

# Hojas Informativas sobre la Recaudación de Fondos

B : T H ENDS

The Goldman  
Environmental Prize

Boletín número 3

Junio 2004



## Después del Premio

**Estimado** Ganador del Premio Goldman,

Both ENDS se complace en presentarles el tercio 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

## Capacitación para la Búsqueda de Financiamiento

Este boletín informativo se centra en el desarrollo de capacitación con especial énfasis en la búsqueda de financiamiento. La capacitación es un tema que cubre una amplia gama de asuntos y técnicas. Este ejemplar proporciona una selección de actividades que pueden ayudar a su organización a lograr con éxito la obtención de fondos. Se divide en 2 partes principales: la Parte 1, seguida de una breve definición de lo que significa la capacitación, se enfoca en la mejor manera de lograr una evaluación organizacional. La Parte 2 considera el aparejo que interviene en el establecimiento de una estrategia para la búsqueda de financiamiento. El cuarto Boletín Informativo Goldman trata sobre los ajustes necesarios que debe hacer su organización luego de la obtención del dinero.

Si la capacitación se aborda con mente estratégica, y uno se mantiene informado y se atiene a la estrategia acordada, la búsqueda de financiamiento se trata de un proceso que tiene mucho menos que ver con la buena suerte y mucho más con una buena organización— percatándose de aquello que básicamente potencia su trabajo y aquello que no.

## ¿Que es la capacitación?

- La capacitación constituye un esfuerzo explícito por mejorar el desempeño de una organización en relación con su propósito, contexto, recursos y viabilidad.
- La capacitación es una estrategia auto-gestionada para lograr el cambio organizacional mediante el cual sus líderes, miembros y otros protagonistas primarios aprenden a evaluar las fortalezas, diagnosticar debilidades organizacionales clave, reconocer asuntos de prioridad, y a concebir, aplicar y evaluar acciones para abordar tales asuntos.
- La capacitación requiere nuevas competencias y cambios en el comportamiento individual, así como el comportamiento organizacional, en cuanto a sistemas, estructuras, procedimientos, cultura, estrategias y toma de decisiones.

**Fuente:** "From the Roots Up: Strengthening Organizational Capacity through Guided Self-Assessment"

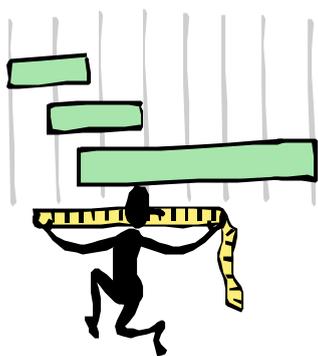
## ¿Cómo evaluar Fortalezas & Debilidades?

A fin de poder desarrollar la capacidad de su organización, es preciso conocer sus fortalezas y debilidades.

La clave para lograr un proceso de evaluación con éxito es el aporte activo de todos los miembros del personal. Nadie conoce mejor su organización como usted mismo y sus colegas.

A continuación se encuentran algunas herramientas que pueden ser de ayuda para iniciar un proceso como tal.





## Evaluación Organizacional

El propósito de la Evaluación Organizacional (EO) es el de ayudar a las organizaciones a mejorar su desempeño. Resulta útil para identificar los puntos fuertes y débiles de una organización. La EO es una herramienta de aprendizaje sobre problemas y cuestiones que conciernen a la estrategia de la organización, se trata de procesos de gestión, finanzas, personal, relaciones con otros y de resultados. Requiere identificar las causas de los problemas y ayuda a superarlos en la toma de decisiones.

Las características de la EO son las siguientes:

- Revisión de temas de relevancia en cuanto a gestión y financiamiento
- Listado activo en vez de estático de puntos positivos y negativos. La EO se centra en la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con respecto a cada tema (ver análisis SWOT)
- Un enfoque sobre las causas de los problemas en lugar de destacar solamente los síntomas
- Favorece un enfoque participativo para la evaluación, el diálogo y la transparencia sobre sus resultados
- Genera afirmaciones cualitativas en vez de asignar niveles jerárquicos
- Incluye una sección detallada de resultados, que pregunta cuáles son los logros de la organización
- Proporciona a los usuarios un rápido panorama sobre el nivel de éxito en cada punto de gestión
- Produce una clara lista de asuntos prioritarios para el mejoramiento de cada tema analizado
- Facilita el establecimiento de un plan de acción
- Contiene fichas de trabajo fáciles de usar, que también pueden ser utilizadas para informar sobre los resultados de la evaluación

Esto es importante porque cada organización enfrenta diferentes desafíos de financiamiento y necesita adaptar las herramientas de evaluación a sus propias necesidades.

*Fuente: "NGO Manager \* Adaptado de un artículo de Marco Kirschbaum con especial agradecimiento a Pauline Sawh y Daniel D'Esposito por su tiempo, conocimientos, experiencia, paciencia y apoyo."*

## Cómo planear y llevar a cabo una evaluación organizacional

Paso 1: Preparar la evaluación

- Definir el alcance de la evaluación: elegir entre llevar a cabo una evaluación comprehensiva o una evaluación selectiva.
- Decidir si un gerente interno de evaluación o un facilitador externo es lo más adecuado para dirigir el proceso de evaluación.
- Decidir sobre el tiempo y forma de la investigación: entrevistas estructuradas o semi-estructuradas, debates en equipo, etc.

Paso 2: Llevar a cabo la evaluación

- Abordar los temas que surgen de la supervisión de su evaluación de acuerdo con la metodología que ha elegido en el paso uno.
- Para cada tema, determine su nivel de éxito, recomendaciones clave, su nivel de prioridades y registre las respuestas.

*Cada organización enfrenta diferentes desafíos de financiamiento y por lo tanto necesita adaptar las herramientas de evaluación a sus propias necesidades.*

Es probable que ahora posea un panorama general de la capacidad actual de su organización. También ha establecido recomendaciones para la capacitación. El siguiente paso es el de establecer un plan de acción para implementar estas recomendaciones. El plan de acción deberá tomar en cuenta factores tanto internos como externos. Identificar fortalezas y debilidades internas, y oportunidades y amenazas externas, o el análisis SWOT, es la herramienta de evaluación clave para crear un plan de acción.

### Paso 3: Crear el plan de acción

- Elabore un SWOT para cada una de las preguntas utilizando la Ficha de Torbellino de Ideas SWOT (Ver PAGINA 4). El torbellino de ideas resulta más productivo en grupo.
- Identifique medidas relevantes a ser adoptadas sobre la base de los resultados del análisis SWOT.
- Utilice una Hoja de Resumen para presentar su plan de acción.

## *Elaborando un análisis SWOT Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y*

El análisis SWOT es una herramienta efectiva, simple y ampliamente utilizada. Puede llevarse a cabo de manera individual o en grupo. La situación interna de la organización se describe bajo títulos de fortalezas y debilidades. Los factores externos se condensan bajo títulos de oportunidades y amenazas. Para completar un panorama comprensivo, se deben identificar las principales causas de cada factor, siempre que resulte útil y factible.

Es preciso realizar un análisis SWOT para cada sub-tema del cuestionario. El análisis y discusiones pueden ser llevados a cabo en dos pasos:

### 1. Torbellino de Ideas SWOT

El propósito del torbellino de ideas SWOT es el de identificar y listar los temas clave en juego y las causas subyacentes. Las sesiones en grupo son con frecuencia las más efectivas para este fin. En la preparación de las sesiones en grupo de SWOT, resulta útil solicitar que los participantes elaboren con anterioridad su propio análisis SWOT. Los resultados de los análisis individuales pueden ser luego fusionados durante la sesión de grupo.

El análisis SWOT generalmente estimula el surgimiento de una gran cantidad de puntos de vista diferentes. Esto debe registrarse en las notas del grupo que interviene en el torbellino de ideas SWOT y, de ser necesario, pueden ser discutidos. El propósito de este ejercicio no es el de llegar a un consentimiento sobre todos los temas, a cualquier costo, sino identificar una amplia gama de factores que generalmente conforman las causas de asuntos complejos. Incluso puede resultar contraproducente restringir la riqueza de la diferencia de opiniones a unos pocos puntos, que son comúnmente consensuados.

### 2. Plan de acción SWOT

- \* Tome todas las fortalezas identificadas y sus causas y divídalas entre oportunidades y amenazas potenciales
- \* Tome todas las debilidades identificadas y sus causas y divídalas entre oportunidades y amenazas potenciales
- \* Elimine las debilidades que amenazan a su organización
- \* Capitalice las oportunidades que son las fortalezas de su organización
- \* Mejore las debilidades que puedan contener oportunidades
- \* Monitoree las áreas en que su organización es fuerte pero que resultan afectadas por amenazas potenciales



*El plan de acción deberá tener en cuenta factores tanto internos como externos*

## Referencias Útiles I

European Foundation for Quality Management:  
*Assessing for Excellence - A Practical Guide for Self-Assessment*, Bruselas, 1999

European Foundation for Quality Management:  
*The EFQM Excellence Model - Public and Voluntary Sectors*, Bruselas, 1999

Levinger, Beryl; Bloom, Evan:  
*"Discussion-Oriented Organizational Self-Assessment (DOSA)", The DOSA Page, New Directions in Organizational Capacity Building*, <http://www.edc.org/GLG/CapDev/dosapage.htm>

Levinger, Beryl; Bloom, Evan:  
*"Participatory Organizational Evaluation Tool (POET)",* <http://www.undp.org/csopp/poet.htm>

El manual del usuario puede obtenerse en [http://www.aidsalliance.org/resources/220\\_POET.doc](http://www.aidsalliance.org/resources/220_POET.doc)

### Organisational Self-Reflection

*Project (OSR): "Tools" provides a comparison of 10 well-known assessment tools for NGOs.* OSR es un esfuerzo conjunto de la Fundación Acceso, Universalia Management Group y IDRC: <http://www.reflect-learn.org/EN/tools/comparar.phtml>

Tiffany, Paul; Peterson, Steven D.: *Business Plans for Dummies*, IDG Books, Foster City (USA) 1997, 354 p.  
VanSant, Jerry: *"A Composite Framework for Assessing the Capacity of Development Organizations"*, *Manage for Results*, Network for International Development,

## La Ficha de Torbellino de Ideas SWOT

	Fortalezas	Debilidades
<b>Internas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recursos Disponibles</li> <li>Competencias existentes y que son necesarias para lograr sus objetivos</li> <li>Capacidades</li> <li>Otras ventajas, por Ej., en comparación con otras organizaciones</li> <li>Indicar principales causas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de recursos (financieros, humanos, etc.)</li> <li>Falta de competencias</li> <li>Falta de capacidades</li> <li>Desventajas, por Ej., en comparación con otras organizaciones</li> <li>Falta de infraestructura organizacional</li> <li>Indicar principales causas</li> </ul>
	Oportunidades	Amenazas / limitaciones
<b>Externas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oportunidades que pueden surgir gracias a un cambio en políticas de gobierno, financiadores y otros protagonistas</li> <li>Tendencias</li> <li>Eventos tales como talleres donde pueda explicar sus programas y proyectos</li> <li>Indicar principales causas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obstáculos</li> <li>Mayor competencia de otra organización</li> <li>Constantes gastos excesivos / bajo financiamiento</li> <li>Indicar principales causas</li> </ul>

La utilización del análisis SWOT resulta muy útil y estimulante si desea comparar su organización con una o varias organizaciones de su mismo campo de trabajo. Pese a que no logre obtener tantos detalles como los de su propia organización, el Análisis Comparativo SWOT le indica qué es lo que sabe, destaca qué es lo que no sabe y le ayuda a saber sobre otras organizaciones, potenciando de esta manera el análisis SWOT realizado por su organización.

## Establecer una estrategia

Ahora que ha identificado las fortalezas y debilidades de su organización, es tiempo de comenzar a pensar sobre la manera de establecer una estrategia para la búsqueda de financiamiento.

### ¿Qué es una estrategia de búsqueda de financiamiento?

Una estrategia de búsqueda de financiamiento es un plan que establece:

- Qué es lo que su organización se dispone a realizar y sus principales áreas de trabajo
- Cuáles son sus necesidades de financiamiento y sus prioridades para un período de tiempo futuro, indique de 1 a 3, o de 1 a 5 años
- De qué manera pretende obtener el dinero
- De dónde lo va a obtener

Antes de elaborar su estrategia es preciso que establezca algunos planes para su organización.



## Planeamiento Organizacional

A fin de planear efectivamente la búsqueda de financiamiento, y evitar perder de vista su propósito, puede resultar útil desglosar su plan en diferentes niveles:

- Largo plazo – planeamiento estratégico
  - objetivos generales y misión.
- Medio plazo – planeamiento comercial
  - recursos necesarios para alcanzar estos objetivos.
- Corto plazo – planeamiento operativo
  - clasificación detallada de actividades de trabajo específicas para las que solicitar financiamiento.

## Planeamiento estratégico

Obtener una idea de las fortalezas y debilidades de su organización es el primer paso para establecer una estrategia de búsqueda de financiamiento. El siguiente paso es el de reflexionar y explicar el propósito general, objetivos y valores de su organización; es decir, por qué existe y qué pretende lograr. Esto puede expresarse a través de lo que con frecuencia se denomina una 'declaración de misión'.

Intente redactar la declaración en una o dos oraciones como la que se presenta aquí de la *Industrial Shrimp Action Network* (ISA Net), una red global de ONGs y CSOs que se opone a la expansión de la cría industrial destructiva de camarones:

*Somos una red global de organizaciones e individuos, representantes de intereses comunitarios, ambientales y científicos. Nos oponemos a la expansión de la cría industrial destructiva de camarones con consecuencias tales como el empobrecimiento y desplazamiento de comunidades locales, degradación de selvas de manglares y otros ecosistemas costeros y terrestres, pérdida de tierras agrícolas, polución y la pérdida de diversidad cultural y biológica. [La traducción nos pertenece]*

Nos hemos reunido para:

- Reconocer, apoyar, y facultar a comunidades que se ven amenazadas por la cría de camarones para permitirles controlar la utilización y administración de recursos costeros para satisfacer sus necesidades de alimentación, sustento de vida, cultura, y otras necesidades básicas;
- Educar a consumidores sobre los costos sociales, económicos y ambientales de la producción de camarones para que puedan tomar decisiones informadas sobre la compra y consumo de camarones;
- Resistirse a las prácticas y políticas de producción industrial de camarones y fomentar la adopción de alternativas ecológicamente responsables y socialmente equitativas por parte de las industrias, las comunidades locales, gobiernos nacionales, e instituciones internacionales; e
- Identificar y fomentar una mejor gestión de recursos costeros y apoyar la restauración de ecosistemas degradados por la cría industrial de camarones.

La razón de pensar en una estrategia de búsqueda de financiamiento a este nivel es doble.

Primero, lo ayuda a recordar cual es su razón de ser. Resulta fácil perder de vista el propósito general y apartarse de las metas originales una vez que uno se ve atrapado en el trabajo diario, o ir tras nuevas arcas de dinero sólo porque se encuentran a disposición.

Segundo, resulta una útil y concisa manera de explicar quién es usted y qué es lo que hace a potenciales financiadores. Todo lo que hace su organización debe estar relacionado con sus metas estratégicas.

## Referencias Útiles II

USAID Center for Development Information and Evaluation: *"Measuring Institutional Capacity", Recent Practices in Monitoring and Evaluation Tips*, Número 15, 2000, anexos [http://www.dec.org/pdf\\_docs/pnacg624.pdf](http://www.dec.org/pdf_docs/pnacg624.pdf).

Describe varias herramientas de

evaluación que son difíciles o imposibles

de encontrar en otro lugar, tales como:

*ibid.*, *Institutional Development Framework (IDF)*, developed by *Management Systems International*, ver también

<http://>

[www.msiworldwide.com/child/core\\_deve.html](http://www.msiworldwide.com/child/core_deve.html)

*ibid.*, *Organisational Capacity Assessment Tool (OCAT)*, Desarrollado por PACT, <http://www.pactworld.org>.

Para mayor información sobre la herramienta de evaluación de PACT

*Organizational Capacity Assessment (OCA)*, ver [http://www.pactworld.org/services/oca/oca\\_services.htm#tool\\_design](http://www.pactworld.org/services/oca/oca_services.htm#tool_design).

The Manager's Electronic Resource Center (ERC): *"Human Resource Development (HRD) Assessment Instrument for NGOs and Public Health Sector Health Organisations"*, *The Health Manager's Toolkit*, <http://erc.msh.org/mainpage.cfm?file=7.40.htm&module=Toolkit&language=English>

*South Yorkshire Funding Advice Bureau, Information Sheets, Developing a Fundraising Strategy* <http://www.shef.ac.uk/~oip/syfab/infshsw/strategy.html>

Capacity.org: un sitio web

## Both ENDS

supports inspiring  
environment initiatives

Nieuwe Keizersgracht 45  
1018 VC Amsterdam

The Netherlands

Phone: +31-20-623.08.23

Fax: +31-20-620.80.49

E-mail: info@bothends.org

Website: www.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:

Text: Sarah 'O Gorman & Christa Nooy - Lay-out: Huub Kistermann - Traducid: Maria Candela Conforti

© Both ENDS Junio 2004

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

## Planeamiento comercial

Esto sigue al plan estratégico y explica en mayor detalle cómo se llevarán a cabo las metas identificadas y cuánto dinero costarán. Este plan incluirá un presupuesto, con una previsión de los ingresos y los gastos. Además de establecer la manera en que se implementará la estrategia también debe demostrar la viabilidad de lo que se propone hacer. Con frecuencia, los financiadores requieren ver un plan comercial antes de comprometerse a financiar algo, especialmente si usted solicita una suma sustancial de dinero. El plan comercial generalmente cubre los próximos 2 o 3 años, pese a que puedan requerir ser adaptados anualmente.

## Planeamiento operativo

Esta es la etapa en la cual usted establece aún en mayor detalle los objetivos específicos, blancos y tareas que se llevarán a cabo a fin de lograr sus metas. Es más inmediato y a corto plazo. Es preciso pensar la manera en que cada objetivo o blanco será alcanzado; qué actividades serán necesarias para lograrlo; qué recursos serán requeridos; y cómo se medirá el progreso de cada uno. Será preciso también decidir las prioridades y escalas de tiempo.

Considere cada objetivo por separado, planifique qué recursos necesita conseguir y elabore luego su presupuesto.

Planifique qué clase de financiamiento necesita – ¿se trata de capital o contribuciones? ¿a largo plazo o en curso? ¿una suma pequeña o grande?

No olvide los gastos ocultos como seguros, reparaciones, calefacción e iluminación.

Y recuerde, el dinero no es la única forma de obtener algo – también puede obtener ayuda en especie como contribuciones de equipamiento.

En cuanto a la obtención de dinero, en ocasiones resulta más fácil pensar en términos de proyectos. Por lo tanto, examine su lista consensuada de objetivos prioritarios y vea si puede condensarlos en un proyecto o en varios proyectos diferentes.

## Publicaciones Útiles

*The Complete Fundraising Handbook*, Sam Clarke & Michael Norton, 1997, Directory of Social Change

*The Complete Guide to Business and Strategic Planning*, Alan Lawrie, 1994, Directory of Social Change

*Fundraising Strategy*, Redmond Mullin, 1997, Charities Aid Foundation

*Directory of Social Change*

24 Stephenson Way

London NW1 2DP

Tel: 020 7209 5151

*Who Pays for Core Costs?* Julia Unwin, 1999, AVECO

130 College Road

Harrow HA1 1BQ

Tel: 020 8424 2334

