

facts on fund-raising

B : T H ENDS

The Goldman
Environmental Prize

Boletín número 4

Agosto 2004



After the Prize

Estimado Ganador del Premio Goldman,

Both ENDS se complace en presentarles el cuatro 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

Introducción

Bienvenido al cuarto y último boletín informativo sobre búsqueda de financiamiento. En este ejemplar retomamos donde dejamos en nuestro boletín informativo #3, en el cual se examinaron los asuntos organizacionales más cruciales para lograr el éxito de todo proyecto o campaña. Observamos la manera de transformar datos de FODA en acciones efectivas, y ofrecimos ciertos principios simples, aunque perspicaces, sobre los prerequisites internos de toda organización para lograr la implementación exitosa de su estrategia para la búsqueda de financiamiento, tales como el arte de delegar, el manejo de un sistema sano de gestión financiera y la gestión y administración de proyectos.

Por último, en este ejemplar nos dedicamos a abordar la búsqueda de financiamiento con creatividad sin basarse únicamente en el donante; algo que, según nuestras encuestas, muchos de ustedes han expresado interés por saber más. Esperamos que estas ideas y ejemplos proporcionen inspiración a su imaginación, y les ayude a preservar firmemente la salud financiera de su organización para un largo porvenir.

A. Estrategias en Realidades

Traduciendo datos de FODA en acciones

En el último ejemplar introdujimos el análisis FODA. Sin embargo, no vale de nada llevar a cabo un análisis FODA si no se hace algo con el mismo. Pero, ¿qué hacer y cómo dar sentido a la información recabada?

El mayor riesgo de una sesión FODA es la ilusión de acción. El análisis FODA tiende a presentar más fortalezas en la descripción que en el análisis: uno termina teniendo extensas listas de asuntos con poco o ningún peso o prioridad, y los resultados a veces terminan siendo una combinación de lo obvio y lo imposible. Muy frecuentemente se considera al análisis FODA sólo como la estructura de análisis básica, o es utilizado como una manera de lanzar un debate de grupo sobre una gran variedad de temas acerca de la posición estratégica de la organización. Generalmente en estos casos el FODA no se vincula, al menos formalmente, con ningún plan subsecuente de aplicación estratégica.

Tal como sucede en la mayoría de los ejercicios analíticos de gestión, el FODA en sí mismo no proporciona respuestas específicas. Pero constituye una manera de organizar la información e identificar oportunidades como base para el desarrollo de estrategias y planes operativos. Como tal, es un análisis relativamente rápido, claro y comprensible.

El ejemplar anterior proporciona algunas herramientas a utilizar cuando pretende traducir su sesión FODA en el establecimiento de un plan estratégico, basado en una visión compartida y una misión conjunta, que especifique los instrumentos y recursos necesarios. Este plan estratégico es también el punto de partida para lograr una estrategia coherente en la búsqueda de financiamiento. No obstante, al momento de establecer una estrategia para esta búsqueda, es preciso no pasar por alto las fortalezas y debilidades de la organización y gestión a nivel interno. ¿Posee su organización las habilidades y capacidades necesarias para implementar las actividades planeadas para la búsqueda de financiamiento y para mantener las relaciones con los donantes? Por ejemplo, una buena estrategia para la búsqueda de financiamiento tendrá poca utilidad para la organización si el director no posee tiempo para mantener contacto con los donantes, y tampoco ha delegado esta responsabilidad a otros miembros del personal con la capacidad necesaria. Otros prerequisites fundamentales para lograr una búsqueda de financiamiento exitosa y sostenida comprenden la gestión y administración sana del proyecto, incluyendo la administración financiera y contable.



Box 1: La importancia de mantener las relaciones con los donantes

Una de las organizaciones socias de Both ENDS recibió financiamiento programático de una agencia de financiamiento holandesa. Debido a una falta de capacidad y trabajo urgente en el campo, la organización no pudo reportar al donante sobre la manera en que se gastaron los fondos. Luego de varios intentos fallidos por parte del donante para contactar telefónicamente y por correo electrónico a la organización de manera directa, el donante intentó contactarse mediante organizaciones del Norte y socios locales que también mantenían contacto con la organización en cuestión. Aún así, no obtuvieron respuesta alguna. Finalmente, el donante puso a la organización en su lista negra. Esta lista es compartida entre las agencias de financiamiento holandesas, algunas de las cuales poseen oficinas internacionales. Esto significa que todos los donantes holandeses y algunos de sus donantes afiliados a nivel internacional cerrarán sus puertas a dicha organización.

Este caso demuestra la manera en que una mala gestión organizacional no sólo puede arruinar una buena relación con el donante; sino que también puede frustrar posibilidades de financiamiento futuro. Este asunto no sólo manchó el nombre de la organización ante sus donantes, sino que otras organizaciones del Norte y socios locales también fueron informados acerca de la falla de la organización para reportar a sus donantes.

Lecciones a aprender de este caso:

- Una vez que se ha establecido la relación de financiamiento con un donante, resulta crucial invertir tiempo en mantenerla. Si su organización no posee la capacidad (en términos de tiempo, recursos humanos o competencias) para informar y comunicar adecuadamente, existe la posibilidad de discutirlo con el donante. Si un donante está convencido de la importancia de su organización y su trabajo, es probable que le permitan incluir en el presupuesto una suma de dinero en concepto de horas de trabajo para el reporte. En ocasiones, hay donantes que incluso contribuyen a financiar actividades de capacitación, tales como talleres sobre contabilidad y fortalecimiento organizacional.
- Presupuestar el tiempo de trabajo para el reporte no basta. También se necesita una persona que 'reclame' este tiempo para elaborar el informe. Si no dispone de tiempo para hacerlo usted mismo, delegue esta tarea a otro miembro del personal que sí lo tenga.
- Asegúrese de que su organización cuente, entre el personal, con un miembro capacitado para delegar estas responsabilidades de búsqueda de financiamiento y reporte.



Delegar: compartiendo la carga de trabajo

“¡Estoy muy ocupado para delegar!”. Esta es la excusa más frecuente que utiliza la gente en lugar de compartir responsabilidades para fortalecer la organización o trabajar con otros miembros en asuntos específicos. Como resultado, se ven superados por la cantidad de trabajo que están haciendo, y se sienten frustrados por la falta de ayuda de otras personas. Delegar es una capacidad de suma importancia para el desarrollo y mantenimiento de organizaciones fuertes, y para el desarrollo de un nuevo liderazgo y una base firme de membresía. Tal como muchas otras capacidades organizativas, delegar es un proceso que comprende el planeamiento minucioso, asignación de responsabilidades y su seguimiento. Para hacerlo bien, es preciso cambiar la manera en que pensamos solicitar a otras personas que participen en nuestras organizaciones. Delegar significa compartir la carga de trabajo, pero también implica compartir la diversión y la satisfacción que deviene de lograr algo con éxito.

Planeamiento: De qué manera pueden participar los miembros del grupo en el planeamiento

Las personas se comprometerán en mayor medida con el trabajo de un proyecto en cuyo desarrollo hayan desempeñado un papel significativo. Por lo tanto, es importante convocar a la gente en las primeras etapas de concepción de una idea. Si el grupo ha discutido y acordado sobre sus metas, sus miembros estarán más dispuestos a llevar a cabo el trabajo necesario para lograrlas. Una vez que se hayan establecido las metas en grupo, puede elaborarse una lista de las tareas o proyectos que deben realizarse. Esta lista debe contener una definición clara de lo que comprende cada tarea y proporcionar un itinerario para llevar a cabo cada una de ellas. Los planes deben ser lo más detallados posible, pero no se olviden de dejar suficiente espacio para la creatividad y aporte de los miembros que en definitiva harán el trabajo.

Otra parte importante del proceso de planeamiento comprende la consideración minuciosa de las capacidades y recursos disponibles dentro del grupo así como de los intereses y motivaciones de cada individuo. Puede resultar de utilidad para cada miembro elaborar una lista de sus propios intereses y capacidades específicos, incluyendo las cosas que disfrutan hacer y los temas en los que precisan mayor experiencia.

Delegar es una capacidad sumamente importante para el desarrollo y preservación de organizaciones fuertes

Asignando responsabilidades

Esta es la etapa que generalmente se asocia con la delegación. Si la etapa de planeamiento se ha hecho correctamente, habrá pocos problemas para encontrar personas dispuestas a asumir las responsabilidades necesarias. Pero hay ciertos puntos a tener en mente.

Decida qué contexto utilizar. Algunas tareas pueden ser delegadas durante las reuniones periódicas de grupo, mientras que otras se discuten mejor de manera personal con un miembro del grupo, especialmente en el caso de tareas o proyectos más complicados o exigentes.

Sea entusiasta. Sea positivo sobre toda tarea o trabajo asignado. Recuerde que puede haber personas en el grupo que disfruten o tengan tiempo para ciertas tareas que otras personas crean aburridas. Cuando se trata de llevar a cabo tareas de rutina, recuerde acentuar la medida en que los detalles más pequeños contribuyen al fortalecimiento de la organización o proyecto.

Trate de hacer que cada tarea sea una experiencia de aprendizaje. Solicite a los miembros del grupo si desean aprender alguna tarea o trabajo específico. Esto ayudará a involucrar a nuevas personas y desarrollará el talento y conocimiento dentro del grupo. También evitará que los miembros del grupo hagan lo mismo todo el tiempo.

Delegue las tareas importantes, así como las de menor importancia. Es probable que haya mayor disposición para realizar las tareas más aburridas entre los miembros del grupo si éstos también tienen la oportunidad de contribuir en el trabajo más importante del proyecto.

Deje que la persona diga no, pero no se anticipe a ello. Simplemente explique las razones por que la tarea es importante y solicite ayuda a esa persona.

Sea claro sobre sus expectativas y consiga un compromiso. Explique claramente a los miembros del grupo qué debe ocurrir y para cuándo. Acuerde sobre itinerarios en partes específicas del proyecto.

Recuerde al grupo sobre sus metas. Si resulta difícil encontrar voluntarios para realizar el trabajo, puede ser necesario revisar las metas del grupo que han sido acordadas previamente y, si las personas aún están comprometidas a hacer el trabajo, esto llevará al logro de dichas metas.

Seguimiento

El papel del "delegador" no termina una vez que todas las tareas han sido asignadas. Es imprescindible prestar mucha atención al seguimiento de las mismas para garantizar que el trabajo asignado se realice correctamente y a tiempo. Un seguimiento adecuado puede ayudar a que cada miembro con sus tareas asignadas se sienta bien con su contribución. Algunas de las cosas a tener en mente en esta etapa final son:

Proporcione capacitación. Algunas personas precisan ser capacitadas para realizar las tareas que se les ha ofrecido hacer. En ocasiones resulta útil juntarse con otro grupo que posee mayor experiencia en un determinado campo de trabajo.

Sea accesible. Asegúrese de que los miembros del grupo sepan cómo llegar a usted si poseen preguntas o preocupaciones.

Sea alentador. Ayude a motivar a otros y exprese confianza sobre su capacidad para realizar la(s) tarea(s) asignada(s). Fomente la creatividad y sea tolerante sobre la toma de riesgos y errores.

Controle la responsabilidad de los miembros. Recuerde a la gente que tienen un compromiso con el grupo. Si no pueden cumplir con sus obligaciones, solicite que sugieran una solución para que se realice el trabajo. No sea negligente. Si aún no se realizó una tarea, averigüe la razón lo antes posible.

Reconozca y felicite. Es importante hacer sentir a las personas que su aporte tiene valor. Lo principal es hacerles sentir que están contribuyendo al crecimiento del grupo y al logro de sus metas.

Definiendo las capacidades necesarias: perfecta sintonización entre su estrategia para la búsqueda de financiamiento con su capacidad organizacional

Una vez que ha desarrollado su plan estratégico y establecido una estrategia para la búsqueda de financiamiento, asegúrese de que sus planes y objetivos correspondan con la capacidad (en términos de tiempo y habilidades) disponible en su organización. Por ejemplo, si su organización decide buscar fondos principalmente a través de agencias de donantes, es posible que precise hacer ciertos reajustes organizacionales a fin de convencer a los donantes sobre su credibilidad financiera. Esto implica habilidad y capacidad en el área de gestión y administración de proyectos, contabilidad, informes presupuestarios a donantes y asuntos clave de gestión financiera.

Hay mucha información valiosa disponible en Internet en cuanto a estos asuntos. Un ejemplo excelente de un sitio que ofrece paquetes de información útil sobre contabilidad, presupuestado, reportes a donantes y asuntos clave de gestión financiera es el sitio de MANGO (*Management Accounting for Non Governmental Organisations*), que está destinado a ayudar a ONGs a satisfacer sus necesidades financieras.

<http://www.mango.org.uk/resources>



Asegúrese de que sus planes y objetivos correspondan con la capacidad de la organización

Enlaces interesantes:

Búsqueda de financiamiento y sustentabilidad financiera:

<http://www.nonprofitbasics.org/TopicArea.aspx?ID=4>

Desarrollo de personal y capacidad organizacional:

<http://www.nonprofitbasics.org/TopicArea.aspx?ID=6>

Un poquito más de herramientas como FODA y cómo utilizarlas:

<http://www.change-management-toolbook.com/analysis.htm>

Un poquito más sobre diferentes maneras de conseguir dinero:

<http://www.zhaba.cz/materials/Money/Money.html>

Puede ser interesante generar recursos locales & obtener una guía rápida de fuentes de financiamiento:

http://www.rec.org/REC/Programs/NGO_Support/PDF/ProjectManagement.pdf

Manejando dinero:

http://www.impactalliance.org/ev.php?ID=1022_203&ID2=DO_TOPIC

Y ahora algo diferente: ejemplo de propuestas ganadoras:

http://www.impactalliance.org/ev.php?ID=2334_201&ID2=DO_TOPIC

El club ONG: Estrategias para la búsqueda de financiamiento de ONGs

<http://www.gdrc.org/ngo/funding/cafе-strategies.html>

Un sitio de primera línea que cubre diferentes etapas de desarrollo de personal y organizacional es proporcionado por el libro de herramientas Change Management Toolkit. Este sitio ofrece una amplia gama de métodos y estrategias que pueden ser aplicados:

<http://www.change-management-toolbook.com>

Para obtener una introducción a la gestión de proyectos específicamente enfocada a ONGs, visite el sitio web de ENRO. ENRO es una organización alemana que proporciona cursos de capacitación y material de información sobre políticas de desarrollo con un enfoque sobre ONGs. El sitio web de ENRO también ofrece enlaces y referencias de literatura de gran utilidad:

<http://www.enro.org/pm-course>

B. Búsqueda de financiamiento con creatividad

La búsqueda de financiamiento a través de donantes es un ejercicio de tiempo intensivo, y hace depender a las organizaciones de las cambiantes políticas de las agencias financieras. Como resultado, muchas ONGs y OBCs han decidido ser autosuficientes buscando estrategias alternativas y más confiables para movilizar sus recursos, y diferentes formas de internalizar estas estrategias en la organización. Los cuatro principios descritos a continuación ofrecen una guía sobre la manera de hacer esto.

Primer Principio: Busque apoyo en otro lado:

Si consideramos a los donantes como las únicas personas con dinero, este es el único lugar donde siempre buscaremos obtener fondos. Y sin embargo, existen otras personas y grupos de personas en el mundo que poseen dinero. Sólo es cuestión de abrir los ojos para verlo, y al mirar, hacerlo creativamente. Si siempre vemos a los donantes como la gente con dinero, nuestra capacidad de búsqueda de financiamiento sólo llegará tan lejos como la manera en que tratamos con los donantes en el sentido tradicional.

Ejemplo de caso: *Sustainable African Village* ha descrito la manera en que no han podido interesar a los donantes extranjeros para obtener su apoyo. Sin embargo, debates e investigaciones revelaron que durante muchos años de funcionamiento, más de mil visitantes extranjeros eligieron quedarse en la aldea, y todos sus nombres y direcciones fueron registrados en un libro de huéspedes. La mayoría disfrutó de su estadía, y gran parte de ellos eran bastante ricos. Esta lista debe tomarse como un valioso recurso. Si cada visitante donara US\$10 por mes, la Aldea tendría cubiertos sus gastos de funcionamiento.

Otra forma alternativa de generar ingresos es la realización de consultorías, obtención de patrocinio, venta de materiales, publicaciones o servicios, recaudación de dinero directamente del público, o mediante el ahorro directo de los fondos de la ONG.

Segundo Principio: Busque movilizar recursos, en lugar de buscar dinero

Como organizaciones de desarrollo nos quedamos atascados en el viejo dicho que reza: "el dinero hace girar al mundo". Pese a que esto es real en tanto casos, en un montón de otros casos, existe toda una gama de diferentes productos que hacen al mundo, o al menos a nuestro trabajo, marchar. Y sin embargo, cuando pensamos en lo que necesitamos para nuestro proyecto, siempre pensamos en dinero. Observe a su organización: ¿Qué cosas necesita? ¿Qué capacidades necesita? ¿Qué recursos humanos necesita? Quizás haya alguien, o una empresa, u otra organización, que esté dispuesta a proporcionarle productos, tiempo y capacidades en lugar de dinero.

Ejemplo de caso: El proyecto *Men on the Side of the Road Project* invita al público a donar herramientas de jardinería usadas. Estas herramientas son luego reparadas y limpiadas, y son utilizadas por aquellos que buscan empleo. Ciertas investigaciones y la experiencia han demostrado que un trabajador con sus propias herramientas tiene más posibilidades de conseguir un empleo. Las herramientas en excedente son vendidas a personas de negocios emergentes a un bajo costo.

Tercer Principio: Haga un esfuerzo por diversificar capacidades para la movilización de recursos

Al buscar recursos provenientes de fuentes que no sean las concesionarias tradicionales de donaciones, es preciso sumar habilidades a nuestro haber de capacidades. Tal vez esto requiera aprender la manera de conducir un emprendimiento empresarial, o aprender a hacer presentaciones públicas. – Lo que sea que necesitemos para desarrollar una estrategia destinada a la movilización de recursos, enfrentamos el desafío de crecer y aprender. La movilización de recursos (y la búsqueda de financiamiento para estos fines) no se trata de ir a aprender a un instituto o a un colegio – se trata, sobre todo, de un proceso de desarrollo personal, una experiencia personal de aprender y crecer.

También es preciso *trabajar* para obtener recursos. No vienen sin un costo a cambio. En ocasiones queremos seguir haciendo nuestro trabajo, y que alguien nos pague para hacerlo. Pero lamentablemente no sucede de esta manera. Adquirir las capacidades necesarias lleva trabajo, esfuerzo y tiempo personal.

Una conversación mantenida con el Director de una organización con buenos recursos, reveló que cuando él empezó con su organización, de los cinco días de trabajo, dedicaba al menos dos días enteros a la movilización de recursos. Hizo esto durante los dos primeros años. En ese tiempo, fue capaz de construir una base financiera estable para la organización, y desarrollar correctamente sus capacidades.

Cuarto Principio: Establecer un ambiente de trabajo que posibilite estrategias creativas para la movilización de recursos

En un contexto tradicional de búsqueda de financiamiento, es posible que los donantes deseen ver evidencias de impacto, o tal vez quieran ver un plan estratégico. O quizás necesiten revisar los libros de contabilidad en relación con sus especificaciones. Pero en un contexto de movilización creativa de recursos, necesitamos organizaciones, que trabajen como un todo para la movilización de recursos, y crear un ambiente que posibilite esto. Lo cual significa que todo lo que usted haga como organización debe pensarlo en lineamiento con la movilización de recursos.

Esto implica inculcar en el personal un entendimiento sobre la movilización de recursos, para que la responsabilidad de movilizarlos recaiga más holgadamente sobre los hombros de todos. Esto también significa que, cuando alguien posee una gran idea creativa que generará recursos para la organización, el equipo de personal debe ser capaz de implementarla con confianza. Ellos saben que está contenida por un ambiente sustentador y facilitador, y por lo tanto tiene el potencial de ser maximizada y generar recursos para la organización al largo plazo.

Es preciso que mire a su organización con ojo crítico, y se plantee; "Si tuviera dinero o recursos para donar, realmente estaría dispuesto a darlo a esta organización?". Toda la organización debe ser una cuando otros la observan, esto les genera voluntad de dar, donar, asociarse y apoyar. Para extendernos sobre esto, hay cinco áreas que merecen consideración si se desea desarrollar un ambiente organizacional que facilite la movilización de recursos. Ahora observemos esto brevemente:

- 1 **Generación Localizada de Ingresos:** Existe el desafío de encontrar fuentes de dinero que provengan de su propio país. Estas pueden venir de corporaciones, de fundaciones familiares locales, o puede ser del gobierno. Pero también puede tratarse de una persona común, o muchas personas comunes. También considere las membresías, o incluso (si resulta posible) cobrar una pequeña cuota a sus beneficiarios por los servicios que se les ofrecen. El punto es encontrar recursos, que están cerca de casa.
- 2 **Desarrollar sociedades mutuamente beneficiosas:** Es importante ser un 'jugador en equipo'. Si no se encuentra trabajando con personas de diferentes sectores, corre el riesgo de no saber lo que está sucediendo 'afuera'. Su trabajo debe estar anclado en un contexto más amplio de la sociedad. Es importante encontrar una buena pareja- a veces esto lleva un tiempo. Trate de encontrar una, dos o quizás tres sociedades realmente buenas con otras empresas u organizaciones.
- 3 **Promoción en el mercado y utilización de los medios de comunicación:** Esta es la implementación de la comunicación unilateral con respecto al trabajo que usted realiza. Una buena promoción en el mercado puede hacer mucho por crear, allá afuera, la impresión de que su organización es la mejor, una organización en la que vale la pena invertir.
- 4 **Relaciones Públicas:** Esto implica mantener un diálogo bilateral en variadas circunscripciones. Puede tratarse de importantes eventos y actividades de magnitud que ayuden al diálogo, pero también se traduce en pequeños detalles tales como cuando usted promete contactar nuevamente a una persona, y lo hace. Las buenas relaciones públicas toman las actividades de promoción en el mercado, y las transforman en sociedades, que a la larga son beneficiosas para la organización.
- 5 **Haciendo uso del voluntariado:** Un esfuerzo de voluntariado bien dirigido puede hacer mucho para ayudar a su organización. Debe comenzar buscando recursos humanos voluntarios, que puedan beneficiar a su organización a un nivel más estratégico. Por ejemplo, en una escuela urbana se necesitan dictar clases extra de 'educación cívica' pero no posee los recursos para contratar a más maestros. Los maestros de la escuela desarrollan un programa de estudios extra e invitan a profesionales locales y funcionarios públicos para dictar clases como voluntarios una hora a la semana durante un período seis semanas. De esta manera, la escuela pudo dictar las clases extra que necesitaba y logró con éxito que un grupo más amplio de personas participara en las actividades de la escuela. Estas personas serán más fáciles de movilizar para contribuciones futuras tanto en tiempo como en dinero. Además, esta estrategia ha ayudado a que la escuela se involucrase más profundamente en un espectro más amplio de la comunidad local.

(Basado en un papel presentado en el Community Information Network for Southern Africa (CINSA) Conferencia 11-14 Agosto 2003 by Ruth Osborne of Promotions for Non-Profits)



Otros enlaces útiles sobre gestión financiera de ONGs son:

Basic Guide to Non-Profit Financial Management (guía básica para la gestión financiera sin fines de lucro) Este módulo en línea le ayudará a entender las prácticas básicas que intervienen en la gestión financiera, y a desarrollar los sistemas y prácticas fundamentales que se necesitan para una organización sana. Este recurso es proporcionado por *The Management Assistance Programme for Nonprofits* (programa de asistencia sobre gestión de organizaciones sin fines de lucro). http://www.managementhelp.org/finance/np_fnce/np_fnce.htm

La lista Nonprofit GENIE de FAQs sobre Gestión Financiera Este sitio proporciona información básica sobre el desarrollo y mantenimiento de sistemas financieros seguros dentro de organizaciones sin fines de lucro. Nonprofit Genie pone a su disposición las preguntas más frecuentes, ofreciendo información y recursos para la comunidad de organizaciones sin fines de lucro / ONGs.

http://search.genie.org/genie/ans_result.lasso?cat=Financial+Management

A Guide to Budget Work for NGOs (Una guía para el trabajo presupuestario de ONGs) Esta guía, creada por *International Budget Project*, ofrece supervisión sistemática sobre los diferentes aspectos del trabajo presupuestario aplicado, con un énfasis sobre las actividades y enfoques que una ONG requiere emprender durante sus años iniciales de trabajo contable.

http://search.genie.org/genie/ans_result.lasso?cat=Financial+Management

Guías en línea para la Gestión Financiera Sin Fines de Lucro El *Nonprofit Financial Center* patrocina varias guías en línea para la gestión financiera de organizaciones sin fines de lucro. Este sitio proporciona los siguientes servicios: auditoría para la elaboración de una lista de control, directrices para la elaboración de resúmenes presupuestarios, ejemplos de descripciones de empleo para puestos financieros, y más.

http://www.nfonline.org/main/info/quides.htm#fin_rpt

Hoja Informativa número V de Both ENDS: El Presupuesto
Hoja Informativa número VI de Both ENDS: Después de recibir el dinero
<http://www.bothends.org/service>

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,
Nicole Walshe - Lay-out: Huub Kistermann -
Traducido: Maria Candela Conforti

© Both ENDS Agosto 2004

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

Box 2: El éxito de Fraser Island Defenders Organisation (FIDO)

FIDO ha liderado durante 30 años la lucha para proteger La Isla australiana Fraser en contra de la minería arenosa y la explotación maderera. Esta lucha ha logrado poner fin a dicha minería y actividades de tala, incorporando a la Isla Fraser en la Lista de Patrimonio de la Humanidad que contiene las maravillas naturales más sobresalientes del mundo. Las actividades de FIDO están respaldadas por recursos voluntarios y actividades de generación de ingresos tales como la organización de safaris a la Isla Fraser y la venta de publicaciones. A fin de maximizar los resultados de sus actividades de generación de ingresos, la organización se esfuerza por combinar estas actividades con otros objetivos organizacionales. Por lo tanto, los safaris también sirven para monitorear el área que comprende el proyecto, y para establecer valiosos contactos personales. Para atraer y conservar a los voluntarios, se fortalece el espíritu de equipo de los trabajadores adoptando el lema 'la conservación debe ser divertida'. "Apuntamos al lado divertido de las cosas mediante caricaturas y sátiras, y enfatizamos los buenos momentos que pueden disfrutar las personas, mientras apoyan el interés público. Nuestros safaris, encuentros y salidas se tornan muy placenteros y son eventos sociales memorables. Debido a esto, nos dimos cuenta de que la gente nunca duda en ayudarnos con el trabajo de rutina, aplicando 'diplomacia con ojo de lince', con las redes de comunicación, y en una gran variedad de maneras".

(Fuentes: "Fraser Island, a success story for lobbying based on FIDO's experience. Por John Sinclair, presidente de Fraser Island Defenders Organisation)[La traducción nos pertenece].

Algunas observaciones finales...

Encontrar apoyo financiero es una de las más importantes –y potencialmente más difíciles– tareas que enfrenta una ONG. Actualmente, las ONGs están enfocándose cada vez más en estrategias de diversificación -estrategias para diversificar sus actividades de búsqueda de financiamiento y base de donación- como una manera de incrementar su sustentabilidad financiera. Al mismo tiempo, a medida que aumenta la competencia para obtener donaciones internacionales y regionales, utilizar estrategias efectivas para la búsqueda de donaciones resulta más importante que nunca.

La búsqueda de donaciones es con frecuencia malentendida como una simple búsqueda de financiamiento. Pese a que la obtención de apoyo financiero es ciertamente la meta primaria de la búsqueda de donaciones, esta búsqueda es también una extensión del trabajo de la organización y forma parte del continuo proceso de entablar sociedades tanto dentro de la comunidad local como con los donantes. Los factores más importantes que consideran los financiadores al revisar las solicitudes de financiamiento incluyen el propósito del proyecto, su viabilidad, necesidad de la comunidad con respecto al proyecto, responsabilidad del solicitante, y capacidad de la organización. Otros factores importantes incluyen la lógica del proyecto, impacto probable, dinero necesario y apoyo de la comunidad. Cada uno de estos factores sólo puede ser establecido mediante la inversión en recursos y energía sostenida en el tiempo.

Muchos de estos factores surgen de otro trabajo que la organización ya puede estar haciendo – por ejemplo, evaluar y revisar la declaración de su misión puede ayudar a una ONG a identificar áreas de necesidad y definir claramente el propósito de un proyecto. En otras palabras, una organización siempre está en el proceso de buscar donaciones – ya sea investigando financiadores potenciales, estableciendo contacto con organizaciones de donantes, estimando su propio progreso, evaluando las necesidades de la comunidad, o desarrollando relaciones de colaboración con otras ONGs.

Por lo tanto esperamos que esta serie de Hechos sobre Búsqueda de Financiamiento no sólo les ayude a obtener financiamiento sino también a fortalecer su capacidad organizacional que – al final del día – resultará indispensable para alcanzar sus metas y cumplir con su misión.

