

Hojas Informativas sobre la Recaudación de Fondos

B : T H ENDS

The Goldman
Environmental Prize

Boletín número 1

Noviembre 2003



Después del Premio

Estimado Ganador del Premio Goldman,

Both ENDS se complace en presentarles el primero de los cuatro boletines elaborados para desarrollar su capacidad en la búsqueda de financiamiento. Tal como mencionaron muchos de ustedes en la encuesta Goldman, sacudir el árbol de la riqueza cuando su organización es pequeña, o está fuera de tiempo en la búsqueda de financiamiento, puede con frecuencia consumir demasiado tiempo e involucrar otros desgastes de energía. Sin embargo, la búsqueda de financiamiento representa la piedra angular de todo proyecto sólido y exitoso.

De esta manera, diseñado para abordar los temas comunes que han surgido de sus respuestas a la encuesta, esta serie de boletines servirá como una lectura secundaria, complementaria al apoyo personalizado que Both ENDS proporciona a receptores del premio Goldman.

Esperamos que esta serie responda preguntas claves, les ayude a ahorrar tiempo al largo plazo y potencie significativamente sus habilidades para lograr un trabajo imperativo de financiamiento y de vida garantizada.

Both ENDS

Detectando el lado práctico

El proceso de solicitar financiamiento puede resultar muy extenso, costoso y frustrante, y no existe manera alguna de garantizar el éxito. Pero siguiendo ciertas líneas directivas, es posible incrementar sus posibilidades de recibir fondos de donantes. En esta hoja informativa encontrarán algunas líneas directivas generales sobre la manera de proceder al elaborar una solicitud de financiamiento.

La regla principal es “haz lo que sabes”. No emprendan nuevas actividades sólo por el hecho de obtener financiamiento, probablemente fracasarán. Tengan en cuenta que la propuesta debe seguir un argumento lógico. Su meta final es convencer al donante de que existe un problema, que el problema tiene solución y que ustedes y sus compañeros pueden ayudar a resolverlo de manera eficiente y efectiva en términos de costos. Deben creer que su ONG es la adecuada para ejecutar el proyecto y es preciso que tengan la suficiente confianza para abordar a cualquier donante potencial. No olviden que el obtener dinero requiere de mucho tiempo, por lo tanto deben hacer que valga la pena.

Redactando la propuesta

Las organizaciones generalmente poseen un historial. Jamás olviden verificar si se ha tenido contacto previo con donantes, cuáles propuestas de proyectos fueron aceptadas y cuáles rechazadas, quizás pendientes, y porqué. Mantengan un registro de los resultados de sus actividades de solicitud de financiamiento en una base de datos, y de ser necesario, muestren a su donante que ustedes llevan un registro de su administración. Cuando su organización ha existido por un mayor período de tiempo, es bueno resaltar cuáles fueron sus éxitos, con quiénes han cooperado, de dónde provienen los fondos hasta el momento, y porqué están buscando un nuevo donante. La propuesta debe ser breve y concisa (dentro de diez páginas). Los donantes tienden a ser gente ocupada, y generalmente se rehúsan a leer un libro sobre su proyecto. Por supuesto, la longitud de la solicitud depende también de la suma de dinero que se solicita. Cuanto más dinero necesiten, más precisan explicar. Se pueden agregar detalles importantes en apéndices.



Anexos a la propuesta

Puede resultar útil incluir en los anexos cualquier información relevante que no haya sido cubierta en la propuesta.

Pueden incluir, por ejemplo, el folleto de su organización o el informe anual, artículos que han sido escritos sobre su trabajo, acerca de su Premio Ambiental Goldman, o sobre el problema que desean abordar con el proyecto, un mapa de la región, una copia de su estatuto legal, sus principales fuentes de financiamiento, informes sobre proyectos y actividades anteriores, una lista de donantes a los que ya han enviado solicitudes de financiamiento. Puede ser útil describir previas experiencias de éxito. Pero estén alertas de no proporcionar demasiada información.



Listada para redactar una solicitud

- * La propuesta debería presentar un argumento claro y lógico que convenza al donante de que el proyecto debe ser financiado.
- * Capten su atención y manténgala. Los donantes en ocasiones reciben miles de propuestas por semana, deben recordar la suya. Las mejores partes para captar su atención son la página de presentación y el resumen.
- * Asegúrense de presentarla a tiempo. No existen muchos donantes que financien actividades después de que hayan ocurrido.
- * La propuesta debe poseer una estructura clara y un orden lógico.
- * Expresen con claridad lo que van a hacer. No utilicen "podría" o "debería" o "sería posible que" con demasiada frecuencia; utilicen el tiempo presente y palabras como "debe" y "deberá". Ellos deben ver que ustedes tienen confianza en ustedes mismo.
- * Los resultados deben ser mensurables; utilicen números exactos y no "aproximadamente" o "tal vez".
- * Aténganse al asunto, no se entrometan en otros temas en los que también trabajan.
- * Remitan la propuesta sólo si están seguros de que la misma concuerda con el criterio del donante. Su reputación puede resultar afectada en caso de que realicen una propuesta que no recaer sobre el criterio pertinente.
- * Antes de enviar la propuesta, verifiquen nuevamente las líneas directivas, qué anexos necesitan, cuántas copias requieren, y soliciten a otra persona que la lea y chequee.
- * No olviden detallar el nombre de su organización y tal vez la fecha en cada documento (también en los apéndices), de esta manera no se perderá.
- * Vinculen el donante con sus actividades; porqué lo están solicitando, por ejemplo, porque saben que ellos subsidian actividades regionales, o actividades religiosas, o hacen hincapié en actividades innovadoras, o porque ustedes saben que ellos han financiado anteriormente actividades sobre estos asuntos.
- * Reflexionen sobre su relación con el donante: ¿los conocen bien o para nada? En caso de que no, agreguen un folleto con una explicación sobre sus metas y actividades.
- * Especifiquen las metas a largo plazo de su organización y las metas a corto plazo de las actividades para las que solicitan apoyo.
- * Generalmente ayuda hacer un vínculo entre asuntos de actualidad y su actividad. ¿Porqué deben organizar tal evento ahora y no el año que viene? ¿Porqué no pueden esperar hasta reunir más dinero?
- * No olviden de incluir su dirección, nombre de la(s) persona(s) de contacto, números de teléfono/fax y direcciones de correo electrónico para recibir comentarios y mantener la comunicación con el donante!

Con lo mas grande que sea la cantidad de dinero que pidan, mas tendrán que explicar

Cómo abordar al donante

Antes de enviar su propuesta, comuníquense telefónicamente con los potenciales donantes. Pregunten por una persona de contacto y fechas límite. Algunos donantes las tienen, otros no. Pregunten también por otros criterios. Algunos de los más grandes donantes, como la Unión Europea, poseen criterios tan restrictivos que resulta mejor avocarse al criterio antes de redactar la propuesta. Pregunten por otros requerimientos, tales como formularios de solicitud o anexos que es preciso agregar y no olviden incluirlos en su carta. Es importante cumplir con las condiciones administrativas del donante. Una buena investigación reduce el trabajo por la mitad.

Una conversación telefónica también puede ser de ayuda para captar la atención del donante. Generalmente vale la pena el contacto personal y establecer una relación con la persona de contacto. Es también de interés del donante tener una buena comunicación con ustedes. Si no es posible introducirse a través de la persona adecuada, intenten encontrar un aliado, como una ONG mayor con la que ustedes trabajan, o una organización de servicio, que puede despertar el interés del donante en su proyecto. Sean perseverantes.



El presupuesto

La elaboración de un presupuesto es una de las partes más importantes en todo esfuerzo de búsqueda de financiamiento. En esta hoja informativa hemos reunido diferentes sugerencias e información sobre la manera de elaborar un presupuesto para una propuesta de proyecto. El presupuesto puede representar una sección muy difícil de su propuesta. Recuerden que cada actividad y contribución debe poseer su correspondiente rubro dentro del presupuesto, y cuanto más puedan aportar ustedes, mejor será.

Algunos rasgos generales del presupuesto

- * Especifiquen: no pidan muy poco o demasiado; muy poco puede tornar imposible el alcanzar sus metas debido a problemas de dinero o porque su donante no los toma en serio. Demasiado puede implicar una negativa del donante porque su presupuesto no es realista, y así lo torna sospechoso. También les pueden exigir que devuelvan el dinero restante.
- * Asegúrense de incluir todas las actividades de su propuesta en el presupuesto. Si algo no cuesta nada, explíquenlo con claridad en la "justificación del presupuesto".
- * Muchos donantes mirarán primero el presupuesto, si piensan que es exagerado por tal o cual razón, ni siquiera leerán el resto. Así que asegúrense de que exista un balance entre los gastos de funcionamiento y los del proyecto, asegúrense de que los rubros menos importantes (como gastos de viaje) no cubran más del 50% de su presupuesto, etc.
- * Generalmente resulta útil demostrar que ya han conseguido parte del presupuesto.
- * Detallen los rubros. No escriban "material impreso", sino que sepárenlo en etiquetas, materiales de oficina, gastos de impresión, etc.

Buena investigación preliminar les hará más fácil la tarea

General Donor Resources**Funders Online**

Search Europe's Online Philanthropy Community
<http://www.fundersonline.org/index.asp>

The Foundation Center

Helping grantseekers succeed. Helping grantmakers making a difference
<http://www.fdncenter.org>

WelcomEurope.com

The easy way to get EU funding
<http://www.welcomeurope.com/index.asp>

Guide to European Population Assistance

An orientation guide on European funding on population, sexual and reproductive health, and sustainable development
<http://www.euroresources.org/>

The Japan Foundation Center

The Japanese donor landscape
<http://www.jfc.or.jp/eibun/index.html>

Fundsnet

The Philanthropy Gateway
<http://www.fundsnet.org/index4.htm>

BOND

UK Directory of members and NGO networks
<http://www.bond2.org.uk/members/>

Reglas generales para elaborar un presupuesto

Un presupuesto consta de dos partes: 'gastos' e 'ingresos'

Ingresos:

Mucha gente se olvida de esta parte. Es importante indicar cuáles otros recursos están disponibles para financiar su proyecto. Los donantes tienden a financiar proyectos para los cuales las finanzas ya están parcialmente cubiertas. También pueden señalarse en esta parte los aportes en especie (utilización de instalaciones informáticas, de oficina). Si, por ejemplo, ustedes desean realizar una publicación, también deberían mencionar los ingresos que devengarán de su comercialización. Tal vez ustedes están invirtiendo parte del dinero de la organización para comenzar con el proyecto o ya están seguros de recibir parte del presupuesto de otro donante.

Gastos:

Primero elaboren una lista muy detallada de gastos para uso interno. Luego sepárenlos en diferentes rubros de manera clara para el donante (como: sueldos, alquiler, materiales, viajes, comunicaciones, equipamiento, capacitación, publicaciones, etc.). El registro de cálculos detallado debe estar a disposición del donante que lo solicite.

Una regla común es la de incluir parte de los gastos corrientes en una propuesta de proyecto. El planear un presupuesto de trabajo a corto, mediano o largo plazo implica estimar los gastos en los que su organización incurrirá durante cierto período de tiempo. Luego, se



identifica el financiamiento correspondiente a cada rubro de gasto. No sólo debe señalarse la fuente de financiamiento, sino que también deben asegurarse que el tipo de

financiamiento que se busca es apropiado para cada actividad y para la situación financiera de su organización.

Los gastos también deben ser lo más realistas y prácticos como sea posible. Si ustedes incluyen una computadora en el presupuesto, por ejemplo, verifiquen primero los precios para

tener una idea realista de su costo. Asegúrense de incluir los gastos menos obvios, tales como gastos administrativos (alquiler, tiempo de trabajo del personal, seguro, etc.) así como también un presupuesto para monitorear, informar y evaluar. Todas estas actividades requieren de tiempo y dinero. Pero no sean demasiado precisos – los proyectos nunca resultan exactamente tal como se los planeó, así que mantengan un margen para gastos varios (generalmente un 5 - 10% del total).

Algunas ONGs tienden a solicitar muy poco dinero, lo que implica que no puedan terminar el proyecto o tengan que pedir más fondos cuando están a mitad de camino. Otros piden demasiado, porque desean cubrir gastos de funcionamiento tales como alquiler de oficina y manutención de personal mediante una donación a un proyecto. En ocasiones resulta difícil estimar cuánto costará algo. Traten de ser lo más precisos posible y soliciten el consejo de organizaciones con criterio similar a la suya. Si han elaborado un proyecto similar anteriormente, revisen cuánto le costó. Si pagan el trabajo de personas por realizar ciertas actividades/ responsabilidades, es probable que los sueldos sean la parte principal del presupuesto. Por lo tanto, es importante verificar cuánto tiempo de trabajo dedica el personal al proyecto para hacerlo lo más eficiente posible. Antes de remitir la propuesta con el presupuesto, soliciten que alguien verifique todos sus cálculos. Las personas cometen más errores de lo que creen. El enviar un presupuesto con errores no transmite una buena impresión sobre su seriedad. Además, puede generar dificultades durante el proyecto y en su informe. Puede resultar de utilidad agregar una justificación del presupuesto. Por ejemplo, pueden agregar "gastos generales" y mencionar abajo qué es lo que estos incluyen. También pueden hacer referencia a la propuesta.

Calculen los gastos de la manera más realístico y práctico posible

Descripción sobre como elaborar un presupuesto

Existen en realidad dos presupuestos diferentes que deberían presentarse al donante: el presupuesto anual de su organización y el presupuesto vinculado al proyecto para el que solicitan apoyo. Los puntos mencionados a continuación están diseñados como una guía para la elaboración del presupuesto para un proyecto.

Gastos

1. Salarios y sueldos (especifiquen los sueldos para el coordinador, ejecutor y personal de apoyo para el proyecto)
2. Viajes (especifiquen gastos de traslado internacional, nacional y local; en caso de que deseen organizar un

- taller, agreguen los gastos de viaje de los participantes)
3. Equipamiento (expliquen porqué necesitan comprar tal equipo para este proyecto específico; ninguna computadora o jeep para un proyecto pequeño)
 4. Especifiquen los costos del proyecto (talleres, material de enseñanza, vivero de árboles, granja de demostración, etc.)
 5. Material impreso (gastos de impresión, fotocopiado, ilustraciones)
 6. Comunicación (teléfono, fax, e-mail, correspondencia y entrega)
 7. Traducción (de lengua nacional a local; las traducciones pueden ser necesarias para una

- publicación que desea ser editada o utilizada en talleres)
8. Alquiler (parte de su alquiler anual de oficina)
 9. Impuestos
 10. Seguro
 11. Otros (detallados)
 12. Varios (5 - 10%)

Ingresos

1. Fundaciones
2. Donaciones gubernamentales
3. Ingresos a partir de comercialización de productos
4. Honorarios de membresía
5. Donaciones individuales
6. Otros (especifique)

Justificación del presupuesto

Cada punto de su presupuesto puede requerir justificación, especialmente si concierne grandes sumas de dinero. Por ejemplo, cuánto personal está trabajando en el proyecto, cuántas horas (tiempo completo o medio tiempo, etc.). Especifiquen a quién(es) pagan impuestos, que costos incurren para seguros, viajes, alquiler (de un automóvil u oficina, o una máquina en especial, etc.).

Luego de recibir el dinero

Cuando sepan que su propuesta ha sido aprobada, felicítense y hagan una fiestita, pero no crean que ya están listos. ¡Este es sólo el principio! Deben mantener al donante(s) informado(s) en todas las etapas de la implementación del proyecto. Deberían incorporar la dirección del donante(s) en su lista de destinatarios para sus revistas o boletines informativos. Y no duden informar al donante en caso de dificultades.



Contabilidad

Luego de que su proyecto haya sido aprobado, comiencen a reunir las facturas de todo el dinero que llevan gastado. Asegúrense de que su contabilidad este BIEN. Dejen muy en claro quién puede utilizar la cuenta bancaria, quién posee el derecho de firmar documentos, facturas, etc. Luego de la aprobación pueden aparecer nuevos gastos, por ejemplo, debido a que el contrato requiere que registren su organización como una persona jurídica, o contraten a un contador particular. Si no lo han mencionado en su propuesta, discutan con el donante la manera de resolver este problema.

Bibliografía adicional y vínculos a Artículos

- **Desarrollo y Poder** – Versión traducida y adaptada de la serie *Development in Practice Readers* de OXFAM GB. Una colección temática de artículos seleccionados sobre el desarrollo y el trabajo humanitario.

Una reflexión crítica sobre la relación que se establece entre los donantes y los receptores de ayuda para el desarrollo, haciendo hincapié en las condiciones que subyacen entre la retórica y la práctica. 2000.

www.intermon.org contactar : info@IntermonOxfam.org

- **La Realidad de la Ayuda 2002-2003**. Una Evaluación Independiente de la Ayuda al Desarrollo Española e Internacional
Gonzalo Fanjul y Carmen González (coord.)

Una radiografía de la situación de la cooperación para el desarrollo, centrada en la española. Analiza diversos sectores de la ayuda con especial atención al sector salud en colaboraci' on de ONGD especializadas en este ámbito.

www.intermon.org contactar : info@IntermonOxfam.org

- **Como Recaudar Fondos Con Exito** – guía para recaudación de fondos y elemntos a considerar en la formulación de propuestas para donantes
www.firstpeoples.org/resource_survey/SUCFND.PDF

Cada rubro en el presupuesto podrá requerir de una explicación

Both ENDS

supports inspiring
environment initiatives

Nieuwe Keizersgracht 45
1018 VC Amsterdam
Los Países Bajos

Tel.: +31-20-623.08.23

Fax: +31-20-620.80.49

E-mail: info@bothends.org

Acerca de Both ENDS

Both ENDS fue fundada en 1986 por 15 organizaciones ambientalistas Holandesas. Se le otorgó la misión de actuar como un centro de apoyo para organizaciones ambientalistas en el Sur y en los países CEE (Europa Central y del Este por sus siglas en inglés) para ayudarles en la localización de información y para facilitar sus contactos con organizaciones del 'Norte', diseñadores de políticas públicas y donantes.

Nuestras actividades centrales son: el intercambio de información, el asesoramiento en el desarrollo de propuestas, y la negociación activa en la recaudación de fondos. Otras actividades incluyen apoyo para campañas, investigación e incidencia, identificación de alternativas para el desarrollo y el fortalecimiento de las capacidades de organizaciones del Sur y de Europa Central y del Este.

Nuestro programa de apoyo general ha sido la piedra angular de nuestro trabajo a través de los años y ahora abarca el Sur y los países CEE. Apoyamos el mayor número de organizaciones posible a través de nuestro Departamento de Servicios.

Both ENDS recibe unas 1000 solicitudes desde África, Asia, América Latina y Europa Central y del Este y de la Antigua Unión Soviética. Estas varían entre solicitudes para información, contactos, asistencia en la recaudación de fondos y apoyo para acciones o campañas.

Colofon:

Texto: Sarah 'O Gorman

Lay-out: Huub Kistermann

Traducción: María Candela Conforti

© Both ENDS November 2003

Esta publicación fue posible gracias a una donación de la Goldman Environmental Prize

El lado práctico de las cosas

Aprobación y contrato

Es importante saber antes de que comience el proyecto cuáles son los requerimientos del donante para el informe financiero. A veces deben remitirse boletos y facturas, en otros casos el donante sólo requiere fotocopias o ni siquiera eso.

Es preciso que averigüen si existen requerimientos o formatos especiales con respecto al informe final. De esta manera, analicen el contrato cuidadosamente antes de firmarlo, y asegúrense de que no hayan condiciones que no pueden cumplir.

No olviden que generalmente pasa un tiempo hasta que llega el dinero. Cuando haya llegado, remitan una carta de agradecimiento.

Plan de trabajo

Luego de saber que el donante va a financiar su proyecto, comiencen a redactar un plan de trabajo operativo destinado a todas las personas que participen en la implementación del proyecto, donde se haga una revisión de la siguiente información:

- * Quiénes estarán involucrados en la implementación
- * Quién será el responsable, qué hará y cuándo
- * Cuánto tiempo dedicará cada persona a cada tarea
- * Cuáles serán los resultados y la calidad de los mismos
- * Quiénes monitorearán la implementación Cuándo se debe informar (informe interino, informe final, reporte financiero)

Mantengan al donante informado.....

- * Mantengan al donante actualizado sobre sus actividades.
- * A gusto del donante, menciónenlas en sus publicaciones, en su página web, y durante encuentros o actividades que son financiadas a través de la donación.
- * Inviten al donante a asistir a conferencias y seminarios o a visitar el lugar del proyecto, preferentemente contra un cita previamente arreglada.
- * Soliciten al donante una lista de otras organizaciones a las que haya financiado proyectos en su propio país o región y relacionados al mismo tema.
- * Todo proyecto puede tener problemas. En caso de que sea necesario hacer grandes cambios en su plan de trabajo, o actividades, informen al donante de antemano y presenten soluciones posibles.
- * También pueden pedir asesoramiento al donante. No esperen demasiado para esto. El esconder los problemas puede traer conflictos más adelante. La planificación debe basarse en la capacidad que se espera de la organización para traducir sus ideas en acciones concretas. No obstante, sin una gestión financiera segura, la situación de toda organización será precaria, no importa cuán bien se vean las cosas. Es esencial tener una estrategia financiera a largo plazo, sin perder de vista las necesidades financieras presentes.
- * Manténganse en contacto con sus donantes. Incorpórenlos en su lista de destinatarios de correo y, de vez en cuando, remítanles información sobre las actualidades de su organización. También soliciten información de su parte: documentos sobre políticas, informes anuales, etc. Establezcan relaciones fuertes, para que los apoyen nuevamente. Inviten a sus donantes a tomar algo o a conversar una vez al año. Si tienen la posibilidad, siempre visiten al donante.
- * Un último consejo: nunca dejen de investigar sobre potenciales donantes.

El dinero es como el abono; no vale la pena a menos que se extienda para alentar el crecimiento de pequeñas cosas

*Thornton Wilder
extraído de "The MatchMaker"*