como su contribución al cumplimiento del objetivo general.

Los resultados (también denominados «productos»)

Son los cambios que habrá inducido el proyecto si se cumple su objetivo específico, cambios que habrán transformado las condiciones iniciales del proyecto en condiciones nuevas tras su finalización. Denotan los *cambios directos* que habrá logrado el proyecto.

CONSEJO: Existen dos «reglas de oro»:

- 1. TODOS los resultados del proyecto SIEMPRE conducen a su objetivo específico.*
- 2. TODOS los elementos del objetivo específico SIEMPRE apuntan a los resultados.*

Las actividades Son las acciones (a menudo divididas en tareas menores) que deberán emprenderse a fin de conseguir cada uno de los resultados a los que apuntan. Las actividades deben ser:

- **relacionadas** (se conectan directamente con un resultado en particular),
- **específicas** (describen con exactitud las tareas que se llevarán a cabo),
- **viables** (pueden realizarse con los recursos del proyecto y demás restricciones) y
- **adecuadas** (se ajustan a las normas socioculturales locales).

CONSEJO: *TODAS las actividades consignadas en la propuesta o en el marco lógico SIEMPRE conducen a la obtención de los resultados o productos.*

Los riesgos y los supuestos

Ambos describen posibles acontecimientos relativos al proyecto, pero unos se formulan en términos negativos (como riesgos) y otros se formulan en términos positivos (como supuestos de que no ocurrirán). Los supuestos se encuentran comprendidos en el marco lógico; en tanto, los riesgos se consignan a veces en el cuerpo de la postulación del proyecto, donde figuran junto a las medidas de mitigación que se adoptarán a fin de impedir que los riesgos pongan en peligro el éxito del proyecto. (Véase la Sección 1.8.)

Los riesgos

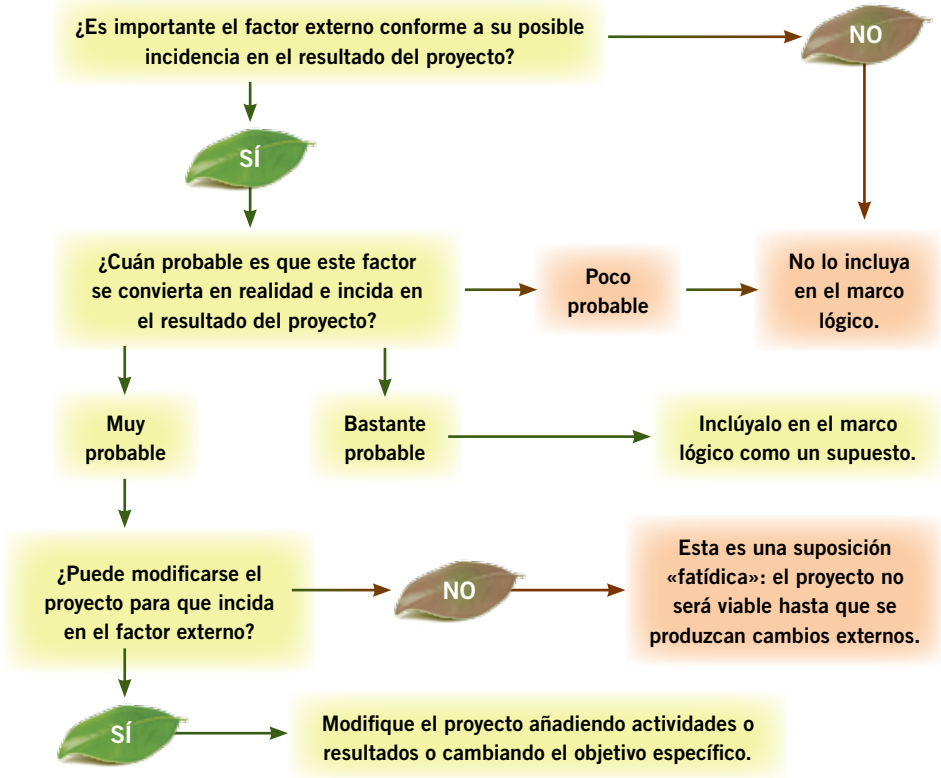
¿Cuáles son los principales riesgos que podrían afectar el éxito del proyecto? ¿Cuán probable es que se conviertan en realidad? ¿Qué medidas se adoptaron o habrán de adoptarse a fin de mitigarlos? Por ejemplo, en caso de conflicto entre clanes, como medida de mitigación puede consignarse que se trasladarán provisionalmente las actividades del proyecto a una zona ajena al conflicto. Por tanto, si bien no forman parte del marco lógico, los riesgos revisten importancia y ameritan consideración.

Los supuestos

Son factores que escapan al control del proyecto pero que pueden alterar su probabilidad de éxito. Se trata de condiciones externas que propiciarán el cumplimiento de los objetivos del proyecto. Es preciso confirmar que ninguna condición externa imposibilitará la realización del proyecto y, asimismo, analizar qué factores futuros podrían acotar su éxito y cómo lidiar con ellos.

Los supuestos son los problemas de los que no se ocupará el proyecto pese a estar identificados en el árbol de problemas. En otras palabras, suponemos que algún agente externo se encargará de tales problemas o que, de todas maneras, no encargarnos de ellos no repercutirá significativamente en el proyecto. Además, la decisión de realizar el proyecto origina una serie de supuestos que, aunque no forman parte del árbol de problemas que se procura solucionar, se vuelven pertinentes por el hecho de que su organización haya decidido realizar el proyecto. Por ejemplo, podría suponerse que los miembros de comunidades fuera de la zona del proyecto no comenzarán a invadir las áreas de exclusión acordadas por los miembros de comunidades involucradas en

Figura 10: Consideración de los factores externos como supuestos



el proyecto, lo cual no era un problema antes de su realización. Dejar todo ello en claro demuestra al donante que su organización piensa en términos prácticos y la ayuda a manejar las posibles amenazas. En la Figura 10 encontrará un diagrama de flujo donde figuran preguntas fundamentales que pueden ayudar a decidir si habrán de incluirse factores externos en el marco lógico.

¿Cómo se comprueba si tiene lógica?

Tras completar el objetivo general, el objetivo específico, los resultados, las actividades y los supuestos, conviene revisar cada una de las cuatro etapas, de abajo arriba, para comprobar si el marco lógico realmente tiene lógica y contiene todos los elementos que debe contener (y únicamente tales elementos) sin que se hayan pasado por alto cuestiones de importancia.

Los indicadores objetivamente verificables

Cuando el proyecto esté listo para su ejecución, cerciórese de poder medir el cumplimiento de los objetivos del proyecto. Los indicadores objetivamente verificables, también comprendidos dentro del marco lógico, habrán de demostrar si van cumpliéndose los objetivos y ayudar a mantener el proyecto en curso. Tales indicadores valoran cuantitativa y cualitativamente si se han alcanzado los resultados y si se ha cumplido el objetivo específico del proyecto. Por consiguiente, tales indicadores:

- facilitan una medición sencilla y económica;
- precisan el lugar;
- fijan los plazos;
- especifican valores cuantitativos y cualitativos en tales plazos; y
- se utilizan una sola vez (por indicador).

«Objetivamente verificable» significa que toda persona que examine las pruebas arribará de manera independiente a la misma conclusión. En lo posible, el indicador habrá de medir el impacto de un factor y no el proceso seguido para lograrlo.

- **El indicador de proceso** mide si y cómo el objetivo fue cumplido. (Suelen ser más sencillos de medir, pero no tan útiles.) Por ejemplo: «X personas leyeron este libro».
- **El indicador de impacto** mide si y cómo tuvieron lugar las consecuencias previstas del cumplimiento del objetivo. (Son más difíciles de medir, pero a menudo más útiles.) Por ejemplo: «X personas están recaudando más fondos porque leyeron este libro».

Identificado el indicador, consigne datos concisos sobre cantidad, calidad y plazo. Por ejemplo: «El 99% de los conservacionistas que leyeron este libro (cantidad) tendrán un 50% más de probabilidad de recaudar de fondos (calidad) dentro de tres años (plazo).» El indicador se convertirá así en un elemento mensurable.

CONSEJO: Antes de iniciar el proyecto, siempre recopile información de referencia. Es indispensable porque habrá de medir el progreso del proyecto comparándolo con ella durante su realización y una vez finalizado.

También puede constatar que los indicadores sean apropiados asegurándose de que sean:

- específicos,
- mensurables,
- viables,
- ajustables a la realidad y
- sujetos a plazos.

Los medios de verificación

Son las fuentes de información para los indicadores objetivamente verificables y pueden ser documentos, informes o fotografías, entre otras fuentes de importancia. Conforman la evidencia que permite medir el progreso real hacia los resultados, el objetivo general y el objetivo específico determinados en la etapa de planificación. Es preciso que los medios de verificación sean accesibles y de calidad y que se disponga de uno por cada indicador. Reemplace todo indicador no comprobable por falta de suficientes medios de verificación.

Revisar la matriz del marco lógico

Tras completar los indicadores objetivamente verificables y los medios de verificación, conviene revisar que todo tenga sentido. En la Figura 11 encontrará una lista a tal efecto. Una vez concluido y revisado el marco lógico, habrá de disponer de toda la información esencial necesaria para preparar un excelente resumen de su proyecto. Puede utilizar el marco lógico como base para cualquier postulación (aunque el donante no lo requiera) y, lo que no es menos importante, puede utilizarlo para orientar la ejecución del proyecto en sí. Si se acordaron las actividades necesarias para cumplir los objetivos, puede comenzar a definir hitos, fijar plazos, asignar las responsabilidades de las diversas actividades, seleccionar al personal y escoger el equipo y los lugares precisos para lograrlo. Acordados los pormenores operativos, será momento de presupuestar el proyecto.

1.7 ¿Cómo se presupuesta del proyecto?

Si planifica el proyecto a conciencia, podrá estimar más fácilmente los plazos y los recursos necesarios. En cambio, si el presupuesto no se confecciona adecuadamente y no se ajusta a la realidad, el proyecto puede acabar costando dinero en vez de aportar más recursos a su organización.

Figura 11: La lista para revisar el marco lógico

PRIMERA		TERCERA		CUARTA	
Columna de objetivos	Columna de indicadores	Columna de pruebas	Supuestos de importancia		
	Indicadores objetivamente verificables (¿Cómo sabrá cuándo lo ha logrado?) Medios de verificación	Medios de verificación	(¿Qué factores externos al proyecto podrían incidir en su probabilidad de éxito?)		
<p>Objetivo general Un objetivo único más amplio que el propio del proyecto. (Es decir, otros proyectos o incluso programas contribuirán al cumplimiento de este objetivo.)</p> <p>Objetivo específico Un objetivo único que se cumplirá eficazmente mediante la realización del proyecto.</p>	<p>¿Qué pruebas independientes demostrarán el cumplimiento del objetivo general?</p> <p>¿Qué pruebas independientes demostrarán el cumplimiento del objetivo específico?</p>	<p>¿Dónde y cómo se recabará la información de los indicadores?</p> <p>¿Dónde y cómo se recabará la información acerca de los indicadores del objetivo específico del proyecto?</p>	<p>¿Qué factores, de los que no se ocupará el proyecto, podrían ser fundamentales para que el cumplimiento de su objetivo específico incida en el objetivo general de la manera prevista?</p>		
<p>Resultados Productos de las actividades realizadas.</p> <p>En general hay de 4 a 10 resultados. Enumérelos: 1, 2, 3, 4, etc.</p>	<p>¿Qué pruebas independientes demostrarán la obtención de los resultados?</p>	<p>¿Dónde y cómo se recabará la información acerca de los indicadores de los resultados?</p>	<p>¿Qué factores, que escapen al control directo del proyecto, podrían ser fundamentales para que los resultados incidan, de manera individual o colectiva, en el objetivo específico conforme a lo previsto?</p>		
<p>Actividades Todas las tareas (y ninguna otra) que deben realizarse para alcanzar los resultados.</p> <p>En general hay de 4 a 10 actividades por resultado. Enumérelas (1.1, 1.2, 1.3, 1.4, 2.1, 2.2, etc.) según el resultado al que contribuya cada una.</p>	<p>No es necesario completar los indicadores objetivamente verificables y los medios de verificación de las actividades, pero puede hacerlo si le resulta de utilidad.</p> <p>En algunos casos, el donante requiere que en este espacio se consignen los costos del proyecto. Observación: No se deje intimidar por la terminología. «Objetivamente verificable» significa que toda persona, al medir estos factores de manera independiente, llegará al mismo resultado.</p>		<p>¿Qué factores, que escapen al control directo del proyecto (supuestos iniciales o condiciones necesarias), podrían ser fundamentales para asegurar que realice las actividades lleve a alcanzar los resultados?</p>		<p>Columna de supuestos</p> <p>SEGUNDA</p>

Todo buen presupuesto sirve para comprobar si el proyecto se ajusta a la realidad, dado que determina aquello que es posible cumplir. En ciertos casos, al donante inicialmente le interesa conocer nada más que el monto y requiere un presupuesto pormenorizado solo si el proyecto avanza a la siguiente etapa de postulación; en otros casos, se solicita el presupuesto recién cuando se está por liberar los fondos. Es peligroso efectuar un cálculo aproximado del monto del presupuesto y al mismo tiempo abundar en detalles sobre las actividades planificadas, pues puede darse que se propongan objetivos inviables en términos financieros. En tal caso, el donante se verá contrariado porque no podrán realizarse todas las actividades con los fondos provistos, o bien se producirá una falta de financiamiento que lo obligará a buscar apresuradamente maneras de cerrar la brecha financiera de su organización.

CONSEJO: *La planificación financiera debe efectuarse durante la formulación del proyecto y no después de su aprobación.*

En el presupuesto se incluirá:

- el costo total del proyecto y de las actividades del programa,
- los gastos directos e indirectos (o generales),
- los gastos de personal,
- el certificado de auditoría,
- los requisitos de cofinanciamiento (o fondos de contrapartida) y
- los problemas de flujo de caja y los riesgos por el tipo de cambio.

¿Cómo se preparan presupuestos integrales?

Confeccione el presupuesto inmediatamente después del marco lógico. Utilizando la lista de actividades planificadas, desglose el trabajo (mediante la estructura de desglose de trabajo) a fin de identificar todos los recursos necesarios para el proyecto, inclusive el factor humano, el equipamiento, la subcontratación, etc. Proceda de la siguiente manera:

1. Identifique las etapas del proyecto; por ejemplo, la ejecución, el control, la revisión y la evaluación.
2. Desglose las etapas hasta delimitar las tareas o las actividades más pequeñas.
3. Desglose el factor humano en la distribución de tiempo de cada miembro del personal; por ejemplo, el director del proyecto y los encargados de finanzas.
4. Desglose el equipamiento necesario; por ejemplo, computadoras portátiles,

binoculares y libros sobre ornitología.

5. Con esta estructura de desglose de trabajo, elabore una estructura de desglose de costos, es decir, haga una lista de todos los puntos clasificables como gastos.
6. Asigne un valor monetario a tales recursos.

Así podrá calcular de manera sencilla y completa cuánto costará la realización del proyecto.

Detalle y organice el presupuesto lo suficiente como para facilitar la gestión del proyecto. Asimismo, su «armado» debe engranarse en la estructura presupuestaria del donante, por lo que probablemente convenga confeccionar dos presupuestos: uno interno, donde se describan todas las actividades planificadas y se consigne su costo (inclusive gastos de personal y gastos generales), y otro externo, que se ajuste a las exigencias del donante (por ejemplo, que respete sus pautas presupuestarias). En teoría, siempre es mejor no incluir muchos detalles en el presupuesto externo a fin de conservar la máxima flexibilidad posible durante la ejecución del proyecto. (En general, el donante no autoriza numerosas transferencias de fondos entre partidas presupuestarias.)

Los gastos directos e indirectos (o generales)

Identifique todos los gastos derivados de las actividades: tanto los directos fácilmente identificables (gastos del personal del proyecto y de asesores, materiales, viáticos, etc.) y los indirectos habitualmente estimados (alquileres, costo de los servicios públicos, tiempo adicional del personal, costo de servicios prestados, etc.), que son igualmente importantes para mantener a la organización en funcionamiento.

El criterio para distinguir el gasto directo del indirecto (o general) depende de las unidades operativas de cada actividad en particular. Por ejemplo, el gasto de oficina necesario para gestionar un solo proyecto se considerará un gasto directo; en cambio, si en la misma oficina se gestionan diez proyectos, el gasto de oficina se considerará entonces un gasto indirecto (o general) de cada uno de dichos proyectos, porque el gasto en este caso no puede separarse fácilmente en el presupuesto de cada proyecto.

***CONSEJO:** Para calcular estos gastos indirectos (aunque bastante reales), las organizaciones establecen sus propios protocolos presupuestarios, que sirven también para demostrar al donante el origen de tales gastos.*

Los gastos de personal

Contemple todos los gastos pertinentes, inclusive sueldos, impuestos, beneficios, planes de jubilación y pensión, primas de seguro, etc. De ser necesario incorporar un miembro al personal, incluya también los gastos de incorporación, como avisos, entrevistas, viáticos para postulantes, etc. Asimismo, respecto del tiempo del personal necesario para realizar el proyecto, recomendamos considerar la labor de otros miembros del personal que no se desempeñen en el proyecto con dedicación exclusiva, ya sea que cumplan funciones de administración o de apoyo. Es preciso considerar además el tiempo necesario para formular el proyecto, emitir informes, comunicar resultados y finalizarlo. Observación: El donante normalmente no autoriza que se efectúen gastos derivados del proyecto antes de firmar el contrato, por lo que el costo de la formulación del proyecto no suele ser solventado. Por consiguiente, conviene incluir los gastos de elaboración del próximo proyecto dentro del presupuesto del proyecto actual (por ejemplo, en el marco de un plan de sostenibilidad).

Evite volver a contabilizar el personal ya cubierto por el financiamiento de un donante. No obstante, si el personal realiza actividades dentro del alcance del proyecto, es posible consignar en el presupuesto el valor de este trabajo en concepto de cofinanciamiento. Si el proyecto durará varios años, contemple aumentos de sueldo y los efectos de la inflación prevista para el período correspondiente.

El certificado de auditoría

¿Se requiere una auditoría? ¿De qué alcance y objeto? ¿Dónde se efectuará y quién estará a cargo de ella? Por lo común, obtener un certificado de auditoría lleva tiempo, lo cual habrá de tener en cuenta si los plazos son muy reducidos. Considere también incluir en el presupuesto el alto costo que puede conllevar la auditoría (en caso de no ser abonada por el donante, lo cual habrá de acordarse desde el principio). La auditoría puede incidir asimismo en cómo se gestionará el proyecto: analice esta posibilidad durante la etapa de planificación.

Los requisitos de cofinanciamiento (o fondos de contrapartida)

El donante en ocasiones requiere cofinanciamiento, pero aunque no sea el caso, disponer de fondos de contrapartida puede resultar un buen «argumento de venta». En general se trata de un tema complejo que debe planificarse minuciosamente. Como mínimo, si se requiere cofinanciamiento, recabarlo e informar sobre él supone una carga (de gestión) adicional para todo proyecto.

CONSEJO: Si no se requiere cofinanciamiento o si se solicita revelar nada más que algunos datos al respecto, no asuma un compromiso adicional presentando un presupuesto donde brinde detalles sobre fondos de contrapartida.

De requerirse cofinanciamiento, pregúntese:

- ¿Ya obtuvo el cofinanciamiento y dispone de él? ¿Reúne los requisitos? (En algunos casos, el donante pauta requisitos específicos.)
- ¿Contribuirán los fondos de contrapartida al cumplimiento de los objetivos del proyecto? Deben relacionarse directamente con el proyecto planificado.
- ¿Qué informes se requerirán acerca del cofinanciamiento? (En algunos casos, los organismos de financiamiento solicitan un informe completo de auditoría sobre el presupuesto final, incluidos los fondos de contrapartida; en otros casos, no lo solicitan.)
- ¿Puede justificar el origen del cofinanciamiento conforme a los requisitos del donante?
- ¿Quién será el responsable del cofinanciamiento? ¿Lo controlará su organización?

Observación: La diferencia entre el cofinanciamiento y el apalancamiento radica en que el cofinanciamiento contribuye a la realización del proyecto, mientras que el apalancamiento aporta valor al proyecto añadiendo nuevas actividades financiadas, tales como los proyectos derivados.

Los problemas de flujo de caja y los riesgos del tipo de cambio

¿Cómo se llevará a cabo el financiamiento? ¿Qué problemas de flujo de caja pueden surgir? El donante a veces no libera los fondos en el plazo acordado y se demora en entregarlos, por lo que el proyecto deberá poder soportar el probable flujo de caja deficitario resultante.

Considere también las eventuales variaciones del tipo de cambio. Es posible que el donante provea fondos en euros, en dólares estadounidenses o en libras esterlinas, pero que su organización deba abonar las actividades del proyecto en moneda local. Toda variación del tipo de cambio puede resultar beneficiosa o perjudicial según sea el caso. En consecuencia, asegúrese de dotar de flexibilidad al presupuesto ante dicho riesgo y convenir con el donante cómo se afrontará esta eventualidad.

CONSEJO: Recomendamos lograr que se entregue cuanto antes tanto dinero en efectivo como sea posible, de modo que puedan reducirse los riesgos del tipo de cambio y solventarse las operaciones; de lo contrario, habrá un costo adicional de financiamiento.

Más consejos:

- Confirme que su organización posee sistemas internos eficaces de fiscalización.
- Justifique todo gasto con su correspondiente recibo o documentación respaldatoria.
- Conserve las copias de recibos para poder examinarlas cuando el donante solicite los originales. Una posibilidad es almacenarlas electrónicamente.
- Asegúrese de comprender las características del informe que requiere el donante, pues cada uno suele tener su propio modelo de informe.
- Recomendamos que el director del proyecto revise con regularidad los informes financieros junto a los responsables pertinentes a fin de fiscalizar los gastos de manera eficaz.
- Elabore un plan donde se consignen los plazos de presentación de los informes del proyecto y cerciórese de presentarlos puntualmente.
- Nunca se exceda de su presupuesto.
- La propuesta de proyecto y el presupuesto, una vez aprobados por el donante, forman parte de su contrato con él. Consulte con el donante antes de modificar las actividades o el presupuesto del proyecto. El financiamiento provisto habrá de destinarse a la realización de la labor esbozada en la propuesta de conformidad con los plazos y el presupuesto consignados en ella.

1.8 ¿Cómo se evalúan los riesgos y se trazan planes de emergencia?

Antes de presentar una propuesta o una solicitud de financiamiento, es imprescindible confirmar que todos los riesgos probables estén contemplados y que se haya planificado cómo encargarse de ellos («evaluaciones y respuestas»). La siguiente lista lo ayudará a gestionar el proyecto propuesto y a corroborar que la organización esté preparada de la mejor manera para cumplir lo que propone.

Verifique estas siete categorías de riesgos habituales:

1. **Los riesgos ambientales**, como las catástrofes naturales.
2. **Los riesgos financieros**; por ejemplo, riesgos externos como las variaciones de

tasas de interés y del tipo de cambio, e incluso riesgos internos como problemas de cofinanciamiento o sistemas financieros deficientes. (Véase lo explicado anteriormente.)

3. **Los riesgos operativos**, como aquellos que implican la compleja formulación del proyecto, el trabajo en un entorno desconocido, la gestión ineficaz, la negligencia profesional, los errores humanos o la incompetencia, la falta de seguridad, las fallas de infraestructura, el control y la evaluación inadecuados y la demora en el cumplimiento.
4. **Los riesgos organizativos**, como aquellos que entrañan los acuerdos institucionales o de ejecución, la capacidad de los socios, etc.
5. **Los riesgos políticos**, como aquellos que conllevan los cambios en el gobierno o en el compromiso, la voluntad política (governabilidad), la corrupción, la inestabilidad política, la opinión pública desfavorable y la intervención adversa de los medios.
6. **Los riesgos regulatorios**, como aquellos generados por la introducción de medidas y políticas regulatorias imprevistas.
7. **Los riesgos estratégicos**, como aquellos que surgen cuando las asociaciones no cumplen lo acordado.

Más allá de los enunciados, existen riesgos adicionales como la caza furtiva, la invasión, la presión demográfica, la pobreza, etc.

Más consejos:

- Asegúrese de que quede claro lo que su organización habrá de lograr. Cerciórese también de que su organización puede realizarlo, que puede justificar sus gastos conforme a lo pautado por el donante y que puede emitir con puntualidad los informes requeridos acerca del proyecto.
- ¿Cuáles son los plazos? Por ejemplo, los plazos de presentación de informes deberán ajustarse a la complejidad de las operaciones. (A medida que se involucren más personas y lugares, se precisará más tiempo.) Tal vez haya que comparar y ordenar informes de distintos grupos, lo que puede demorar bastante.
- Conceda suficiente tiempo para la etapa inicial y la estrategia de salida del proyecto.
- Diseñe un plan de emergencia (y confeccione el presupuesto correspondiente) por si es necesario recurrir a un plan B.

Figura 12: El plan de ejecución del proyecto

Actividad	Hito	Tiempo (meses)												Responsable	Recursos		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		Personal	Materiales	Gastos de funcionamiento
1.1		■	■	■													
1.2			■	■	■	■	■										
1.3					■	■	■	■	■								
2.1						■	■	■	■	■							
2.2							■	■	■	■	■						
2.3								■	■	■	■	■					
3.1									■	■	■	■	■				
4.1										■	■	■	■	■			
Etc.																	

1.9 ¿Qué son el plan de ejecución, los hitos y el diagrama de Gantt?

El plan de ejecución

Basándose en las actividades del marco lógico, trace el plan de ejecución (u operación) del proyecto, ya sea antes o después de confeccionar el presupuesto, pues el presupuesto podrá incorporarse al plan y viceversa. No obstante, suele ser mucho más sencillo preparar el presupuesto después de elaborar el plan de ejecución y el diagrama de Gantt.

El plan de ejecución puede constar de un documento de sesenta páginas o de un simple cuadro. En este último caso incluya una columna de actividades (conforme al marco lógico), una columna de hitos principales del proyecto, una línea de tiempo (en forma de diagrama de Gantt), una columna donde figure el nombre del responsable de cada actividad dentro de su organización o del equipo del proyecto, y algunas columnas con los recursos necesarios (personal, materiales y gastos de funcionamiento, o bien personal, viáticos, equipamiento, gestión y demás partidas presupuestarias). Tales recursos habrán de extraerse del presupuesto o incorporarse

a él, según se haya preparado primero el plan de ejecución o el presupuesto. En la Figura 12 presentamos un sencillo plan de ejecución.

Los hitos

En el plan de ejecución, cada hito denota la conclusión de una serie de actividades, es decir, una etapa o un conjunto de tareas cuya finalización es señalada por un acontecimiento de importancia, como la firma de un acuerdo, la presentación de un documento o la fundación de una organización comunitaria. Los hitos demuestran la «distancia recorrida» demarcando las principales etapas del proyecto.

Como cada hito indica un acontecimiento de importancia en el proyecto, procure no emplear el término para referirse a tareas o procesos intermedios por más que sean fundamentales al resultado del proyecto. Si bien no existe una cantidad correcta de hitos o de tiempo entre ellos, pierden su valor comunicativo si se establecen demasiados o muy pocos. Recomendamos que haya muchos menos hitos que actividades, pero deberá haber suficientes hitos para poder determinar si el proyecto avanza o no conforme a lo planificado durante las etapas más importantes.

El diagrama de Gantt

El diagrama de Gantt es un histograma ampliamente utilizado para representar los plazos de un proyecto. Muestra las fechas de inicio y finalización de sus actividades y esencialmente resume el plan de ejecución basándose en las actividades consignadas en el marco lógico. En el formulario de postulación, el donante suele solicitar un diagrama de Gantt y no un plan de ejecución completo. En la Figura 13 ofrecemos un ejemplo.

1.10 ¿Qué son el control y la evaluación?

Establecer un marco de control y evaluación tanto sólido como práctico es indispensable a la hora de planificar el proyecto, pues lo ayudará a decidir si es necesario efectuar ajustes durante su transcurso. El control y la evaluación como un solo proceso facilitan la medición del progreso del proyecto y la formación de un circuito interno de retroalimentación que permita impedir incumplimientos y maximizar la probabilidad de éxito.

¿Qué significan «control» y «evaluación»?

Si bien mucha gente emplea ambos términos indistintamente, se trata en realidad de dos conceptos distintos que se combinan en el proceso de control y evaluación. Controlar es recopilar información a fin de medir el progreso del proyecto. Los indicadores objetivamente verificables (véase la Sección 1.6) son el objeto de la medición durante este control. En cambio, la evaluación es el proceso de adaptación siguiente al control. Con la evaluación se procura entender cómo aplicar lo aprendido acerca del progreso del proyecto.

Es habitual que en el formulario de postulación se pida conocer el plan de control y evaluación del proyecto. De conceder financiamiento, el donante requerirá informes sobre el progreso del proyecto y, en la mayoría de los casos, también pretenderá una evaluación integral (en ocasiones a cargo de evaluadores externos independientes) al finalizar el proyecto. No obstante, el control y la evaluación deben realizarse no solo al finalizar el proyecto, sino también durante su ejecución, de modo que puedan identificarse problemas y corregirse errores a tiempo. Recomendamos que el control y la evaluación hagan referencia a los objetivos fijados al planificar el proyecto. Por ello es imprescindible invertir tiempo y recursos en determinar cómo se medirá el éxito del proyecto desde el principio y planificar el proceso de control y evaluación. Recomendamos asimismo identificar los indicadores e incorporarlos al proceso de formulación y ejecución, pues así podrá recopilar la información pertinente a medida que avance el proyecto.

Como base para planificar el control y la evaluación, puede utilizar los indicadores objetivamente verificables y los medios de verificación del marco lógico. (Véase la Sección 1.6.) Los hitos (véase la Sección 1.9) sirven también de referencia para medir el progreso del proyecto.

CONSEJO: Durante la etapa de ejecución del proyecto, aproveche las reuniones de equipo, del comité directivo y de las partes interesadas para reexaminar los objetivos del proyecto y su progreso y compararlos con la información de referencia utilizando los indicadores consignados en el marco lógico.



Sección 2

Seleccionar donantes; preparar y presentar postulaciones

En esta sección aprenderemos a encontrar al donante más adecuado para su proyecto. Conoceremos los fundamentos para idear un enfoque de financiamiento exitoso y ofreceremos una lista para corroborar que no falte información importante y que no se hayan saltado pasos en el proceso de postulación.

Los principios generales de seleccionar donantes y preparar y presentar postulaciones

- **Confirme que tiene en claro lo que «vende».**
- **Cerciórese de que el proyecto o el programa se ajusta a las prioridades operativas actuales de su organización.**
- **Verifique que el proyecto o el programa cumpla los requisitos del donante.**
- **Presente su proyecto o programa y su presupuesto de manera profesional. Así demostrará que su organización puede cumplir lo que propone.**
- **Respete el formato de la propuesta y los procedimientos de postulación que haya pautado el donante.**
- **Asegúrese de que el donante reciba la propuesta dentro del plazo de postulación. (Utilice una lista de verificación.)**

2.1 ¿Qué «vende» su organización y qué precisa?

Antes de comenzar a recaudar fondos, pregúntese:

- **¿Se adecua el proyecto a la misión de su organización? ¿Es una de sus mayores prioridades de recaudación de fondos? (De no ser así, ¿existe realmente la voluntad de hacerlo?)**
- **¿Qué se abonará con tales fondos? (Trabajo en curso, nuevas tareas, infraestructura, etc.)**

- ¿Dónde se precisa el proyecto? (En un país, en una zona, en un emplazamiento, etc.)
- ¿Cuándo se precisa el proyecto? (De inmediato, en seis meses, en dos años, etc.)
- ¿Quién necesita del proyecto? (Personal de una ONG, comunidades locales, etc.)
- ¿Qué cantidad de fondos se precisan? (Es decir, ¿cuanto vale el alcance de la labor?)
- ¿Quién será el encargado? (Es decir, el principal responsable de recabar el financiamiento. No es necesario que sea la misma persona encargada de la ejecución del proyecto.)

Si se efectuó el análisis de las partes interesadas y se elaboraron el árbol de problemas y el marco lógico (inclusive los objetivos, los resultados y las actividades), se dispondrá del concepto del proyecto y se habrán respondido varias de estas preguntas.

Será entonces momento de identificar a los posibles donantes adecuados y adaptar luego el concepto del proyecto al formato que requieran.

2.2 ¿Cómo se busca a los donantes?

En esta sección ofreceremos un panorama general de las distintas maneras de hallar donantes. En la sección sobre recursos al final de la guía encontrará más información sobre registros de donantes, sitios *web* en particular y demás recursos.

Para hallar donantes adecuados, concéntrese en:

- los donantes actuales y los exdonantes de su organización,
- los registros de donantes,
- internet,
- los informes anuales de otras organizaciones y
- las recomendaciones personales y las redes (como las redes sociales).

Los donantes actuales y los exdonantes

Comience creando una lista de los donantes actuales y los exdonantes de su organización. Recomendamos dirigirse primero a los donantes actuales, según la cantidad de fondos disponibles, pues es probable que tenga una buena relación de trabajo con tales donantes y que confíen en la labor que desempeña su organización. En ocasiones, los exdonantes dejan de entrar en consideración simplemente porque el personal de su organización se encuentra demasiado ocupado para volver a ponerse en contacto con ellos. Por ello conviene examinar esta lista y decidir si vale la pena

dirigirse a alguno de ellos. En ciertos casos ya no será así, pero en varios otros sí. (Véanse también las estrategias y los planes de recaudación de fondos en la Sección 4.)

CONSEJO: Antes de dirigirse a los donantes actuales o a los exdonantes, averigüe qué proyectos de su organización financian en la actualidad o financiaron anteriormente. Así podrá responder las preguntas del donante al respecto aunque no esté gestionando tales proyectos o no hayan estado a su cargo.

Los registros de donantes

Existen diversos registros útiles de organismos dedicados a realizar donaciones al sector sin fines de lucro. Allí figuran generalmente los datos de contacto del donante, la clase de labor que apoyan, sus restricciones geográficas o de otra índole, detalles sobre el proceso de postulación (inclusive los plazos de presentación), la cantidad de fondos disponibles y demás información valiosa. Estos registros facilitan la identificación preliminar de los posibles donantes, bien entendido que luego habrá que indagar con mayor profundidad, ya sea visitando su sitio *web* o utilizando motores de búsqueda, qué otros proyectos financiaron anteriormente y demás información adicional a la ingresada en los registros.

Algunos registros de donantes son bastante amplios, mientras que otros son de alcance más reducido. Lo ideal es que el proyecto sea compatible con los objetivos del posible donante. Por ejemplo, si compra una guía con todas las instituciones de financiamiento de Estados Unidos y descubre que la mayoría financia solo organizaciones benéficas con sede en América del Norte pero su organización está establecida en África, es muy poco probable que dicha guía le sea útil. Los registros de donantes suelen adquirirse en papel y en CD.

Internet

Algunos sitios web ofrecen cuantiosos recursos a quienes procuran recaudar fondos. Entre los más provechosos se cuenta el sitio de Chapel & York y el de Directory of Social Change (ambos del Reino Unido) así como el sitio de Foundation Center (de Estados Unidos). Poseen registros de donantes en línea, venden diversas publicaciones sobre cómo recabar financiamiento, gestionar una ONG y desarrollar capacidades, ofrecen registros de donantes en papel y organizan cursos y seminarios sobre recaudación de

fondos. Brindan consejos prácticos y en ocasiones facilitan modelos y demás recursos sin cargo, mientras que otros prestan su servicio de suscripción a listas diarias o mensuales sobre oportunidades de financiamiento de miles de donantes.

Es normal perderse navegando por un mar de información sobre donantes y oportunidades, pero de todas maneras vale la pena visitar tales sitios de vez en cuando. En la sección de recursos al final de la guía encontrará algunas direcciones *web* relacionadas.

Los informes anuales de otras organizaciones

¿Cómo obtiene fondos su competencia? ¿Qué donantes la financian? La manera más sencilla de descubrirlo es revisar los informes anuales y demás publicaciones de su competencia, donde suelen figurar los principales donantes (tanto particulares como institucionales). Así podrá recabar luego más información sobre tales donantes por internet o mediante los registros de donantes explicados anteriormente.

Tenga en cuenta los informes del ámbito académico y de las ONG no ambientales, donde puede hallar información pertinente. Por último, consulte también los planes e informes estratégicos del sector empresarial para averiguar a quiénes brindaron financiamiento y comprobar si su organización reúne los requisitos para obtenerlo el año entrante.

Las recomendaciones personales y las redes (inclusive las redes sociales)

La manera más antigua y siempre válida de recabar información: hablar con la gente. Hable con los miembros de su organización, con sus amigos, con sus parientes, con sus colegas, con su competencia y con su familia directa, pues nunca se sabe quién conoce a quién. Es tan útil tener conocidos como tener conocimientos. Cualquiera puede tener una buena idea o saber de alguien que tal vez pueda darle una mano.

Solicite a quienes respaldan su organización que pidan a sus amigos y colegas que la apoyen también. Solicite a sus donantes que presenten su organización a otros donantes. Aproveche otras redes, como clubes rotarios, clubes de golf, gimnasios e iglesias, por no mencionar a Facebook®, Twitter®, YouTube® y demás redes sociales donde es posible divulgar información y ver a quién despierta interés.

***CONSEJO:** Finalizada toda esta investigación, conviene armar una base de datos propia que contenga toda la información pertinente recopilada sobre los donantes. Observación: Será útil solo si se la actualiza regularmente.*

2.3 ¿Cuáles son las clases de donantes?

Los donantes no solo pautan diversos diferentes requisitos y disponen de diferentes cantidades de fondos, sino que también tienen distintas maneras de trabajar y expectativas respecto al proceso de postulación, la flexibilidad y los requisitos de cofinanciamiento y de emisión de informes.

Puede darse que el donante que provea una gran cantidad de fondos requiera también un cofinanciamiento considerable, pautar estrictos requisitos de informes técnicos o financieros y se demore en liberar los fondos. Si no analiza el flujo de caja y demás restricciones con la debida atención, tales exigencias pueden ocasionar graves problemas al proyecto o incluso a su organización. Por consiguiente, además de averiguar si es probable que al donante le interese su tipo de proyecto, es fundamental evaluar si conviene recibir fondos de donantes cuyas condiciones de financiamiento puedan poner al proyecto o a su organización en una situación de desventaja.

Los donantes bilaterales

«Bilateral» significa «relativo a dos partes». En lo atinente a la recaudación de fondos, los donantes bilaterales son gobiernos nacionales con programas de financiamiento (como el del Reino Unido y el Department for International Development o la Darwin Initiative) a los que pueden acceder ONG nacionales e internacionales y demás instituciones sin ánimo de lucro. Se trata de una relación recíproca entre el organismo donante gubernamental y la organización que realizará el proyecto.

Los donantes multilaterales

«Multilateral» significa «relativo a más de dos partes». Los organismos multilaterales son entidades conformadas por distintas partes, como la Comisión Europea (que representa a los miembros de la Unión Europea), el Banco de Desarrollo de África, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, etc.

Los fideicomisos y las fundaciones

Los fideicomisos de beneficencia son aquellos que sirven únicamente a fines caritativos y promueven el bien público, mientras que las fundaciones son algo parecido con otro nombre. Ambas son organizaciones sin fines de lucro con personalidad jurídica. Existen fideicomisos y fundaciones de carácter privado (como la Bill y Melinda Gates) y fideicomisos y fundaciones de índole empresarial (como las de Ford y Mitsubishi).

Figura 14: Las clases de donantes

Clase de donante	Ventajas	Desventajas
<p>Gobiernos (bilaterales y multilaterales); bilaterales: DANIDA, SIDA, FINNIDA, NORAD, JICA, DFID y Darwin Initiative, etc.; multilaterales: Comisión Europea, GEF, PNUD, Banco de Desarrollo de África, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Suelen facilitar una gran cantidad de fondos. • Pueden ser útiles en cuestiones sobre políticas. • Si el proyecto es compatible con la estrategia gubernamental, se incrementa la probabilidad de lograr un efecto significativo. • El personal está compuesto por profesionales que comprenden los temas sobre los que trabaja su organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • En general poseen procesos de postulación extensos, complejos y burocráticos, a menudo con dos etapas. • Suelen demorarse en liberar los fondos y pueden requerir un alto nivel de cofinanciamiento. • Son poco flexibles. • En ocasiones pautan onerosos requisitos de emisión de informes.
<p>Grandes fundaciones, como Arcadia Foundation, MacArthur Foundation, JRS Biodiversity Foundation y Critical Ecosystem Partnership Fund.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Suelen facilitar una gran cantidad de fondos. • El personal está compuesto por profesionales que comprenden las cuestiones sobre las que trabaja su organización. • Pautan claramente lo que se financiará. Normalmente brindan bastante información sobre cómo postularse. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sus procesos de postulación pueden ser extensos. • Sus formatos de propuesta y de informes pueden ser complicados. • En ocasiones, las prioridades pueden ser demasiado personales para el consejo directivo y, por tanto, pueden variar con relativa facilidad.
<p>Pequeñas fundaciones o fundaciones que otorgan bajas cantidades de fondos, como Disney Worldwide Conservation Fund y Sound Approach, además de pequeñas cantidades de fondos de otras ONG (el Comité Holandés de la Unión Internacional por la Conservación de la Naturaleza, la Wildlife Conservation Society), el Programa de Pequeñas Donaciones del Fondo para el Medio Ambiente Mundial, el Acuerdo para la Conservación de Aves Acuáticas Migratorias Africanas-eurasiáticas, el Convenio de Ramsar, financiamiento provisto por embajadas, clubes rotarios, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En ocasiones posibilitan un enfoque o un compromiso más personal con la organización. • En ocasiones poseen procesos de postulación y requisitos de informes más flexibles o sencillos. • Son más flexibles respecto de lo que financian. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es posible que el personal no sea tan profesional como el de las grandes instituciones. • Es posible que no dispongan de gran cantidad de fondos. • El formato de postulación y de informes puede ser tan oneroso como el de las grandes instituciones. • Las prioridades pueden variar muy fácilmente.
<p>Grandes fundaciones empresariales, como Ford, Mitsubishi, Toyota, Shell, Exxon, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A menudo pueden otorgar gran cantidad de fondos. • A menudo poseen un amplio personal profesional. • En general tienen en claro lo que buscan lograr con el acuerdo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sus prioridades pueden variar con frecuencia. • Suelen tener muy presente todo lo que pueda contrariar a otras partes interesadas. • Los acuerdos contractuales pueden resultar engorrosos. • Se preocupan bastante por el manejo de los fondos y la imagen que proyectará su inversión. • Recibir fondos de una empresa multinacional puede distanciar a los demás donantes de su organización.

En la Figura 14 presentamos algunas de las ventajas y desventajas de estas clases de donantes.

2.4 ¿Cómo se compatibilizan el posible donante y su proyecto?

Con lo anterior en mente, revise la lista de posibles donantes, analice sus requisitos y decida si son compatibles con su proyecto. Considere:

El fin, la misión y el interés del donante

- Los objetivos principales del organismo.
- Los temas, las áreas geográficas y los intereses que estima de mayor importancia.
- Sus términos clave (conservación de biodiversidad, paliar la pobreza, desarrollo sostenible, género, cambio climático, servicios de ecosistema, etc.).

La clase y la magnitud de los proyectos financiados habitualmente por el donante

- Las clases de proyectos y actividades que financia.
- Las clases de proyectos y actividades que reúnen y no reúnen sus requisitos.
- Las clases de organizaciones que reúnen y no reúnen sus requisitos.
- La longitud del proyecto (y el margen) que prefiere.
- La cantidad habitual de fondos (y los márgenes) de que dispone.
- ¿Ofrece financiamiento completo o requiere cofinanciamiento?

El proceso de postulación pautado por el donante

- El plazo de postulación.
- El período de decisión.
- El plazo interviniente entre la firma del contrato y el inicio del proyecto.
- ¿Cómo se toma la decisión de financiar el proyecto? ¿Quién lo hace y dónde?
- ¿Deben seguirse procedimientos especiales de postulación? ¿Debe presentarse una propuesta completa directamente? ¿O primero el concepto y luego la propuesta completa?
- ¿Deben presentarse formularios especiales de postulación? ¿Cómo se consiguen?
- ¿Debe entregarse una propuesta impresa o electrónica?
- ¿Deben cumplirse requisitos o respetarse restricciones especiales? (Anexos certificados, avales bancarios, solo nuevos proyectos, solo costos marginales, numerosos informes, etc.)

Otras preguntas para considerar:

- ¿Dispone el donante efectivamente de los fondos?
- ¿Financia actualmente a su organización o es un exdonante?

Si evalúa a cada posible donante con estas preguntas sobre el proyecto, podrá descartar fácilmente a algunos de ellos. No se desaliente: así ahorrará tiempo para invertirlo de manera más eficaz solo en aquellos donantes

- (a) con quienes existe una alta probabilidad de recabar financiamiento porque sus requisitos son compatibles con los de su organización, y
- (b) con quienes más adelante no se suscitarán problemas porque requieran demasiado en materia de informes o un nivel imposible de cofinanciamiento, entre otros.

2.5 ¿Qué se considera antes de empezar a escribir?

Comunicarse con el donante

Tras identificar a los posibles donantes para su proyecto, comuníquese con el donante (de ser posible) para presentar la idea del proyecto y sobre todo para averiguar qué es exactamente lo que busca (fin, misión e intereses) así como detalles prácticos sobre el formato de la propuesta y el plazo de postulación. Si bien parte de ello ya debería haberse averiguado como explicamos anteriormente, siempre conviene corroborar todo con el personal del donante, pues en ocasiones dispone de información aún no publicada en su sitio *web* o no incorporada a sus pautas oficiales. Encontrará más información sobre cómo comunicarse con los donantes en la Sección 3.

Compruebe la idoneidad del equipo encargado de la postulación

En general, lograr postulaciones convincentes depende del trabajo en equipo. Sus miembros pueden ser:

- personal del programa que posea pericia técnica y entienda las necesidades prácticas y el perfil técnico del proyecto;
- personal contratado y de finanzas con experiencia en presupuestos, estructuración financiera y asuntos legales (inclusive contractuales); y
- recaudadores con vasto conocimiento de los posibles donantes y capaces de «armar» y «vender» el proyecto.

Una vez identificado el posible donante para un proyecto en particular, el equipo encargado de la postulación habrá de ponerse en contacto (aunque sea por correo electrónico o Skype®) a fin de asignar responsabilidades y fijar plazos.

***CONSEJO:** Fijen plazos internos para las partes y los borradores de la postulación y, por supuesto, aténganse a ellos. Designen a un coordinador que se asegure de que los plazos se respetarán y que mantenga unidos a todos los distintos miembros y elementos.*

De trabajar a distancia por teléfono, correo electrónico o Skype®, es aún más importante acordar explícitamente a quién se encomendará cada tarea, siempre teniendo en cuenta todo feriado nacional o religioso que pueda desbaratar el plan de trabajo.

Consideren también los diferentes husos horarios, de modo que los plazos reducidos puedan resultarles beneficiosos en vez de perjudiciales: uno de los miembros puede ocuparse de la postulación en una parte del mundo mientras otros miembros duermen, lo cual les permite, al menos en teoría, lograr unas impresionantes 16 o incluso 24 horas de trabajo en un día laboral.

***CONSEJO:** En caso de propuestas a las que los miembros del equipo deban dedicar bastante tiempo en un plazo determinado, advierta del compromiso en cuestión a los supervisores directos de tales miembros, de manera que no se vean presionados a satisfacer demasiadas exigencias simultáneamente.*

Preguntas fundamentales para responder antes de concentrarse en la postulación

- ¿Es la suya la organización mejor preparada para realizar el proyecto? ¿Es este el más importante de sus proyectos?
- ¿Dispone del factor humano necesario para preparar la propuesta? ¿Puede gestionar el proyecto tal como lo requiere el donante?
- Antes de comenzar, ¿son viables los plazos para preparar la propuesta?
- ¿Dispone de los fondos el donante?
- ¿Se postulará ante el mismo donante algún otro miembro de su organización o alguna de las instituciones con las que colabora? De ser así, ¿se comunicaron a fin de constatar que sus propuestas sean complementarias o se apoyen mutuamente en vez de competir o hacer necesario un mayor esfuerzo?

2.6 ¿Cómo se escribe la solicitud de financiamiento?

Desarrollar un argumento propio

Antes de pensar en el donante, siempre conviene escribir el argumento del proyecto. Así no se lo perderá de vista al completar el formulario de postulación, pues es posible que el formulario no siga una secuencia lógica o que lo lleve en una dirección imprevista.

No es necesario que el argumento o concepto sea extenso, sino que en general bastará con una o dos páginas. Incluya (al menos):

- el fundamento y los antecedentes del proyecto (el motivo de su importancia),
- el problema que procura solucionar,
- las soluciones que ofrece el proyecto (el objetivo general, el específico y los resultados),
- el proceso que se seguirá (las actividades) y
- los fondos necesarios (el presupuesto).

Como la mayoría de esta información consta en el marco lógico (en lo posible, elaborado sobre la base de un árbol de problemas y en estrecha colaboración con las partes interesadas), será sencillo extraer el concepto de la primera columna del marco lógico. Sin embargo, si aún resta elaborar el marco lógico pero ya se tiene una idea de proyecto y un donante en mente, recomendamos elaborar un marco lógico básico antes de comenzar a completar el formulario del donante. Así podrá concentrarse y orientarse durante el proceso de postulación.

***CONSEJO:** Elabore un marco lógico para todas sus propuestas (salvo para proyectos muy pequeños) independientemente de que el donante así lo requiera.*

¿Quién es el destinatario de la propuesta?

La propuesta de proyecto pretende convencer al donante de financiar su proyecto, por lo que tendrá que describirlo y demostrarle que su organización conoce los problemas y cuenta con la experiencia y la capacidad técnica para tratar de solucionarlos.

El éxito depende de cómo «venda» la idea de que el proyecto mejorará una situación determinada mediante y es compatible con la misión del donante. Piense en el destinatario de la propuesta, lo que puede hacerse de dos maneras distintas:

1. Destinatario: ¿qué clase de organismo de financiamiento tiene en mente? Como

explicamos, postularse ante un donante bilateral es completamente diferente de postularse ante una pequeña fundación familiar.

2. Destinatario: ¿qué tipo de persona es probable que lea la propuesta?

En general la leerán dos clases de persona:

- El especialista técnico evaluará la viabilidad técnica de la propuesta y emitirá un informe al responsable de tomar la decisión.
- Este último adoptará la resolución definitiva sobre la propuesta. (Por lo común, se trata del presidente o del director del organismo de financiamiento.)

Por tanto, la propuesta debe contener tanto argumentos convincentes como fundamentos técnicos correctos y pormenorizados.

2.7 ¿Cómo es la estructura de la propuesta?

Son infinitas las formas de preparar una propuesta, dado que en general cada donante pauta sus propios requisitos, que por desgracia suelen diferir completamente entre donantes. En consecuencia, recomendamos crear una base de postulación con los siguientes elementos, que conforman el núcleo de toda propuesta:

- el índice, para ubicar fácilmente cada sección;
- el resumen, donde el donante se enterará de qué se trata la propuesta a grandes rasgos;
- la sección principal, organizada según el contexto, la pertinencia, los objetivos y el proceso (véase lo explicado a continuación);
- la conclusión y el presupuesto abreviado; y
- los anexos con los detalles necesarios, como referencias bibliográficas respaldatorias.

En la sección principal de la propuesta describa el proyecto basándose en el marco lógico y en el argumento desarrollados anteriormente. También puede describirlo concentrándose en:

- el **contexto**,
- la **pertinencia**,
- los **objetivos** y
- el **proceso**.

Contexto

Fundamento: ¿por qué es importante?

- ¿Cuál es la importancia y la situación actual de la especie, el hábitat o el tema en cuestión dentro del contexto regional, nacional o internacional? ¿Qué tendencias y qué índices de cambio se observan?
- ¿Qué causa estas tendencias? ¿Cuán seguro está de esta relación causal?

Antecedentes: ¿cómo llegó al proyecto?

- ¿Cómo se ocuparon de la cuestión su organización y otras anteriormente?
- ¿Qué otras personas o grupos están involucrados o interesados en la cuestión o podrían verse afectados por el proyecto?
- ¿Por qué es importante este nuevo proyecto? ¿Tendrá una importancia mayor o podrá aplicarse más ampliamente?
- ¿Puede ubicar el proyecto en su contexto local, regional y (si corresponde) internacional? El donante querrá saber si los efectos del proyecto trascenderán a tales escalas.

Pertinencia

¿Por qué su organización?

- ¿Con qué experiencia pertinente cuenta su organización? ¿Cuán verosímil es que pueda realizar del proyecto? Utilice el análisis DAFO.
- ¿Por qué desea realizar el proyecto? ¿Por qué le interesa específicamente esta cuestión?

¿Por qué ellos?

- ¿Cómo se relaciona su propuesta con los requisitos de financiamiento o los intereses del donante o del organismo? ¿Está convencido de que su proyecto reúne los requisitos?
- ¿Sabe lo que el posible donante quiere oír? Es decir, ¿conoce todas las palabras clave? Asegúrese de que el donante comprenda cómo le incumbe el proyecto.

Objetivos

¿Qué procura lograr su organización?

- ¿Cuál es el objetivo general y el objetivo específico del proyecto? ¿Qué se estima que logrará el proyecto? ¿Qué efectos surtirá a largo plazo?

¿Para quién será el proyecto?

- ¿Quiénes serán los principales beneficiados?

Proceso

¿Cómo procederá su organización?

- ¿Cuáles serán los resultados? ¿Qué será diferente cuando concluya el proyecto?
- ¿Qué actividades propone realizar? ¿Cómo incidirán en el problema o en los problemas que identificó la organización?

¿Cómo se cubrirán los gastos?

- ¿Cuánto costará? ¿Constató que en su presupuesto estén contemplados todos los gastos efectivos?
- ¿Es práctico y viable el proyecto si se utilizan solo los recursos propuestos?
- Si se requiere cofinanciamiento, ¿cómo se obtendrá? ¿Ya se obtuvo?
- ¿Cómo reaccionará su organización si el donante o el organismo de financiamiento no logra disponer de los fondos?

¿Cómo se gestionará el proyecto?

- ¿Cómo propone administrarlo? ¿Está seguro de que es viable organizarlo así?
- ¿Cuáles son los plazos del proyecto? (Utilice el diagrama de Gantt.)
- ¿Cómo medirá el progreso? ¿Cuáles son los hitos, los indicadores objetivamente verificables y los medios de verificación?
- ¿Cómo cumplirá los requisitos del donante, inclusive los agradecimientos, la publicidad, los informes y la fiscalización del proyecto?
- ¿Cómo sabrá cuándo finalizar el proyecto? ¿Se efectuará una autoevaluación o una evaluación independiente?

¿Y luego? Sostenibilidad a largo plazo

- ¿Podrán aplicarse más ampliamente los resultados del proyecto o les aportarán valor a terceros? ¿Surtirán un efecto multiplicador?
- ¿Cómo será el proyecto más adelante? ¿Debe proseguir una vez concluido el período propuesto de financiamiento?
- Si no debe proseguir, ¿cómo se mantendrá su efecto en el tiempo?
- Si debe proseguir, ¿cómo se gestionará y se financiará? ¿Quién será el responsable?

- ¿Trazó una estrategia de salida y una estrategia de traspaso que sean viables?
- ¿Cuáles son los principales riesgos y supuestos del proyecto?

El nivel de detalle que deberá proveer dependerá de lo requerido por el donante y del espacio disponible en la propuesta general.

2.8 Un modelo de propuesta

En la Figura 15 encontrará un modelo de propuesta con la estructura que describimos en la Sección 2.7. Observación: Este modelo sirve para los grandes donantes institucionales; para los pequeños donantes no hará falta presentar tanta información como la de este modelo.

Figura 15: Un modelo de propuesta

Portada (con título, imagen y logotipos)

Subportada

Título del proyecto, nombre de la agencia a la que se presenta la propuesta, nombre y dirección de su organización, nombre del miembro más indicado para tratar la propuesta, fecha.

Índice

Resumen

Contexto del proyecto propuesto

- Fundamento, importancia del hábitat o de la especie en cuestión, amenazas o problemas.
- Antecedentes, descripción de la zona del proyecto (inclusive un mapa de la zona), acciones previas.

Pertinencia del proyecto propuesto

- ¿Por qué le interesa el proyecto? ¿Qué requisitos reúne para realizarlo?
- ¿Cómo concierne al donante?

Objetivos del proyecto propuesto

- Objetivo general y objetivo específico del proyecto.
- Beneficiarios del proyecto.

Proceso del proyecto propuesto

- Resultados estimados y actividades propuestas.
- Presupuesto: por actividad y tipo de gasto.
- Financiamiento: origen del (co)financiamiento.
- Estructura de gestión del proyecto (incluido un diagrama de Gantt).
- Plan de ejecución del proyecto o diagrama de Gantt.
- Seguimiento del proyecto, sostenibilidad de sus efectos y estrategia de salida.
- Riesgos y supuestos.

Conclusiones y presupuesto abreviado

Anexos (con lista y divisores enumerados)

- Plan comercial.
- Marco lógico.
- Mapa(s) de la zona del proyecto (donde figure lo propuesto).
- Fotografías (solo si sirven para demostrar cuestiones en particular).
- Experiencia pertinente de la organización y socios propuestos (análisis DAFO).
- Pormenores de la gestión del proyecto, la planificación de evaluaciones y las asociaciones.
- Cartas de apoyo.
- Breves documentos que demuestren el contexto o fundamenten el proyecto, referencias bibliográficas.
- Abreviaturas empleadas.

Contraportada

Figura 16: Qué hacer y qué no hacer

Qué hacer	Qué no hacer
Contactarse con un miembro del personal del donante y dirigir la propuesta a tal persona.	Presentar la misma propuesta a todos los donantes.
Utilizar la investigación realizada sobre el donante a fin de adaptar la propuesta a sus exigencias y demostrar que su organización comprende lo que el donante procura lograr.	Adaptar el proyecto a las exigencias del donante sacrificando lo que considera que debe realizarse.
Trazar planes adecuados para que la propuesta no se vea afectada por crisis o falta de tiempo.	Inflar el presupuesto con cuestiones que no atañen al proyecto.
Demostrar que sabe qué otras organizaciones trabajan en el campo, que conoce su labor y que comprende cómo el proyecto de su organización se relaciona con dicha labor.	Ocultar información que el donante tiene derecho a conocer.
Involucrar a terceros en la edición de su propuesta.	Enviar demasiada documentación y así desalentar su lectura.
Ser breve: no más de diez páginas, o menos si así lo requiere el donante.	Suponer que el donante conoce su organización o su labor.
Probar que se preocupa por el proyecto: demostrar pasión y compromiso.	Emplear términos «internos» específicos de su organización. Puede darse que sus miembros no tengan presente que quienes no pertenecen a su organización (inclusive el donante) desconocen las abreviaturas que se emplean a diario en ella.
Dirigirse a cada donante adecuadamente: una fundación o un fideicomiso pequeño no precisará una presentación tan técnica como la que puede llegar a requerir un organismo bilateral.	
Dejar que se entrevea el argumento del proyecto, pero no de manera excesivamente emotiva.	
No obstante, en caso de escribir habitualmente de manera fría y científica, poner un poco de color y pasión a su propuesta.	

El cuadro es cortesía de CIVICUS.

2.9 Qué hacer y qué no hacer y consejos de formato

En la Figura 16 encontrará algunos consejos para redactar la solicitud de financiamiento. Escriba de manera clara, simple y sucinta para que su propuesta sea de fácil lectura. Hallará más consejos de redacción y algunos de formato en la Figura 17.

Figura 17: Consejos de redacción y formato

Consejos de redacción	Consejos de formato
Escriba sencillamente y sin términos especializados.	Emplee títulos y subtítulos de manera coherente.
Emplee oraciones cortas.	Enumere las páginas.
Cuando pueda, emplee la voz activa en vez de la pasiva. Por ejemplo, utilice «personal especialmente capacitado gestionará todos los cursos» en vez de «todos los cursos serán gestionados por personal especialmente capacitado».	Asegúrese de que el documento esté compaginado en orden y que los números de página sean correlativos.
Verifique no haber cometido errores de ortografía o gramática. Pida a alguien que lea y corrija la propuesta.	Utilice espacio en blanco y márgenes amplios.
Revise y reescriba el documento de ser necesario.	No amontone el texto.
No exagere. Fundamente lo planteado con hechos y referencias de ser posible.	Utilice un tipo de letra de fácil lectura.
Escriba para un lector sin conocimientos técnicos.	Presente la propuesta de manera atractiva. (Si es posible y lo permite el formato, incluya fotografías adecuadas y llamativas).

El cuadro es cortesía de CIVICUS.

2.10 ¿Cómo se presenta el presupuesto?

Como venimos y seguiremos explicando, no existe una forma única de presentar el presupuesto, pero a continuación lo orientaremos con algunos principios generales. En la Sección 1.7 tratamos algunos de los principios de la confección de presupuestos y subrayamos la necesidad de preparar dos: uno interno para verificar que estén contemplados todos los gastos directos e indirectos de la organización del proyecto, y uno externo para demostrar al donante cómo se financiarán las actividades y los resultados que se esbozaron en la propuesta (conforme al formato y demás pautas presupuestarias del donante).

Destaque en el presupuesto las actividades y los resultados de carácter positivo que posibilitará el financiamiento del donante. Asimismo, no resalte de sobremanera los gastos de oficina, de personal, indirectos y administrativos. Todo donante entiende que son gastos de apoyo que habrá de solventar, pero es importante que no se lleve la impresión de que abonará solo sueldos y gastos de gestión. En los sencillos presupuestos que siguen encontrará dos enfoques distintos pero aceptables, pues señalan visiblemente lo que el donante logrará por haber brindado financiamiento.

En la Figura 18 quedan completamente disimulados todos los sueldos y gastos

generales, consignados como actividades y resultados. Lógicamente, cada ítem conllevará tanto gastos de personal como de oficina, pero en el presupuesto queda resaltado solo aquello que se cumplirá. En la Figura 19, si bien los gastos de apoyo (gastos generales más gastos de gestión) y los gastos de capital se presentan por separado, aún se destacan en el presupuesto las actividades y los resultados y no el proceso interviniente para realizarlas y alcanzarlos.

2.11 ¿Cómo se revisa la propuesta?

Con la siguiente lista podrá corroborar que se haya incluido todo lo necesario en la propuesta del proyecto y asegurarse de que haya sido recibida por el destinatario.

La solicitud de financiamiento

- ¿Respondió, en el formato requerido, todas las preguntas del donante?
- ¿Respetó la cantidad de páginas y el formato que exige el donante?
- ¿Quedan en claro las amenazas actuales, el fundamento, el fin, las partes interesadas, la metodología, los resultados y la estrategia de salida del proyecto?
- ¿Fijó las fechas de inicio y finalización del proyecto?
- ¿Verificó que el presupuesto sea fácil de entender y que sean correctas las cuentas?
- ¿Comprende bien los requisitos de cofinanciamiento? (Lo requerido, lo obtenido, etc.)
- ¿Demostró que el proyecto reúne los requisitos del donante?
- ¿Sabrá el donante con quién comunicarse si desea tratar la propuesta con su organización?

CONSEJO: Para ocultar las modificaciones del documento, desactive el «control de cambios» aceptando todos los cambios del documento y guardándolo como un archivo nuevo. También puede enviar la propuesta en PDF si el donante así lo permite.

La documentación respaldatoria

- ¿Adjuntó toda la documentación respaldatoria?
- ¿Respalda efectivamente la postulación?
- ¿Se encuentra en el formato exigido por el donante?
- ¿Se incluye la cantidad necesaria de copias, según corresponda?

- ¿Se realizó una copia de seguridad de toda la postulación y de la documentación respaldatoria?

Figura 18

Costo de actividades y resultados (en euros)	Botsuana	RDC
Investigación documental	€8.500	€8.000
Trazado del plan inicial de acción de 3 años	€8.000	€8.000
Etapa de investigación inicial	€34.500	€26.000
Control del efecto de la gestión experimental	€92.000	€56.000
Educación y promoción comunitarias	€26.000	€12.500
Capacitación y desarrollo de capacidades a nivel nacional	€27.500	€26.000
Consulta y publicación del plan de acción quinquenal	€8.000	€8.000
Intercambio de personal para difundir información y fomento de los mejores métodos	€9.500	€6.500
Subtotales	€214.000	€151.000
Total	€365.000	

Figura 19

Costo de las actividades (según están enumeradas; incluido el gasto de personal)	
Expediente sobre la protección provisional de los humedales	€9.250
Estudios sobre comunidades a fin de determinar fronteras, zonas y usos	€56.757
Consultas con la comunidad a fin de consolidar el apoyo local	€92.644
Evaluación de impacto social y ambiental	€28.410
Desarrollo de responsabilidades de gestión y términos de referencia	€20.245
Desarrollo de capacidades locales y establecimiento del grupo local de conservación junto a la autoridad correspondiente	€99.179
Nuevos proyectos que generen ingresos	€53.933
Fortalecer a la ONG: capacitación, desarrollo de capacidades institucionales y liderazgo	€69.413
Viajes al extranjero	€15.544
Gastos de apoyo y de capital	
Equipamiento	€4.901
Gestión, administración, control y evaluación del proyecto	€45.028
Total	€495.304

Enviar la propuesta

- ¿Se aseguró de que sean correctos el nombre y la dirección del destinatario?
- ¿Avisó al donante que su organización enviará una propuesta?
- ¿Es necesario enviar una versión impresa de la propuesta? ¿Puede enviarla para que llegue al donante antes de que finalice el plazo de postulación?
- ¿Es necesario enviar la propuesta por correo electrónico? De ser así, espere a recibir una confirmación, pues puede haberse equivocado en la dirección de correo electrónico.
- ¿Cómo dará seguimiento a la propuesta una vez que sea recibida por el donante?

CONSEJO: Es más probable que obtenga financiamiento si sigue estas «reglas de oro»:

- 1. Cerciórese de que su proyecto reúna los requisitos del donante.*
- 2. Lea las preguntas y los requisitos del donante.*
- 3. Responda las preguntas y cumpla los requisitos del donante.*
- 4. Revise el presupuesto.*
- 5. Pida a un tercero que lea toda la propuesta a fin de asegurarse de haber cumplido las cuatro reglas anteriores, no haberse ido por las ramas en la propuesta y no haberla colmado de términos y siglas de carácter técnico.*

Es posible que estas reglas parezcan increíblemente simples, pero la realidad es que los donantes hoy en día reciben miles de propuestas en que los proyectos no cumplen los requisitos pautados, en que el postulante no leyó o no respondió las preguntas que debía contestar o en que las cifras del presupuesto son incorrectas. De seguir estas reglas, la suya probablemente supere como mínimo al 25% de las propuestas que reciba el donante.

Que un tercero lea la propuesta completa antes de que sea presentada al donante supone una gran ventaja, pues a menudo una nueva mirada descubrirá errores cometidos por estrés, cansancio o «saturación» con determinada propuesta después de haberla preparado con suma concentración.



Sección 3

Entablar y mantener una buena relación con el donante

En esta sección aprenderemos a dirigirnos por primera vez al donante y a realizar el seguimiento de la propuesta una vez presentada. Explicaremos también cómo cultivar y manejar la relación con el donante tras obtener el financiamiento e insistiremos en la necesidad de emitir informes profesionales, llevar registros precisos y seguir «vendiendo» el proyecto y su organización al donante.

Los principios generales para entablar y mantener una buena relación con el donante

- Conocer al donante y conocer el proyecto.
- Emitir informes en el formato exigido, con puntualidad y de manera profesional.
- Llevar registros rigurosos y actualizados de todos los donantes.
- Designar al encargado de relaciones con el donante (o agente de enlace) de cada donante.
- Aprovechar cada oportunidad para «vender» el proyecto y su organización.
- Cultivar la relación con el donante a fin de poder solicitar, en una futura ocasión, más fondos para el mismo proyecto o financiamiento para un nuevo proyecto.

3.1 ¿Cómo se dirige uno al donante?

Habiendo ideado un gran proyecto, esbozado un concepto convincente, confeccionado un presupuesto adaptable a las necesidades de cada donante, identificado a los posibles donantes, analizado sus objetivos y las prioridades y los recursos de personal de su propia organización, será entonces momento de dirigirse al donante y solicitarle que considere financiar su proyecto antes de presentarle la propuesta.

Conocer su objetivo y su proyecto

Es importante invertir tiempo y esfuerzo en averiguar cuanto pueda sobre el donante antes de dirigirse a él por primera vez. Así transmitirá la profesionalidad que luego habrá de demostrar con su trato más adelante. Pregúntese:

- ¿Financió a su organización anteriormente? De ser así, ¿cuándo y por qué?
- ¿Hay alguien en su organización que tenga una relación especial con el donante o que posea información privilegiada sobre él?
- Si se trata de un donante al que no se haya dirigido anteriormente, ¿qué organizaciones y qué proyectos financia en la actualidad? A menudo podrá averiguar quién financia a la competencia revisando sus informes anuales, sus sitios *web* y su material publicitario, es decir, todo documento donde la competencia agradezca a sus donantes. (Véase también la Sección 2.2.)

Como explicamos anteriormente, los donantes suelen tener diferentes procesos de postulación, pautar diversos requisitos de financiamiento e informes y operar de distintas maneras, por lo que habrá que dirigirse a ellos en consecuencia.

Dirigirse al donante: los organismos bilaterales y los multilaterales

Ambas clases de organismos poseen un proceso de postulación de dos etapas y, por lo común, exigen una nota conceptual o una carta de interés para poder decidir si precisarán una propuesta completa en la que se describa su proyecto de manera más pormenorizada.

Recomendamos llamar al donante por teléfono, conversar sobre la propuesta y conocer su opinión antes de enviar la nota conceptual o la carta de interés. Si bien puede inquietarlo la idea de contactarse directamente con el organismo, casi siempre vale la pena haber invertido tiempo y esfuerzo en indagar sobre él y las personas con las que habrá de comunicarse durante la postulación.

- Antes de llamar, es imprescindible saber a qué persona del organismo habrá de dirigirse. No siempre es sencillo hallar a la persona indicada que pueda orientarlo.
- También es indispensable saber si su organización u otras lograron obtener fondos para la clase de proyecto que se presentará. De ser así, conviene revisar propuestas anteriores (si son recientes y en su momento cumplían los mismos requisitos) a fin de familiarizarse con lo que se esperará de su organización.

Dirigirse al donante: fideicomisos y fundaciones

- Converse por teléfono con el donante acerca de la propuesta para recibir comentarios útiles e incluso ahorrar tiempo. Es normal que le respondan que no están interesados en su proyecto, pero sí en alguna otra cuestión. Además, podrá averiguar si modificaron sus pautas recientemente, cuándo volverá a reunirse el consejo directivo y demás información de valor. Es esta también una gran oportunidad para generar una buena impresión y dar a conocer a su organización así como la encomiable labor que emprende en la actualidad, independientemente del proyecto cuyo financiamiento se procura obtener.
- Concierte una reunión para tratar el proyecto. Si disponen de tiempo y a ambos les es viable, es la manera ideal de presentar el proyecto y su organización. Aunque no garantiza obtener financiamiento y puede ponerlo por demás nervioso, recomendamos que se reúnan para que su organización pueda dialogar con el donante sobre su objetivo y así comenzar a cultivar una relación.
- Dicho esto, tenga siempre presente las pautas de la fundación o del fideicomiso. Si no desean ser llamados por teléfono, no lo haga. A veces aclaran que no desean reunirse con los postulantes y no pondrán a disposición ningún número de teléfono, de modo que será imposible entablar una relación personal. Más allá de lo inconveniente que sea, habrá que proceder redactando una carta de interés y una nota conceptual convincentes (o lo que el donante requiera) y solicitar allí que se contacte con su organización. En ocasiones, los fideicomisos y las fundaciones anticipan que no considerarán propuestas no solicitadas: en algunos casos, es en serio y significa que toda postulación que presente terminará en la basura; en otros, significa que no recibirán propuestas completas pero aceptarán una llamada telefónica o una carta de interés.

CONSEJO: Siempre lea con detenimiento las pautas del donante y, por supuesto, respételas.

3.2 ¿Cómo se da seguimiento a la propuesta?

Existen dos maneras de realizar el seguimiento de su propuesta. La primera consiste en preguntar en qué etapa de evaluación se encuentra, una vez que su organización haya aguardado la respuesta del donante durante un plazo prudencial. La segunda, de resultar seleccionada su propuesta, radica en actuar tras obtener el financiamiento a fin de lograr una estrecha relación de apoyo con el donante.

¿Cómo se procede cuando no se recibe respuesta del donante?

Cerciórese de que el donante recibió su propuesta. Luego espere. Transcurrido un plazo razonable, ya sea uno definido por el donante o bien alrededor de un mes o un mes y medio, recomendamos dar seguimiento a la propuesta

- comunicándose por teléfono con la persona de contacto del donante para consultar sobre la propuesta y preguntar cuándo sería posible recibir una respuesta; o
- comunicándose por escrito para consultar sobre la propuesta y preguntar cuándo sería posible recibir una respuesta.

En ambos casos, recomendamos expresarse de manera agradable y cordial, es decir, ser persuasivo sin ser agresivo. Recuerde que el donante no le debe nada y que siempre existe el riesgo de hacerse la reputación de ser exigente o de considerarse con derecho a los fondos del donante. La voz se corre rápidamente entre los donantes, por lo que puede verse afectada la suerte de sus próximas propuestas. Tenga cuidado de no ganarse la antipatía o la indiferencia de la comunidad de donantes.

El rechazo de la propuesta

Recibir una respuesta negativa no implica dejar de relacionarse con el donante. En general existen motivos fundados para cada rechazo y su organización tiene derecho a solicitarlos. De no expresarse, los motivos de rechazo pueden llegar a ser:

- La propuesta no reunía los requisitos de financiamiento del donante.
- El donante no concedió prioridad (geográfica o temática) a la propuesta.
- La propuesta no impresionó al responsable de la selección preliminar.
- Por el momento, el donante no dispone de fondos suficientes para apoyar la propuesta.

Si el donante brinda información sobre los motivos que lo llevaron a rechazar la propuesta, ingrese tal información en el registro del donante. El miembro de su organización que se comunice con él más adelante estará así al tanto de sus motivos de rechazo. Mientras más sepa al respecto, menos probable será que cometa el mismo error en su próxima postulación. Siempre investigue primero. Presentar una propuesta inadecuada es una pérdida de tiempo para todos los involucrados.

En caso de rechazo, es importante reconocer la decisión del donante en una carta tradicional (no por correo electrónico) y agradecerle haber considerado su proyecto.

Así podrá dar la postulación por finalizada profesionalmente, dejar al donante con una impresión positiva de su organización y abrir la puerta a un futuro acercamiento con una nueva propuesta. Nunca cuestione los motivos del rechazo en tal carta.

La aprobación de la propuesta

Tras dirigirse al donante, presentar una gran propuesta y lograr que sea aprobada, solo resta felicitar a todos los responsables y, por supuesto, seguir trabajando. Desde ese momento habrá que cultivar una estrecha relación con el donante para que oportunamente considere asignar todavía más fondos al mismo proyecto o financiar un nuevo proyecto de su organización. Entablar una buena relación con el donante reviste importancia también porque los donantes se relacionan constantemente: si demuestra un trato profesional, con suerte se correrá la voz de que su organización cumple lo que propone y que es tanto agradable como sencillo trabajar con ella.

El próximo paso

- Agradezca al donante haber aprobado la propuesta. Recomendamos que su carta de agradecimiento esté firmada por el director de su organización o por un miembro del personal del proyecto. Al aprobar la propuesta, el donante demostró que valora su labor, de modo que su organización debe demostrar que aprecia el compromiso y el apoyo del donante.
- Si el donante no dispone de un modelo de contrato, su organización habrá de elaborar un breve documento donde se estipulen las expectativas de ambas partes relativas a las actividades y los requisitos financieros y de informes. Observación: Tal contrato no es necesario en caso de pequeños donantes o de donaciones con fines benéficos generales.
- Cerciórese de incluir al donante en su lista de correo para que reciba información adicional acerca del proyecto más allá de los informes requeridos, como boletines informativos y comunicados de prensa. Dicho esto, para no atiborrar su casilla con correo no deseado, conviene primero preguntarle si realmente desea recibir tal información adicional.
- Mantenga informado al donante sobre todo acontecimiento excepcional (positivo o negativo) relacionado con el proyecto, independientemente de los informes requeridos.
- Invite al donante a otros eventos especiales que considere que podrían interesarle.
- Invite al donante a conocer de primera mano el proyecto y demás labor

emprendida por su organización, de modo que pueda apreciar de cerca los frutos de su financiamiento.

- Apréstese a reunirse con representantes del donante, responder preguntas, solucionar problemas y explicar pormenores.

CONSEJO: Averigüe lo que el donante procura lograr al vincularse con su organización y, por supuesto, lógrelo. Su relación con el donante se transformará así en una verdadera asociación.

3.3 ¿Qué implican los informes requeridos por el donante?

Son de suma importancia para mantenerlo satisfecho. Por lo común, los requisitos de informes son consignados en el contrato: ni bien lo haya firmado, apunte las fechas de presentación de los informes y, según corresponda, haga saber al responsable de su elaboración qué se requiere y cuándo se lo requiere, pues así el donante no tendrá que esperar. Establezca cómo se recopilará la información necesaria o delegue la tarea si no gestionará el proyecto. Asegúrese de conservar la documentación (técnica y financiera) necesaria durante el plazo acordado.

Cerciórese de que los informes:

- se presenten puntualmente;
- sean emitidos a la persona correcta;
- sean de calidad (de ser necesario, pida a un tercero que los revise y corrija);
- posean el formato requerido (según corresponda) y toda la información necesaria; y
- cumplan más (y nunca menos) de lo que requiere el donante, aunque siempre dentro de lo razonable, pues demasiada información puede resultar tan molesta como muy poca.

Preste atención a la opinión del donante y corrobore que esté satisfecho con los informes. Siempre conviene comunicarse directamente con él si algo no funciona bien o si deben modificarse las actividades del proyecto. En general, el donante comprende que no todo sucede conforme a lo planeado, pero de todas maneras es preciso mantenerlo al corriente.

CONSEJO: *Recomendamos informar posibles malas noticias por teléfono o en persona (de ser posible) en vez de hacerlo por escrito.*

Si emite informes de mala calidad, corre el riesgo de no recibir más fondos de tal donante (así como de otros). Y lo que es peor, puede correr también el riesgo de que su organización no vuelva a recibir fondos de tal donante más adelante. Todo donante tiene buena memoria. Recuerde que, al cumplir con su donante, abre la posibilidad de crear una buena relación de trabajo a largo plazo que, en el mejor de los casos, redundará en beneficios para ambos y en un mayor financiamiento para su organización.

3.4. ¿Cómo se llevan los registros?

Es de suma importancia tener en orden todos sus registros sobre el donante. En ellos constarán probablemente solicitudes de financiamiento, comunicaciones (por escrito, teléfono y correo electrónico), informes de proyectos, observaciones sobre el donante (intereses, presupuestos, expectativas, plazos y miembros del consejo directivo), entre otros.

Mantenga tales registros actualizados e incluya:

- cambios en la información de contacto o en la composición del personal,
- rechazos de propuestas,
- intentos de obtención de fondos y
- llamadas telefónicas, correspondencia o reuniones entre el donante y su organización.

Para ello existen programas de gestión de relaciones con el donante, como Raiser's Edge y Sales Force Automation. Parece complicado, pero es preciso conocer su relación con el donante antes de iniciar el contacto, pues demostrará una falta de profesionalidad que se comunique con él aparentemente sin saber que algún miembro de su organización ya se ha dirigido al mismo donante hace menos de un mes. Para evitar este posible problema y llevar un registro riguroso acerca del donante, recomendamos designar al encargado de relaciones con el donante o agente de enlace de cada donante, es decir, la persona de su organización que se ocupará de manejar su relación con cada donante en particular.

El encargado de relaciones con el donante (o agente de enlace)

Es imprescindible porque se asegura de que su organización aproveche toda oportunidad que brinde cada donante respecto del financiamiento y la promoción de su labor.

El agente de enlace allanará la interacción entre su organización y el donante brindando orientación, medios de facilitación y respaldo para cada donante en particular. Salvo que se trate de una organización de gran tamaño, es probable que un solo miembro del personal sea su agente de enlace con todos o con la mayoría de los donantes.

El agente de enlace desempeñará las siguientes tareas específicas:

1. Informar a su organización acerca de los plazos, las oportunidades y los acontecimientos de importancia del donante.
2. Contribuir a las propuestas que se presentarán al donante, aunque más no sea leyéndolas, pues es el agente de enlace quien mejor comprende los objetivos del donante.
3. Coordinar numerosas propuestas, según corresponda, a fin de aprovechar al máximo las oportunidades del donante y verificar que no compitan entre sí o que no apunten todas a las mayores prioridades de financiamiento.
4. Mantener al donante informado de la labor más amplia de su organización aunque exceda los intereses o el ámbito de trabajo del agente de enlace.
5. Cerciorarse de que esté satisfecho el donante, por ejemplo, controlando que los informes se emitan puntualmente, que se resuelvan todas las cuestiones y todos los problemas que puedan surgir entre el donante y su organización.
6. Mantener actualizado el registro del donante.
7. De ser consultado, orientar a los miembros de su organización respecto de los proyectos más adecuados para presentar al donante.

En ocasiones será necesario designar a distintos agentes de enlace para diferentes programas o pautas presupuestarias, sobre todo en caso de postularse ante grandes donantes con diversas posibilidades de financiamiento, como la Comisión Europea. Aun así, disponer de un agente de enlace para determinado donante no significa que el donante no pueda relacionarse con el resto de su personal. Es habitual que otros miembros de su organización, como el director del proyecto o el personal de finanzas, precisen comunicarse directamente con el donante, pero siempre conviene

que sepan quién es el agente de enlace del donante en cuestión y pedirles que envíen una copia de sus comunicaciones con el donante al agente de enlace, de modo que pueda estar enterado de todo avance al respecto y mantener actualizado el registro correspondiente.

3.5 ¿Cómo se «vende» el proyecto y la organización?

Hemos explicado la importancia de cultivar una buena relación con el donante, emitir puntualmente informes de calidad y mantener al donante informado de toda la labor de su organización.

Sería ideal también preparar una carpeta de sus proyectos y programas con necesidad de financiamiento y otra de los que ya ha realizado con éxito; por ejemplo, una carpeta con fichas técnicas donde se ponga de relieve la gran labor emprendida por su organización.

CONSEJO: Algunas organizaciones disponen de un catálogo de proyectos donde resumen las características de todos sus proyectos y programas con necesidad de financiamiento. Seleccione uno o dos resúmenes de proyectos y envíelos al donante adecuado, o bien remítale el catálogo completo si así lo desea. Tal catálogo de proyectos resultará de utilidad también para buscar proyectos y donantes compatibles.

Esté preparado para «vender» su proyecto y su organización en todo momento. Cumplir los objetivos de conservación de su proyecto es tan importante como dar a conocer su éxito, de modo que los donantes y el público en general deseen seguir apoyando su labor.

4



Sección 4

Trazar estrategias de recaudación de fondos

En esta sección explicaremos brevemente cómo idear estrategias para recabar financiamiento para el proyecto o su organización. Aprenderemos por qué es necesario trazar tales estrategias, quién debe participar del proceso y cómo puede expandirlas a fin de formular planes donde se detallen responsabilidades, tareas y plazos encaminados al cumplimiento de los objetivos financieros fijados.

Los principios generales de las estrategias de recaudación de fondos

- Involucre a las partes interesadas más importantes. Examinen el punto de partida de la estrategia, definan su alcance, fijen sus objetivos y efectúen un análisis DAFO.
- Establezcan la prioridad actual de recaudación de fondos.
- Analicen su actual combinación de fuentes de financiamiento.
- Por cada grupo de donantes, describan en términos generales la situación actual, la cantidad de fondos que procuran recaudar y las acciones necesarias a tal efecto y designen a los responsables de realizarlas.
- Determinen cómo se controlará el progreso y fijen una fecha de revisión.
- Diversifiquen su fuente de financiamiento a fin de minimizar el riesgo de depender de muy pocos donantes.
- Analicen el personal y los demás recursos necesarios para cumplir el plan o la estrategia y compárenlos con la capacidad y las demás prioridades de su organización.

4.1 ¿Qué es una estrategia?

Conforman una estrategia todos los puntos en un itinerario, además del equipamiento, el apoyo y los plazos necesarios para llegar desde el punto de partida hasta el destino elegido.

Al trazar la estrategia, podrán:

- escoger el punto de partida,
- acordar el destino,
- confeccionar el presupuesto para el proyecto o su organización,
- planificar el enfoque financiero,
- detectar toda falta de recursos (inclusive de personal),
- fijar objetivos,
- controlar y evaluar el cumplimiento e incumplimiento de objetivos y reajustar el enfoque en consecuencia y
- convencer al donante de que su organización sabe lo que hace.

Trazar una estrategia de recaudación de fondos, ya sea para una organización o para un proyecto en particular, es bastante parecido a formular y gestionar el proyecto: habrá que involucrar a todas las partes interesadas, acordar lo que se procura lograr, convenir cuánto tiempo y qué recursos serán necesarios, designar al encargado de hacer constar todo por escrito y al responsable de llevarlo a cabo. Así también, habrá que determinar cómo se controlará el cumplimiento e incumplimiento de objetivos y cómo se corregirá la estrategia de ser necesario.

4.2 ¿Cómo se trazan estrategias de recaudación de fondos para organizaciones?

Recomendamos que en toda estrategia de recaudación de fondos se contemple recabar financiamiento de instituciones y particulares así como de actores empresariales, inclusive promoción y patrocinio. Es de suma importancia que el responsable de recabar financiamiento pueda ver el panorama completo, pues así podrá cerciorarse de que su recaudación de fondos cumpla con otros requisitos pertinentes de toda la organización. Podrá además asegurarse de que las actividades recaudatorias sean coordinadas y se integren al modelo de largo plazo de su organización.

Antes de idear la estrategia, considere toda acción recaudatoria previa. ¿Se llevó alguna a cabo en una ocasión anterior? De no haber sido así, ¿por qué? ¿Qué aprendimos de ello?

La siguiente interrogante concierne a quienes se ocuparán de la recaudación de fondos. Dentro su organización probablemente ya disponga de vasta experiencia en recaudación de fondos; de lo contrario, solicite consejo a los miembros más experimentados de otras organizaciones. Si pertenecen a distintas ramas de la beneficencia (como la biodiversidad y el bienestar infantil), es probable que no lo

consideren competencia y que, por lo tanto, no tengan problema en asesorarlo. Asimismo, conviene desde el comienzo involucrar en la estrategia a todas las partes interesadas, como directores, recaudadores de fondos y personal del proyecto y de finanzas, de modo que todas las partes estén plenamente conformes con los objetivos estratégicos fijados.

¿Cómo se traza una estrategia de recaudación de fondos para organizaciones?

Antes de formular su estrategia de recaudación de fondos, corrobore que la misión y la visión de su organización sean claras y que todas las acciones recaudatorias planificadas sirvan para apuntalar tales conceptos.

1. En primer lugar, analicen la situación de las actividades recaudatorias de su organización. Efectúen un análisis DAFO de su recaudación de fondos contemplando factores internos (capacidad del personal, recursos actuales y estimados, donantes actuales, fuentes de información sobre donantes, etc.) y factores externos (competencia, marcos normativos y legales, apoyo del público a su causa y su organización, su conocimiento al respecto, etc.). Encontrarán más información sobre cómo efectuar un análisis DAFO en la Sección 1.3.
2. Luego definan la situación deseada y la situación necesaria. Establezcan prioridades recaudatorias a corto plazo (un año), a mediano plazo (entre uno y tres años) y a largo plazo (entre tres y cinco años). Calculen qué cantidad de fondos precisarán para cubrir los gastos generales de su organización, como el personal más importante y gastos de oficina, es decir, todo gasto operativo que no se relacione con los proyectos y que su organización habrá de abonar para mantenerse en funcionamiento. Para los proyectos prioritarios, calculen los niveles de financiamiento que deberán alcanzar: el escaso, el normal y el ideal.
3. Determinen cuáles son sus principales fuentes actuales de financiamiento. ¿Cuán diversas son? ¿Cómo es la combinación de sus fuentes de financiamiento? ¿Incluye cuotas de membresía, solicitudes directas, donaciones de particulares y de empresas, actividades de promoción, eventos, donaciones de instituciones (como fideicomisos, fundaciones y organismos bilaterales y multilaterales), entre otros? Respecto de los donantes actuales y posibles, ¿existen restricciones, riesgos o cambios previstos que deban considerarse? Por cada grupo de donantes (organismos bilaterales y multilaterales, fideicomisos y fundaciones, donantes empresariales, miembros, etc.), describan en términos

generales su situación actual, la cantidad de fondos que procuran recaudar y las acciones necesarias a tal efecto y designen a los responsables de realizarlas. Durante este ejercicio, es posible que identifiquen recursos adicionales (de personal o materiales) fundamentales al cumplimiento de sus objetivos.

4. Con todo su equipo reunido, busquen y generen ideas acerca de financiamiento y de exdonantes y posibles donantes. Así podrán luego recogerlas, evaluarlas e incluirlas si parecen de utilidad, por más que no consideren que tales ideas sean las más prioritarias.
5. Determinen cómo se controlará el progreso y el cumplimiento e incumplimiento de objetivos por cada grupo de donantes. Designen al responsable a cargo que además informará al respecto. En teoría, al trazar la estrategia, podrán cerciorarse de contar con una variada combinación de donantes, es decir, diferentes grupos de exdonantes así como de actuales y posibles donantes. (Véase la Sección 4.4.)
6. Determinen cómo se revisará y se mantendrá el control general de la ejecución de la estrategia. Determinen el responsable a cargo, el método, los plazos y cómo incorporarán los resultados a la estrategia. Integren su estrategia recaudatoria al plan estratégico o comercial de su organización, de modo que todos puedan apreciar la coherencia de sus metas y objetivos.

CONSEJO: Toda propuesta de proyecto habrá de contener un elemento que contemple gastos generales además de todo gasto derivado del proyecto. Considere que los donantes pautan límites y que estos en general difieren entre sí.

En la Figura 20 encontrará un ejemplo de estrategia de recaudación de fondos.

4.3 ¿Cómo se trazan estrategias de recaudación de fondos para proyectos?

Las estrategias recaudatorias para proyectos no varían demasiado de aquellas para organizaciones, bien entendido que son bastante más sencillas. Al idearlas también conviene involucrar a todas las partes interesadas y considerar cómo se cumplieron o incumplieron anteriores objetivos recaudatorios para determinado proyecto (o para otros similares si se trata de un nuevo proyecto). Procedan de la siguiente manera:

1. Efectúen el análisis DAFO del proyecto. (Véase la Sección 1.3.)

Figura 20: Una estrategia de recaudación de fondos

Formato sugerido para la estrategia recaudatoria para organizaciones

Introducción

Establece el alcance del documento y sienta las bases. Muestra un panorama organizativo de los fondos recibidos, las fuentes de financiamiento, los puntos destacados en el presupuesto y breves antecedentes sobre qué actividades recaudatorias tuvieron éxito y cuáles no.

El personal

Aquí se designan a los miembros del personal responsables de cada área y se señala todo caso de superposición de responsabilidades.

Las prioridades recaudatorias

Aunque probablemente varíen con el tiempo, conviene consignarlas aquí para comprobar si se ajusta a la realidad lo que se procura o se precisa lograr a fin de cumplir los requisitos de financiamiento de la organización y demás proyectos con los que se haya comprometido.

Los grupos de donantes

Por cada grupo de donantes:

- defina a grandes rasgos qué ingresos provienen del grupo de donantes así como sus oportunidades y restricciones (por ejemplo, ¿provee financiamiento libre, para gastos generales y proyectos, o restringido, principalmente para proyectos?),
- identifique los objetivos financieros, las acciones prioritarias y los responsables correspondientes y
- aclare la visión de lo que su organización espera lograr con dicho grupo de donantes en cinco años.

El sistema de revisión

Explique brevemente cómo controlará y revisará la estrategia a fin de garantizar la evaluación del proyecto.

2. Calculen qué cantidad de fondos precisará el proyecto y para cuándo serán necesarios.
3. Verifiquen si existen requisitos o restricciones de cofinanciamiento.
4. Cerciórense de que algún elemento del presupuesto del proyecto contemple los gastos generales de la organización además de los gastos directos resultantes del proyecto (dentro de lo pautado por el donante).
5. Decidan a qué donantes se dirigirán en primera instancia, designen a los responsables de cada donante y fijen plazos. Comprueben que todo ello pueda engranarse en la estrategia recaudatoria general de su organización. Háganlo

saber a los demás miembros, pues es posible que alguno esté en contacto con uno de los donantes acerca de un proyecto distinto. De haber designado a un agente de enlace (véase la Sección 3.4), asegúrese de que esté enterado de cómo procederán.

6. Incorporen todo resultado pertinente a la estrategia. (Lógicamente, si de un solo donante se obtiene el 100% del financiamiento que precisa un proyecto, habrá que repensar gran parte de la estrategia recaudatoria.)

CONSEJO: Antes de identificar a los donantes, considere que

- *la mayoría de las organizaciones depende de muy pocos donantes, lo cual trae riesgos aparejados; y que*
- *puede costar casi tanto trabajo preparar propuestas y emitir informes para donantes que ofrecen 20 mil libras esterlinas como para aquellos que ofrecen 100 mil o 200 mil.*

4.4 ¿Cómo se pasa de estrategias a planes?

En esta sección, al igual que en toda la guía, exploraremos cómo recaudar fondos de donantes institucionales, por lo que estos consejos no resultarán tan útiles con donantes individuales, planes de membresía y formas similares de recaudación de fondos.

Si bien no existe una definición unívoca del término «estrategia recaudatoria», aquí denotará el panorama general o la visión a largo plazo, mientras que el término «plan recaudatorio» significará el panorama práctico o la visión a corto plazo, es decir, el próximo paso. Imagine ambos conceptos en otro contexto: si fabricara un producto, su organización estudiaría el mercado, identificaría a la competencia e investigaría a grandes rasgos cómo comercializar, distribuir y vender el producto (la estrategia), tras lo cual dividiría el proceso en etapas más detalladas y fijaría plazos más reducidos (el plan).

Formulada la estrategia recaudatoria, podrán elaborar un plan recaudatorio pormenorizado. El siguiente proceso se aplica a planes recaudatorios tanto para organizaciones como para proyectos. Si determinaron la cantidad de fondos necesarios, los plazos y los objetivos, es momento de identificar a los donantes y trazar el plan recaudatorio.

Proceso

Etapa 1: Preparen una lista de posibles donantes

Por cada grupo de donantes (organismos bilaterales y multilaterales, fideicomisos y fundaciones, empresas, etc.), consignent a:

- los donantes actuales (caliente),
- los exdonantes que contribuyeron en los últimos tres años (tibio) y
- los posibles donantes que aportaron a causas afines pero nunca a la suya (frío).

Etapa 2: Examinen la lista de posibles donantes y comiencen a buscar posibles donantes y requisitos de financiamiento compatibles

Diluir el riesgo:

- Recomendamos contar con donantes en las tres categorías por cada requisito de financiamiento.
- Conviene que decidan cuántos nuevos donantes esperan incorporar cada año para no verse perjudicados si sus actuales donantes dejan de contribuir (por haber modificado sus pautas de financiamiento u otros motivos).
- ¿Conlleva alguno de los proyectos riesgos de especial consideración? De ser así, no soliciten a su donante más «generoso» que lo financie, salvo que estimen que podrán ser sinceros al respecto.
- Tengan en cuenta la lista en la Sección 2.4 al buscar donantes y requisitos de financiamiento compatibles.

Etapa 3: Fijen los plazos de ejecución

Consideren:

- las prioridades de recaudación de fondos,
- las fechas en que se precisarán tales fondos,
- los plazos de los donantes,
- el plazo interviniente entre la postulación y el financiamiento y
- los recursos organizativos (tiempo y dinero).

Etapa 4: Analicen los recursos de personal necesarios para cumplir el plan recaudatorio propuesto y compárenlos con las demás prioridades de su organización

El tiempo necesario del personal que ejecutará el plan dependerá de diversos factores como:

- su relación actual con los posibles donantes, pues dirigirse a los donantes en

Figura 21: Un plan recaudatorio

Donante	Proyecto	Monto que se solicitará	Fecha en que finalizará el plazo	Acción necesaria	Responsable	Resultados
Caliente						
Tibio						
Frio						

la categoría más favorable probablemente cueste menos tiempo y trabajo que dirigirse a aquellos en la categoría menos favorable (excepto que se trate de un gran organismo multilateral),

- la información actualmente disponible acerca de los posibles donantes (¿será preciso investigarlos?),
- la experiencia y la capacidad del personal,
- la compatibilidad entre las solicitudes de financiamiento y los requisitos del donante y
- la posibilidad de que su organización se asocie con otras (lo cual puede llevar tiempo).

En la página anterior encontrará un cuadro que podrá tomar como modelo y adaptar a sus necesidades para reunir la información más pertinente. ¿Con qué donantes está en contacto su organización? ¿Cuáles son los objetivos? ¿Quién es el responsable? Servirá además para registrar el resultado de sus postulaciones. Podrá utilizar como punto de partida la lista de donantes o bien los proyectos y las necesidades de financiamiento de su organización (por ejemplo, consignando tal información en la primera columna de su plan).

CONSEJO: Si bien la planificación es imprescindible, en ocasiones surgen oportunidades interesantes sin previo aviso. El responsable de la recaudación de fondos habrá de contar con una buena capacidad de respuesta para aprovechar cada oportunidad y, por tanto, deberá comprender cuáles son las prioridades de recaudación y siempre tener preparadas notas conceptuales de algunos de sus proyectos (por ejemplo, en el catálogo de proyectos que mencionamos anteriormente). De esta manera, la organización luego podrá desarrollar tales conceptos y adecuarlos con relativa facilidad a toda oportunidad imprevista.



Apéndice 1

Más recursos de recaudación de fondos

Con esta guía procuramos brindarle herramientas básicas para recabar financiamiento de donantes institucionales. Se sobreentiende que no pretendemos enseñarle absolutamente todo lo necesario, pues en su mayoría lo aprenderá de sus propios éxitos y fracasos. Si quiere saber más al respecto o conocer otro punto de vista, aquí le facilitaremos más referencias, herramientas e información relacionada.

Sitios *web* útiles con recursos de recaudación de fondos

www.conservationleadershipprogramme.org/ProjectManuals.asp

Aquí encontrará el manual para proyectos de conservación elaborado hace algunos años por Fauna & Flora International, BirdLife International y RSPB (BirdLife en el Reino Unido). Con este manual, disponible en cinco idiomas, se procura ayudar a planificar y gestionar proyectos de conservación de pequeña y mediana escala, para lo cual se utilizan métodos comprobados y ejemplos ilustrativos que enseñarán a su organización a analizar y planificar sus conceptos y proyectos.

www.fundsforngos.org

Aquí podrá subscribirse a una lista de correo electrónico sobre donantes y recursos de sostenibilidad, con novedades diarias sobre oportunidades de financiamiento para ONG y webinarios sobre cómo recabar financiamiento de diversas clases de donantes. Indispensable.

www.terravivagrants.org

El registro de Terra Viva Grants desarrolla y gestiona información sobre donantes en agricultura, energía, medio ambiente y recursos naturales en países en desarrollo. Contiene perfiles de más de 400 donantes con cobertura regional del mundo en vías de desarrollo. Posee un servicio mensual de noticias sobre financiamiento (al que recomendamos subscribirse) y publica incluso fechas de postulación por mes, áreas temáticas y clases de financiamiento, además de enlaces y recursos para postulantes.

www.chapel-york.com

Chapel & York, del Reino Unido, ofrece libros, registros de donantes, cursos y CD acerca de todas las facetas de la recaudación de fondos, sin contar diversas bases de datos y motores de búsqueda a los que podrá suscribirse por un cargo anual. Chapel & York puede ayudarlo también a cumplir los requisitos para obtener reconocimiento como una organización estadounidense del tipo 501(c)3 sin fines de lucro, con lo cual podrá acceder a las donaciones de The American Foundation así como de empresas y particulares de Estados Unidos.

<http://foundationcenter.org>

También The Foundation Center, de Estados Unidos, ofrece diversas publicaciones, cursos (algunos en línea y en distintos idiomas) y bases de datos a las que podrá suscribirse.

www.dsc.org.uk

El Directory of Social Change, orientado al Reino Unido, ofrece diversos libros, registros de donantes, cursos y CD sobre todos los aspectos de la recaudación de fondos así como la gestión de proyectos y de organizaciones.

www.conservationfinance.org

La Conservation Finance Alliance fue fundada para utilizar el creciente financiamiento público y privado de la conservación de la biodiversidad a fin de respaldar a quienes procuren poner en práctica su compromiso conservacionista alrededor del mundo. Presta diversos servicios y brinda oportunidades relacionadas con donaciones, empleo y capacitación.

www.guidestar.org/about

GuideStar es una iniciativa estadounidense que apunta a revolucionar la filantropía y el sector sin fines de lucro suministrando información que promueva la transparencia, permita una mejor toma de decisiones e incentive la realización de donaciones con fines caritativos. Los servicios básicos son de libre acceso; para buscar información detallada sobre donantes deberá suscribirse.



Apéndice 2

Más ejemplos

Aquí encontrará más ejemplos sobre las diversas herramientas explicadas en la guía:

Apéndice 2.1: **Un análisis de las partes interesadas**

Apéndice 2.2: **Un análisis DAFO**

Apéndice 2.3: **Un árbol de problemas**

Apéndice 2.4: **Un árbol de objetivos**

Apéndice 2.5: **Un marco lógico**

Apéndice 2.6: **Un diagrama de Gantt**

Apéndice 2.7: **Dos planes recaudatorios**

Apéndice 2.8: **Un conjunto completo de herramientas (de 1 a 6) que demuestra cómo combinarlas**

En <http://sgp.undp.org> hallará ejemplos de propuestas exitosas de proyectos pequeños en materia de conservación de biodiversidad de todo el mundo financiados por el Fondo para el Medio Ambiente Mundial.

2.1 Un análisis de las partes interesadas (en la próxima página)

A continuación encontrará el análisis de las partes interesadas de un ejemplo ficticio donde la principal causa de muerte en el pueblo de Tipahuán son enfermedades transmisibles por el agua: el cólera y la fiebre tifoidea. Los pobladores recolectan agua del río a 3 km del pueblo.

2.2 Un análisis DAFO

A continuación encontrará un análisis DAFO para un pequeño equipo que analiza la posibilidad de realizar un proyecto acerca de conservación, estudios de biodiversidad y educación sobre tortugas marinas.

FORTALEZAS

- Disponemos de seis miembros entusiastas que trabajarán en el proyecto durante tres meses.
- Dos de nuestros miembros son profesores adjuntos.
- Somos todos personas de recursos.
- Dos de nuestros miembros hablan el idioma local.
- Visitamos la zona el año pasado.

DEBILIDADES

- Carecemos de poder político.
- Disponemos de un solo ornitólogo y ningún botánico.
- Ninguno de nuestros miembros proviene de la zona o sus alrededores o ninguno de ellos habla el idioma local.
- Podemos ir al área solo en la temporada en que no estará presente la mayoría de las tortugas marinas.

OPORTUNIDADES

- Existe un área protegida bien establecida.
- Estamos bien conectados con el organismo público responsable del medio ambiente.
- La educación reviste gran importancia en el plan de desarrollo regional.
- El hermano de un amigo nuestro posee una tienda de mascotas en el área y está dispuesto a ayudarnos.

AMENAZAS

- Es posible que prometamos más de lo que podemos cumplir.
- Podemos sufrir accidentes o contraer enfermedades.
- Recaudamos solo el 5% de los fondos y se supone que comenzaremos en seis semanas.
- Una gran ONG internacional iniciará pronto un proyecto de conservación en la región.

2.1 Un análisis de las partes interesadas

Parte interesada	Descripción	Intereses principales	Incidencia sobre la situación	Intereses, temores y expectativas	Función en relación con el proyecto	Posible incidencia	Recomendaciones	Prioridad
Organismos donantes	Brindan fondos regulados	Contribuir a una causa	Asegurarse de que se realice el proyecto	Que el dinero no se maneje de manera eficiente	Apoyo	Muy importante		*****
Gobierno local	Órganos de administración elegidos localmente	Controlar enfermedades en la zona	Parcialmente responsable de la situación	I.: Solucionar el problema T.: Descubrir errores del pasado E.: Llevarse crédito por el proyecto	Respaldo al proyecto	Muy importante	Se involucra bastante en el proyecto desde el principio para facilitar su realización	***
Organismos gubernamentales	Regulación	Responsable del bienestar	Incidencia mínima	Con motivación política, reacciona con facilidad	Fuerza de trabajo de Tipahuán	Importante	Es preciso involucrarlos de alguna manera	***
Pobladores de Tipahuán	Personas que viven (y trabajan) en el pueblo	Sobrevivir	Afectados por la cuestión. Pueden ser parte del problema.	I.: Sobrevivir T.: Cambios E.: Ayudará	Trabajadores, participantes, gestores	Muy importante	Su interés es uno de los objetivos del proyecto	***
Líder de Tipahuán	El líder más respetado de la comunidad local	Mantener el pueblo en marcha	Responsable local de la toma de decisiones	Debe ser positivo y ayudar al pueblo	Mediador entre el proyecto y el pueblo	Importante o muy importante	Reunirnos y conocerlo	***
Evian®	Empresa comercializadora de agua embotellada	Ganancias y marca	Ninguna	¿Cómo podemos beneficiarnos?	Esperar a ver quién más se involucra	Importante: agua a corto plazo, fondos a largo plazo	Involucrarla desde el principio	***

2.3 Un árbol de problemas

Elaborado sobre la base de una situación inexistente y simplificada en la región ficticia de Arecopa.



2.4 Un árbol de objetivos

Elaborado sobre la base del árbol de problemas del Apéndice 2.3 de la región ficticia de Arecopa.

FIN

Deja de reducirse la superficie y la calidad de los bosques en Arecopa.

MEDIOS

Se instauran sistemas funcionales de gestión y control.

Las comunidades pueden utilizar sus recursos de manera sostenible.

Se protegen las áreas vitales de biodiversidad.

El personal gubernamental posee las habilidades necesarias para apoyar la gestión forestal.

Las instituciones comunitarias pueden gestionar los bosques eficazmente.

Aumenta el valor de los bosques para los habitantes.

Las comunidades tienen habilidades y conocimiento sobre métodos de producción sostenibles.

Se identifican las áreas de mayor biodiversidad.

MEDIOS

2.5 Un ejemplo de marco lógico

Marco lógico de un proyecto de BirdLife en el Caribe financiado por la Darwin Initiative.

Resumen del proyecto	Indicadores obj. verificables	Medios de verificación	Supuestos de importancia
<p>Objetivo general: Aprovechar la experiencia del Reino Unido en biodiversidad para trabajar con socios locales en países con rica biodiversidad pero escasos recursos para lograr:</p> <ul style="list-style-type: none"> • la conservación de la biodiversidad, • el uso sostenible de sus elementos y • la distribución equitativa de los beneficios del aprovechamiento de recursos genéticos. 			
<p>Objetivo específico:</p>			
<p>Mejorar el estado de conservación de aves amenazadas alrededor de mundo mediante un programa coherente y sostenible de acciones por las especies con planificación estratégica, desarrollo de capacidades y capacitación, promoción de intereses, concientización e intercambio de información a través de una red de partes interesadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evidencia de más acciones de conservación centradas en más aves amenazadas y realizadas por más personas. • Utilización del mecanismo de facilitación por todas las partes interesadas. • Evidencia de legislación nacional y acciones gubernamentales, así como convenios regionales, donde se hagan constar expresamente medidas a favor de las aves amenazadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades de control de las aves amenazadas. • Visitas, registro de usuarios, formularios de comentarios. • Anexos al Protocolo relativo a las Áreas y la Flora y Fauna Silvestres Especialmente Protegidas, legislación nacional así como información y recomendaciones incorporadas a decisiones sobre el desarrollo y el aprovechamiento de los suelos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las partes interesadas comprenderán e incorporan información a sus áreas de trabajo. • El gobierno, las ONG locales y demás instituciones atraen más apoyo para mantener las actividades del proyecto.
<p>Resultados (Los números en superíndice se refieren a los artículos del Convenio sobre Biodiversidad Biológica a los que contribuirá el resultado.)</p>			
<p>1. Se establecerá en el Caribe una red de personas y organizaciones de apoyo que se comunicarán, cooperarán y trabajarán eficazmente sobre cuestiones de conservación de biodiversidad de especies.³</p>	<p>La Darwin Caribbean Network incluirá guardianes de especies (para 54 aves amenazadas), grupos locales de conservación (10 grupos con aves amenazadas), 10 socios nacionales, subscriptores a un boletín electrónico, tráfico generado y destinatarios de boletines informativos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Las partes interesadas serán incluidas como miembros y como destinatarios. • La cantidad de personas a la que se llegue mediante la distribución de materiales. • Tráfico de correo electrónico. 	<p>Las partes interesadas estarán dispuestas a colaborar, a comunicarse en debate abierto y a aportar información.</p>

<p>2. Se fortalecerán las capacidades técnicas e institucionales de la Darwin Caribbean Network.^{1,2}</p>	<p>Más de 25 miembros de la Darwin Caribbean Network de más de 10 países serán capacitados (como capacitadores) en planificación estratégica, formulación de proyectos, investigación, control, políticas, promoción de intereses y recaudación de fondos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Concurrencia de participantes y registros de evaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> • El personal continuará en su empleo o actividad actual una vez concluida la capacitación. • Las habilidades se transferirán de manera efectiva: los capacitados capacitarán.
<p>3. Acciones de conservación prioritarias a favor de las aves amenazadas del Caribe y demás opciones de subsistencia sostenibles identificadas, probadas y controladas.^{7,8,10}</p>	<p>Estrategias de conservación de aves amenazadas del Caribe; 3 estrategias nacionales sobre aves amenazadas (además de opciones de subsistencia sostenibles); 10 planes participativos de acción por las especies (además de opciones de subsistencia); investigaciones de campo con acción focalizada (10 aves amenazadas); información anual de presión, estado y respuesta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comentaristas de partes interesadas sobre valor, calidad y utilidad de los resultados. • Informes sobre las acciones realizadas. • Informes anuales de control. 	<ul style="list-style-type: none"> • Suficiente información de referencia disponible. • Suficiente capacidad para realizar acciones y controlar el proyecto. • Colaboración efectiva entre instituciones.
<p>4. Mecanismo de facilitación de intercambio, análisis, divulgación y utilización de la información sobre aves amenazadas en toda la red de las partes interesadas (que incluirá información sobre áreas y hábitats).¹⁷</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Todas las partes interesadas visitarán el sitio <i>web</i> del mecanismo de facilitación de Darwin CaribNet de conservación de aves amenazadas. • Fichas técnicas sobre especies y acciones. • Registro, sistema de información geográfica y bases de datos de la Darwin Caribbean Network. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comentarios de los usuarios con evaluaciones de contenido y calidad. • Cantidad de visitas, tipos de usuarios. • Materiales elaborados. • Bases de datos y registros en línea. 	<p>Personal del proyecto con suficiente capacitación y experiencia para trazar y preparar información sobre el mecanismo de facilitación y recursos.</p>
<p>5. Concientización nacional, regional e internacional y valoración de las aves amenazadas en el Caribe y su difícil situación.¹³</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Distribución de información sobre recursos y materiales de concientización. • Cobertura periodística y publicidad a escala regional y nacional. • Festivales anuales de aves endémicas del Caribe con énfasis en las aves amenazadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Listas de distribución de material sobre concientización y recursos. • Cobertura periodística conseguida. • Cantidad de participantes en festivales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las partes interesadas estarán dispuestas a distribuir materiales al público. • El público se mostrará receptivo a los materiales de concientización.

Resumen del proyecto	Indicadores obj. verificables	Medios de verificación	Supuestos de importancia
<p>Resultados (Los números en superíndice se refieren a los artículos del Convenio sobre Biodiversidad Biológica a los que contribuirá el resultado.)</p> <p>6. Alto reconocimiento político de las aves amenazadas (políticas y legislación) en foros regionales y nacionales.⁶</p>	<ul style="list-style-type: none"> Mecanismos legislativos que contemplan a las aves amenazadas (más de 3 países). Anexos al Protocolo relativo a las Áreas y la Flora y Fauna Silvestres Especialmente Protegidas; Aves amenazadas incorporadas a los planes y las políticas de mayor amplitud del sector. 	<ul style="list-style-type: none"> Organismos públicos (inclusive ministerios) y documentos. Plan anual de trabajo conforme al Protocolo relativo a las Áreas y la Flora y Fauna Silvestres Especialmente Protegidas. Informes anuales sobre reuniones del comité asesor científico y técnico y de las partes contratantes. 	<ul style="list-style-type: none"> Protocolo: disposición para listar agregados a Anexos y emitir informes al respecto. Marco legislativo para las aves amenazadas. Gobiernos dispuestos a efectuar enmiendas.
<p>Actividades</p> <p>Creación de la Darwin Caribbean Network y fortalecimiento de su capacidad técnico-institucional.</p> <p>Identificación de las acciones prioritarias por las aves amenazadas, control de su estado, trazado y ejecución de los planes de acción por las aves amenazadas.</p>	<p>Hitos de las actividades</p> <ul style="list-style-type: none"> Taller de planificación del proyecto (agosto de 2007) Taller de planificación de acciones por las especies y planificación estratégica (enero a marzo de 2008) Estudio de campo y capacitación en investigación (octubre a diciembre de 2008) Establecimiento del sistema de orientación (diciembre de 2007) Taller sobre el control de la formulación y la ejecución del proyecto (octubre a diciembre de 2008) Recaudación de fondos y capacitación en promoción de intereses (julio a septiembre de 2009) Información actual revisada y fundamentada con referencias (octubre a diciembre de 2007) Taller sobre la estrategia de conservación de las aves amenazadas del Caribe y seminario de capacitación (agosto a septiembre de 2007) Publicación de la estrategia por las aves amenazadas del Caribe (abril a junio de 2008) 3 talleres nacionales sobre la estrategia por las aves amenazadas (julio a septiembre de 2008) 10 talleres nacionales de planificación de acciones por las aves amenazadas (julio a septiembre de 2008) Publicación de 10 planes de acción por las especies (hacia octubre o diciembre de 2009) Resultados de la comparación con la información de referencia (enero a marzo de 2009) Realización de determinadas acciones (abril a junio de 2010) 	<p>Supuestos</p> <p>Las partes interesadas estarán dispuestas a comunicarse; se desarrollarán capacidades en consecuencia.</p> <p>Habrà de disponerse de suficiente conocimiento y existirá el factor humano adecuado en el país.</p>	

Actividades	Hitos de las actividades	Supuestos
<p>Desarrollar el mecanismo de facilitación de Darwin CaribNet y los recursos de información, conseguir publicidad, lograr concientización y emprender iniciativas de promoción de intereses.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lanzamiento del proyecto (agosto de 2007) • Puesta en línea del mecanismo de facilitación (enero a marzo de 2008) • Puesta en línea de fichas técnicas y bases de datos de especies (enero a marzo de 2008), mapas (enero a marzo de 2010) y primera versión del registro especializado (enero a marzo de 2008) • Puesta en línea de los planes de acción por las especies (octubre a diciembre de 2009) • 20 fichas técnicas de conservación y gestión de especies (hacia abril o junio de 2010) • Establecimiento del gestor automático de listas de correo (agosto a septiembre de 2007) • Primer boletín informativo (octubre a diciembre de 2007) • Materiales sobre los festivales anuales de aves endémicas del Caribe (abril de 2008 a abril de 2010) • Seminarios de organismos públicos en 6 países (desde julio o septiembre de 2009) • Seminarios sobre el estado y el control de las aves amenazadas en reuniones de las partes (desde octubre de 2007) • Cobertura periodística (desde septiembre de 2007 hasta julio de 2010) 	<p>Las partes interesadas estarán dispuestas a compartir información; el mecanismo de facilitación será una manera eficaz de hacerlo; se logrará concientizar de esta manera.</p>
<p>Gestión, control y evaluación del proyecto</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones de desarrollo del proyecto (agosto de 2007, enero a marzo de 2008, julio a septiembre de 2008, enero a marzo de 2009, julio a septiembre de 2009, enero a marzo de 2010) • Estado anual de las aves amenazadas y control anual de resultados: flora y fauna silvestres especialmente protegidas • Evaluaciones de los cursos de capacitación (enero de 2008 y 2009) • Emisión de informes: Darwin (marzo de 2008 a julio de 2010) • Evaluación anual del proyecto 	<p>Los mecanismos de control y evaluación serán los adecuados.</p>

2.6 Un diagrama de Gantt

Extrajimos este ejemplo de Wikipedia (http://en.wikipedia.org/wiki/Gantt_chart). Observará siete tareas, delimitadas mediante la estructura de desglose de trabajo, a las que se asignó una letra de la A a la G. Algunas de estas tareas pueden realizarse simultáneamente (como A y B), mientras que otras pueden emprenderse recién cuando se haya completado la tarea prerequisite (como C, que solo puede comenzar una vez finalizada A). Asimismo, existen tres estimados para cada tarea: el optimista (O), el más probable o normal (N) y el pesimista (P). La duración estimada (DE) se calcula con la siguiente fórmula: $DE = (O + 4N + P) \div 6$

Actividad prerequisite		Duración estimada			Duración esperada
		Optim. (O)	Normal (N)	Pesim. (P)	
A	-	2 días	4 días	6 días	4 días
B	-	3 días	5 días	9 días	5,33 días
C	A	4 días	5 días	7 días	5,17 días
D	A	4 días	6 días	10 días	6,33 días
E	B, C	4 días	5 días	7 días	5,17 días
F	D	3 días	4 días	8 días	4,50 días
G	E	3 días	5 días	8 días	5,17 días

Terminado el cálculo, podrá elaborar un diagrama de Gantt como el siguiente.

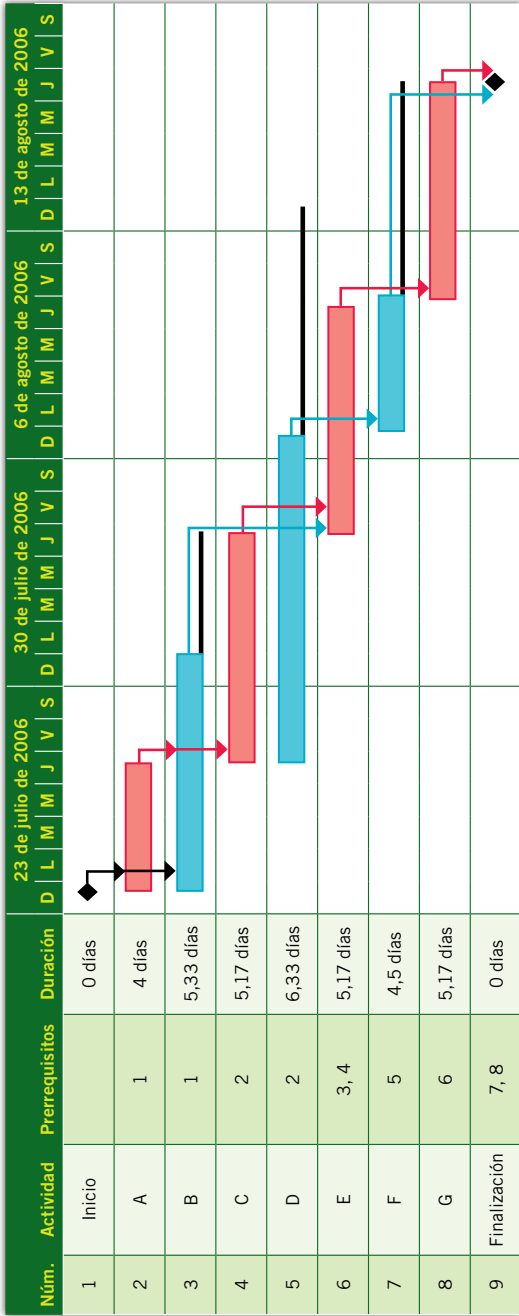


Diagrama de Gantt elaborado con Microsoft Project®. Observe la ruta crítica en rojo, el margen de demora en negro (conectado con las actividades no críticas) y, dado que el sábado y el domingo no son días laborales y se excluyen del cronograma, observe que ciertas barras del diagrama son más alargadas si comprenden el fin de semana.

Extraído de Wikipedia (http://en.wikipedia.org/wiki/Gantt_chart) en abril de 2012.

2.7 Dos planes recaudatorios

Un plan recaudatorio sencillo (en forma de cuadro) para los primeros tres meses del año con donantes ficticios.

Fuente de financiamiento	Posibles proyectos	Monto del financiamiento	Fechas de presentación	Responsable
ENERO				
Fundación Bloggs por las Aves www.bloggsporlasaves.org	Araripe	\$5000	Fines de enero	P. M.
FEBRERO				
Fideicomiso de beneficencia Childs and Childs www.childsandchilds.org	Boa Nova	Máximo: US\$2.000	11 de febrero	J. N.
Fundación Spreadbury www.spreadbury.org	Boa Nova	Tres premios de América Latina (máx. \$1.500 cada uno) otorgados anualmente.	15 de febrero de 2005	J. N.
MARZO				
Fundación Allsop www.fundacionallsop.org	Pindobas	Hasta R\$60.000	31 de marzo y 31 de agosto	C. N.
ABRIL				
Instituto Canessa www.institutocanessa.org	Parque Nacional de Saint-Hilaire o el área de <i>Phylloscartes roquettei</i>	Beca de US\$78.000 abonada en dos cuotas. Quien obtenga mención honorífica recibirá una beca única de US\$1.000.	2 de mayo	J. N.

Fuente de financiamiento	Posibles proyectos	Monto del financiamiento	Fechas de presentación	Responsable
MAYO				
Fondo en memoria de Sally Roberts www.fondosallyroberts.org	Boa Nova	\$1.000 (solicitud anual máxima)	1 de junio	J. N.
JUNIO				
Fundación de Thomas Corrie www.thomascorriefoundation.org	Grasslands	Los premios pueden ser desde \$1.000 hasta \$25.000, con un promedio de \$11.000.	1 de julio	V. W.
Fundación de Black and White www.fundacionblackandwhite.com	Massambaba	Hasta £5.000. Los ganadores podrán solicitar también un «premio de continuación» de hasta £5.000.	Pueden presentarse propuestas a lo largo del año. Son evaluadas a fines de enero y julio.	C. N.

Otro plan recaudatorio ficticio con un sistema de priorización: si escasean el tiempo o los recursos, se priorizarán los donantes actuales en la categoría más favorable (caliente).

Donante	Proyecto	Monto que se solicitará	Finalización del plazo	Acción necesaria	Responsable	Resultados
Caliente						
Fundación Lambertini	Proyecto forestal y comunitario	US\$20.000	Enero de 2013	Revisar qué proyecto financia actualmente, tratar el proyecto por teléfono con el donante antes de presentar la propuesta.	M. M.	
Fideicomiso de beneficencia White	Conservación de tortugas marinas	US\$500.000	Junio de 2012	Revisar qué proyecto financia, tratar el proyecto por teléfono, concertar una reunión antes de presentar la propuesta si se decide que es lo adecuado.	D. D.	
Instituto Canessa	Educación ambiental comunitaria	US\$150.000	Julio de 2012	Revisar qué proyectos financian, tratar por teléfono el proyecto, concertar una reunión.	M. M.	
Tibio						
Fundación Hendley	Proyecto de protección de aves marinas	US\$5.000	Septiembre de 2012	Revisar qué proyectos financiaron anteriormente. Revisar las pautas y controlar si aún se cumplen los requisitos, llamar por teléfono antes de presentar la propuesta.	C. P.	

Donante	Proyecto	Monto que se solicitará	Finalización del plazo	Acción necesaria	Responsable	Resultados
Tibio						
Fideicomiso de beneficencia Childs and Childs	Programa de exterminio de ratas	US\$200.000	Septiembre de 2012	Revisar qué proyectos financiaron anteriormente. Revisar las pautas y controlar que aún se cumplan los requisitos, llamar por teléfono para concertar una reunión con el director de ser posible.	M. M.	
Frío						
Fideicomiso de beneficencia Pridham and Corrie	Proyecto comunitario de conservación forestal	US\$1.000.000	Enero de 2013	Revisar a qué otras organizaciones conservacionistas financian, qué otros proyectos forestales financian, verificar sus requisitos. Ponerse en contacto por teléfono, enviar información y procurar organizar una reunión antes de enviar la propuesta si corresponde.	D. D.	
Fundación Allsop	Educación	US\$50.000	Octubre de 2012	Revisar qué proyectos educativos financian, revisar requisitos y llamar por teléfono antes de presentar la propuesta.	D. D.	
Fideicomiso de beneficencia Banks	Conservación de humedales	US\$2.000.000	Noviembre de 2012	Revisar qué otros proyectos sobre humedales financian, contactarse y concertar una reunión.	M. M.	

2.8 Cómo combinar las diversas herramientas

Aquí demostraremos cómo combinar el análisis de las partes interesadas, el análisis DAFO, el árbol de problemas, el árbol de objetivos, el marco lógico y el diagrama de Gantt. Se basa en las pautas de gestión de ciclos de proyectos de la Comisión Europea (en inglés): http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid_adm_pcm_guidelines_2004_en.pdf

Se trata de una propuesta de proyecto para poner fin a la polución fluvial.

Análisis de las partes interesadas

Utiliza un enfoque levemente distinto del explicado en la guía, pues no se clasifica a las partes interesadas, pero se consignan sus intereses y sus posibles acciones.

Parte interesada y breve descripción	Intereses y cómo es afectada por el o los problemas	Capacidad y motivación para lograr cambios	Posibles acciones que satisfagan sus intereses
<p>Familias de pescadores: Alrededor de 20.000 familias de bajos ingresos, con pequeños emprendimientos familiares, organizadas en cooperativas informales. Las mujeres participan del procesamiento y la comercialización de la pesca.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener y mejorar sus medios de subsistencia. • La polución incide en el volumen y la calidad de la pesca. • Se deteriora la salud de las familias, sobre todo de madres y niños. 	<ul style="list-style-type: none"> • Muy interesadas en las medidas de control de la polución. • Escasa influencia política por su endeble estructura organizativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar su capacidad de organizarse y promover sus propios intereses. • Adoptar medidas de control de la polución industrial. • Identificar y desarrollar fuentes de ingresos alternativas para mujeres y hombres.
<p>Empresa X: Operación industrial de gran escala, escasa regulación y falta de sindicatos, grupo de presión eficaz, historial ambiental negativo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener o incrementar sus ingresos. • Cierta preocupación por su imagen pública. • Preocupación por el costo que conllevarían nuevas medidas regulatorias ambientales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con los recursos financieros y técnicos necesarios para aplicar nueva tecnología más ecológica. • Actualmente con poca motivación para cambiar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Generar conciencia del efecto socioambiental. • Ejercer presión política para influir en el accionar de la empresa. • Reforzar y aplicar leyes ambientales.
<p>Hogares: Alrededor de 150.000 hogares vierten residuos y aguas residuales en el río; también obtienen cierta cantidad de agua potable del río y consumen la pesca.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conscientes de la polución industrial y su efecto sobre la calidad del agua. • Buscan deshacerse de sus propios residuos en lugares alejados. • Buscan acceso a agua no contaminada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Escasa comprensión sobre cómo afecta su salud su manera actual de deshacerse de residuos y agua residual. • Con posible capacidad de promover sus intereses ante las organismos gubernamentales. • Con aparente disposición a pagar por una mejor gestión de residuos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Generar conciencia sobre las consecuencias de la manera en que los hogares vierten sus propios residuos. • Junto al gobierno y las comunidades a nivel local, tratar cuestiones relativas al agua y al saneamiento.
<p>Organismo de protección ambiental: etc.</p>	<p>etc.</p>	<p>etc.</p>	<p>etc.</p>

Análisis DAFO

Dentro del mismo proyecto se efectuó un análisis DAFO para las cooperativas de pesca (la primera fila en el análisis de las partes interesadas) que habrán de participar del proyecto. Así logró comprenderse en qué medida representan a sus miembros e intereses y son capaces de manejar el cambio.

FORTALEZAS

- Apoyo popular y gran cantidad de miembros.
- Concentrado en las preocupaciones particulares de un grupo relativamente homogéneo.
- Representación de hombres y de mujeres.
- Facilidades básicas para créditos pequeños.

DEBILIDADES

- Baja capacidad de promoción de intereses y de gestión ambiental.
- Falta de ordenanzas oficiales y situación legal poco clara.
- Escasa relación con otras organizaciones.
- Desacuerdo interno sobre la limitación de la pesca para detener la reducción de las poblaciones de peces.

OPORTUNIDADES

- Crece la preocupación pública y política por cómo afecta la salud la falta de regulación del vertido de residuos.
- Anteproyectos de ley sobre protección ambiental. Con énfasis en obligar al contaminante a pagar.
- Se estima que el río contiene una abundancia de recursos para el consumo y la venta a nivel local.
- Surgen nuevos mercados para la pesca y sus derivados a causa de los mejores sistemas de transporte a los centros urbanos más próximos.

AMENAZAS

- La influencia política de los grupos de presión empresariales que se oponen a la aprobación de leyes de protección ambiental más estrictas, en particular respecto del vertido de residuos.
- Las nuevas leyes de protección ambiental pueden restringir el acceso a las zonas pesqueras tradicionales y prohibir ciertos métodos de pesca.

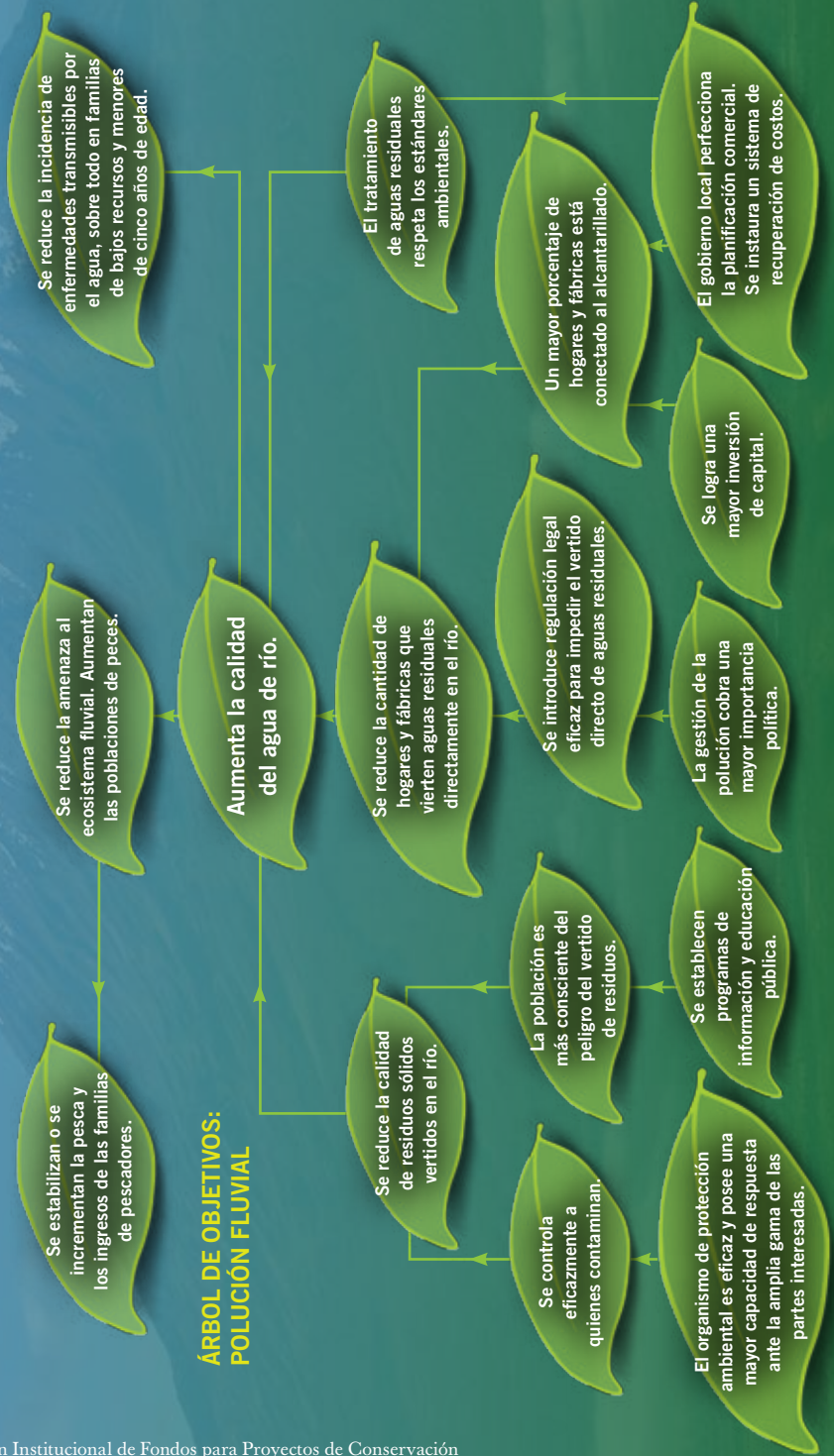
Árbol de problemas

Las partes interesadas identificadas en el análisis pertinente (inclusive las cooperativas de pesca) organizaron un taller y elaboraron el siguiente árbol de problemas:



Árbol de objetivos

A continuación, los problemas del árbol de problemas se transformaron en objetivos que describen la situación deseada:



Marco lógico

Al conocer los objetivos y decidir qué partes del árbol de objetivos se intentará cumplir con el proyecto, el equipo elaboró el siguiente marco lógico (o estrategia de intervención) para el proyecto. Observación: Presentamos el siguiente marco lógico incompleto solamente a fines ilustrativos.

Diagrama de Gantt

Se planificó un proyecto de cinco años para cumplir determinados objetivos. A continuación encontrará un ejemplo de parte de un diagrama de Gantt detallado sobre el resultado inicial del proyecto en el primer año.

Año 1	Semestre 1						Semestre 2						Agente responsable
Resultados y actividades indicativas	Mes1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1.1 Menor volumen de aguas residuales vertidas directamente en el río													
ACTIVIDADES													
1.1 Recopilar información de referencia sobre hogares y empresas													Licitante con el gobierno local
1.1.2 Finalizar las especificaciones de ingeniería para ampliar el alcantarillado													Licitante con la secretaría de obras civiles
1.1.3 Preparar el pliego de la licitación, llamar a licitación y seleccionar al licitante													Secretaría de obras civiles
1.1.4 Empezar y controlar las obras esenciales													Secretaría de obras civiles y ONG a cargo
1.1.5 Identificar modos adecuados de incentivar a las empresas a utilizar tecnología más ecológica													Organismo de protección ambiental y empresas
1.1.6 Diseñar y llevar a cabo el programa de incentivos													Organismo de protección ambiental y empresas locales
1.1.7 Preparar and distribuir información pública y emprender una campaña de concientización del vertido de aguas residuales													Gobierno local y ONG a cargo
1.1.8 etc.													

Descripción del proyecto	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
<p>Objetivo general: Contribuir a mejorar la salud de las familias, sobre todo de menores de cinco años de edad. Mejorar el estado general del ecosistema fluvial.</p>	<p>La incidencia de las enfermedades transmisibles por el agua, las infecciones cutáneas y los trastornos sanguíneos causados por metales pesados se reducirán en un 50% hacia 2008, sobre todo en las familias de bajos ingresos que habitan al margen del río.</p>	<p>Los equipos móviles del mecanismo de facilitación reunirán registros de hospitales y clínicas locales, inclusive registros de salud materno-infantil. Se resumirán los resultados en un informe anual sobre la situación del medio ambiente elaborado por el organismo pertinente.</p>	
<p>Objetivo específico: Aumentará la calidad del agua de río.</p>	<p>La concentración de compuestos de metales pesados (Pb, Cd y Hg) y residuos sin tratamiento se reducirá en un 25% (en comparación con su nivel en 2003) y respetará el estándar nacional de salud y control de polución hacia fines de 2007.</p>	<p>El organismo de protección ambiental y la autoridad fluvial correspondiente realizarán en conjunto análisis semanales de la calidad del agua. Se emitirá un informe mensual al ministro de medio ambiente del gobierno local (el presidente del comité directivo del proyecto).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El gobierno local emprenderá una campaña de concientización que mejorará los hábitos de salubridad e higiene de las familias. • Las cooperativas de pesca limitarán la explotación en zonas de cría de peces.
<p>Resultado 1: Se reducirá el volumen de aguas residuales vertidas directamente por los hogares y las fábricas en el sistema fluvial.</p>	<p>El 70% de las aguas residuales vertidas por las fábricas y el 80% de las vertidas por los hogares serán conducidas a plantas de tratamiento hacia 2006.</p>	<p>El gobierno local efectuará un muestreo anual en hogares y fábricas entre 2003 y 2006.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El caudal del río se mantendrá por encima de los X megalitros por segundo durante al menos ocho meses al año. • La calidad del agua se mantendrá estable en sus cursos superiores.
<p>Resultado 2: Se establecerán estándares de tratamiento de aguas residuales y se los aplicará eficazmente.</p>	<p>El agua residual de 4 plantas de tratamiento respetará los estándares del organismo de protección ambiental (respecto de metales pesados y contenido de residuos) hacia 2005.</p>	<p>El organismo de protección ambiental realizará controles trimestrales (con estándares revisados y mejores métodos contables) y emitirá informes al respecto al comité directivo del proyecto.</p>	<p>El organismo de protección ambiental logrará disminuir el vertido de residuos sólidos de las fábricas de X toneladas a Y toneladas por año.</p>



Observaciones

Observaciones

Observaciones

Sobre las autoras

Maaïke Manten recauda fondos para BirdLife International desde hace más de once años: dos en Cambridge (Reino Unido), cinco en Nairobi (Kenia) y tres en Suva (Fiyi). En octubre de 2010 regresó a Kenia a trabajar con el BirdLife International Africa Partnership Secretariat. Es también directora de Wananavu Works, una empresa especializada en formación y apoyo. Manten desempeñó su labor y capacitó personas en África, Asia, Europa, América Latina y el Pacífico.

Caroline Pridham trabaja en la recaudación de fondos para la conservación desde hace diez años: durante un año recabó financiamiento y gestionó proyectos forestales en África Oriental y Occidental y durante dos años trabajó para BirdLife International. Su labor se centra en los donantes institucionales, inclusive fideicomisos, fundaciones y organismos bilaterales y multilaterales. Coordinó y apoyó talleres de capacitación en recaudación de fondos en el Pacífico, el Caribe y Europa. Pridham estudió Zoología en la Universidad de Bristol y obtuvo luego su maestría en silvicultura, aprovechamiento de los suelos y política en la Universidad de Oxford.

Créditos fotográficos

Anverso de la portada, fotografía de niños africanos en Kinangop (Kenia): Maaïke Manten. Reverso de la portada, fotografía de salomonenses utilizando la primera edición de la guía: Deborah Sue. Portada y contraportada y páginas 22 y 23, imágenes de fondo: cortesía de BirdLife International. Todas las demás fotografías: Fabian Haas.