

1679



**Formulación y Preparación de
Propuestas para
el Desarrollo Sostenible**

Documento de Trabajo

SPA
333.7
F963f
e.1

Panamá, Julio 29 - Agosto 3, 1996



**Formulación y Preparación de
Propuestas para
el Desarrollo Sostenible**

Documento de Trabajo

Panamá, Julio 29 - Agosto 3, 1996



- Desarrollo sostenible - Paraná
- Protección del medio ambiente - proyectos
- Elaboración de proyectos
- Talleres

SPA
333.7
F963f
1996
e.1

TITN. 162943

DOCUMENTO DE TRABAJO

CONTENIDO

I. INFORMACION GENERAL SOBRE EL TALLER

- A. Organizadores
- B. Participantes
- C. Objetivos
- D. Resultados Esperados
- E. Metodología
- F. Expositores
- G. Programa de Trabajo

II. CONTENIDO DE LOS MODULOS

Módulo 1 Marco Conceptual Básico

- Primera Parte La Propuesta: Parte de un Proceso de Recaudación de Fondos
- Segunda Parte Desarrollo Sostenible: Un Modelo Alternativo

Módulo 2 Lineamientos para Elaborar Propuestas Convincentes

- Primera Parte Cómo Elaborar Propuestas Convincentes
- Segunda Parte Definición del Problema: Aspecto Clave del Contenido de la Propuesta
- Tercera Parte Definición de Objetivos

Módulo 3 Componentes Básicos de una Propuesta

- Primera Parte Antecedentes, Justificación y Descripción de la Propuesta
- Segunda Parte Estrategia para la Ejecución y Capacidad Institucional
- Tercera Parte Determinación de Recursos y Presupuesto
- Cuarta Parte Instrumentos de Seguimiento y Evaluación

I. INFORMACION GENERAL SOBRE EL TALLER

A. Organizadores

La Fundación Natura, en su interés de mejorar la creciente capacidad institucional de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG's) ocupados del desarrollo sostenible, está patrocinando esta iniciativa de capacitación financiando parte de los costos en que incurre TechnoServe-Panamá, organización escogida por concurso para este efecto.

TechnoServe-Panamá es una organización de desarrollo privada, sin fines de lucro, establecida en 1980, cuya misión general es mejorar el bienestar económico y social de personas de escasos recursos a través de un proceso de desarrollo empresarial que aumente la productividad, los puestos de trabajo y los ingresos. Logra ésto al suministrar asistencia técnica-gerencial y capacitación a empresas e instituciones, principalmente relacionadas con el sector rural.

B. Participantes

La capacitación con carácter de internado está orientada a la formación de personas integrantes de instituciones gubernamentales y organismos de la sociedad civil pertenecientes a ONG's, ocupadas de formular políticas o propuestas/proyectos y realizar acciones de promoción enmarcadas dentro de un enfoque de desarrollo sostenible.

C. Objetivos

1. Objetivos de Aprendizaje

- 1.1 Proveer a los (as) participantes un marco de análisis y herramientas básicas que les permitan mejorar sus capacidades técnicas para la preparación de propuestas.
- 1.2 Desarrollar capacidades para reunir la información pertinente, conforme al contenido de la propuesta, prestando especial atención al análisis de la misma dentro de un enfoque de desarrollo sostenible.
- 1.3 Desarrollar la capacidad de análisis y síntesis en la redacción de la propuesta.
- 1.4 Mejorar el uso de las herramientas básicas que garanticen eficiencia en la realización del trabajo al formular propuestas.

2. Objetivos de Desempeño

- 2.1 Haber aprendido cuál es el contenido de una propuesta.

- 2.2 Haber aprendido el manejo de conceptos claves que debe contener una propuesta con enfoque de desarrollo sostenible.
- 2.3 Saber usar las herramientas claves de planificación y formulación de propuestas, así como de preparación de instrumentos de seguimiento y evaluación contenidos en ellas.
- 2.4 Haber avanzado en la preparación de un borrador de propuesta para la (s) organización (es) que representa (n), incorporando aspectos de desarrollo sostenible.

D. Resultados Esperados

Culminando el proceso de capacitación se espera que cada participante quede con un instrumento de trabajo (documento guía), que le serviría en el futuro para preparar propuestas. Además, como producto concreto de los grupos de trabajo y tareas, se espera confeccionar un grupo de propuestas que, luego del seminario, puedan ser sometidas a la Fundación Natura para su financiamiento.

E. Metodología

1. Áreas Claves de Aprendizaje

El proceso educativo a ser empleado por TechnoServe, desde la perspectiva de la capacitación de adultos, abordará cuatro áreas claves del aprendizaje:

1.1 *Suministro de Conocimientos*

Mediante charlas, dotación de material didáctico y aplicación de métodos para evaluar la asimilación.

1.2 *Desarrollo de Habilidades*

Transmitiendo a los (as) participantes información que aumente su capacidad y destreza de recopilar y sintetizar información, identificar problemas, definir objetivos, diseñar métodos de ejecución, preparar propuestas, etc.

1.3 *Mejoramiento de Actitudes*

Elevando la autoestima (confianza en sí mismo/as) de los (as) participantes y la disposición de ánimo de aplicar rigor técnico al proceso de formulación de la propuesta.

1.4 *Perfeccionamiento de Conductas*

Abordando las formas cómo se hacen las cosas, se recoge información, se comparte, se analiza, etc., con el propósito de que los participantes mejoren su desempeño en la formulación de las

propuestas y aprendan el principio de compartir información.

2. Modos de Aprendizaje

Conscientes de que el ser humano tiene una multitud de medios para ampliar su mundo de conocimientos, durante el seminario se recurrirá a los siguientes:

2.1 Memorización

2.2 Proceso de Comprensión

2.3 Aprender-Haciendo

3. Técnicas de Capacitación

Entre las técnicas de capacitación que se utilizarán están las siguientes:

3.1 *Charlas*

Exposición documentada apoyada en material gráfico y audiovisual.

3.2 *Lectura*

Suministro de material para la lectura individual.

3.3 *Trabajo en Grupo*

Elaboración de propuestas con la participación efectiva de todos (as) los participantes para poner en práctica lo aprendido y garantizar un trabajo interdisciplinario. Los trabajos serán expuestos y discutidos en plenarios.

3.4 *Video-debates*

Como complemento a las exposiciones y lecturas, y dependiendo de la disponibilidad de tiempo, se presentarán videos sobre los cuales se generará debate que enriquecerá la comprensión e internalización de los conceptos que se quiere transmitir.

4. Sistema de Evaluación

4.1 *De los (as) Participantes*

El sistema de evaluación que se aplicará a los (as) participantes es el criterio denominado "al momento de su aplicación", el cual comprende los tipos que a continuación se describen.

4.1.1 Evaluación Diagnóstica o Pre-Test

Será aplicada al inicio del proceso de enseñanza

aprendizaje, con el propósito de contar con parámetros que permitan comparar el "antes" con el "después" del esfuerzo de capacitación.

4.1.2 Evaluación Formativa

Será aplicada durante el proceso de enseñanza-aprendizaje, con el propósito de verificar en qué grado se están logrando los objetivos propuestos e introducir, sobre la marcha, los correctivos necesarios para el éxito del esfuerzo de capacitación.

La preparación de cada componente de la propuesta de cada grupo de trabajo será un instrumento valioso en este esfuerzo.

4.1.3 Evaluación Terminal

Se efectuará con el propósito de medir los logros finales del aprendizaje y se realizará a partir de la evaluación diagnóstica aplicada al principio del seminario.

La calidad de la propuesta formulada por los grupos de trabajo, será otro elemento importante en esta evaluación final.

4.2 *De los (as) Instructores (as) y del Curso en General*

Serán utilizados dos instrumentos: el primero se aplicará diariamente a fin de corregir deficiencias y perfeccionar el proceso; el segundo se aplicará al final del taller y consiste en una evaluación de los (as) instructores (as) y el curso, que se realizará mediante la aplicación de un instrumento diseñado por TechnoServe que servirá para mejorar su desempeño en este tipo de servicio y perfeccionar el proceso de organización, planificación y realización de futuros eventos.

F. **Expositores**

1. Alfaro, Eustacio

Contador público autorizado egresado de la Universidad de Panamá, con especialización en contabilidad. Ha laborado en el sector privado desde 1970 en el área de contabilidad y finanzas y ha participado en seminarios nacionales e internacionales sobre desarrollo de la comunidad y administración de pequeñas empresas. Actualmente es asesor contable-financiero en las empresas de base comunitaria que atiende TechnoServe.

2. Contreras, Lourdes M.
Socióloga egresada de la Universidad de Panamá. Con experiencia en la asesoría y capacitación para el desarrollo social y la organización de grupos, especialmente en áreas rurales del país. Actualmente forma parte del equipo que ejecuta la capacitación y supervisión de diagnósticos rurales participativos en comunidades indígenas de la provincia de Darién, en el marco del Proyecto de Conservación de la Biodiversidad del Darién, financiado por el P.N.U.D.

3. Espino, José Agustín
Director del Programa TechnoServe Panamá, Inc. Economista con vasta experiencia como planificador. Ocupó altos cargos en el Ministerio de Planificación y Política Económica y el Ministerio de Desarrollo Agropecuario. Fue Presidente de la Cruz Roja Panameña y es uno de los principales especialistas del país en el tema de Formulación y Evaluación de Proyectos y la Perspectiva de Género.

4. Herrera, Francisco
Antropólogo egresado de la Universidad de Panamá, con maestría de la Universidad de Florida (Gainsville). Ocupó el cargo de Director del Departamento de Ecología Humana en el Instituto de Recursos Naturales Renovables. En la actualidad, es profesor en el Departamento de Historia de la Universidad de Panamá. Es investigador en áreas de investigación antropológica como "estado-comunidad indígena" y "ecología humana".

4. Rodríguez, Jacoba
Economista egresada de la Universidad de Panamá, con especialización en formulación y evaluación de proyectos, sobre todo en el sector agropecuario. Actualmente, es la coordinadora de las actividades para la implantación del Sistema de Financiamiento Rural en el Distrito de La Atalaya, provincia de Veraguas.

G. PROGRAMA DE TRABAJO

DIA: DOMINGO 28 DE JULIO DE 1996

Bienvenida y Recepción de Participantes

HORA	ACTIVIDAD
06:00 pm - 07:30 pm	Inscripción de participantes, entrega de documento de trabajo, evaluación de entrada <i>Responsable: Lourdes Contreras</i>
C E N A	

Módulo 1: Marco Conceptual Básico

HORA	ACTIVIDAD
07:00 am - 08:00 am	Inscripción de participantes
08:00 am - 09:00 am	Apertura / metodología de trabajo / Presentación de participantes y determinación de expectativas <i>Responsable: Lourdes Contreras</i>
09:00 am - 10:00 am	Primera Parte - La Propuesta: Parte de un Proceso de Recaudación de Fondos <i>Responsable: José Agustín Espino</i>
INTERMEDIO	
10:15 am - 11:00 am	Lectura
11:00 am - 12:00 m	Preguntas y Respuestas: Clarificación de Conceptos
ALMUERZO	
01:30 pm - 02:15 pm	Segunda Parte - Desarrollo Sostenible: Un Modelo Alternativo <i>Responsable: Francisco Herrera</i>
02:15 pm - 03:00 pm	Lectura
03:00 pm - 04:00 pm	Preguntas y Respuestas: Clarificación de Conceptos
INTERMEDIO	

Módulo 2: Lineamientos para Elaborar Propuestas Convincientes

HORA	ACTIVIDAD
04:15 pm - 05:00 pm	Primera Parte - Cómo Elaborar Propuestas Convincientes <i>Responsable: José Agustín Espino</i>
05:00 pm - 06:00 pm	Conformación de grupos de trabajo <i>Responsable: Lourdes Contreras</i>
CENA	
07:30 pm - 09:00 pm	Tarea No. 1: Estructurar Ideas Básicas del Contenido de la Propuesta
09:00 pm -	Evaluación de la jornada de trabajo

DIA: MARTES 30 DE JULIO DE 1996

**Módulo 2: Lineamientos para Elaborar Propuestas Convincentes
(Continuación)**

HORA	ACTIVIDAD
08:00 am - 09:30 am	Presentación Tarea No. 1
I N T E R M E D I O	
09:45 am - 10:45 am	Segunda Parte - Definición del Problema (teoría y práctica) <i>Responsable: Lourdes Contreras</i>
10:45 am - 12:15 pm	Tarea No. 2: Definir el Problema
A L M U E R Z O	
01:30 pm - 03:00 pm	Presentación Tarea No. 2
03:00 pm - 04:00 pm	Tercera Parte - Definición de Objetivos (teoría y práctica) <i>Responsable: Lourdes Contreras</i>
I N T E R M E D I O	
04:15 pm - 06:00 pm	Tarea No. 3: Definir los Objetivos de la Propuesta
C E N A	
07:30 pm - 09:00 pm	Presentación Tarea No. 3
09:00 pm ,	Evaluación de la jornada de trabajo

DIA: MIERCOLES 31 DE JULIO DE 1996

Módulo 3: Componentes Básicos de una Propuesta

HORA	ACTIVIDAD
08:00 am - 09:00 am	Primera Parte - Antecedentes, Justificación y Descripción de la Propuesta <i>Responsable: Jacoba Rodríguez</i>
09:00 am - 09:30 am	Preguntas y Respuestas: Clarificación de Conceptos
I N T E R M E D I O	
09:45 am - 12:00 m	Tarea No. 4: Elaborar los antecedentes, la justificación y la descripción de la propuesta
A L M U E R Z O	
01:30 pm - 02:30 pm	Segunda Parte - Estrategia para la Ejecución y Capacidad Institucional <i>Responsable: Jacoba Rodríguez</i>
02:30 pm - 03:00 pm	Preguntas y Respuestas: Clarificación de Conceptos
I N T E R M E D I O	
03:15 pm - 04:45 pm	Tarea No. 5: Establecer la estrategia para la ejecución y la capacidad institucional
04:45 pm - 06:15 pm	Presentación de las Tarea No. 4 y No. 5 / Evaluación de la jornada de trabajo
C E N A	

DIA: JUEVES 1 DE AGOSTO DE 1996

**Módulo 3: Componentes Básicos de una Propuesta
(Continuación)**

HORA	ACTIVIDAD
08:00 am - 09:00 am	Tercera Parte - (a) Determinación de Recursos por Componente <i>Responsable: Eustacio Alfaro</i>
09:00 am - 09:30 am	Preguntas y Respuestas: Clarificación de Conceptos
I N T E R M E D I O	
09:45 am - 10:45 am	Tercera Parte - (b) Distribución del Presupuesto según Tipo de Costo <i>Responsable: Eustacio Alfaro</i>
10:45 am - 11:15 am	Preguntas y Respuestas: Clarificación de Conceptos
11:15 am - 12:15 pm	Tarea No. 6: Determinar y cuantificar las necesidades de recursos del proyecto según tipo de costo
A L M U E R Z O	
01:30 pm - 03:00 pm	Tarea No. 6: Continuación
I N T E R V A L O	
03:15 pm - 04:15 pm	Tercera Parte - (c) Elaboración del Presupuesto y Estructura de Financiamiento <i>Responsable: Eustacio Alfaro</i>
04:15 pm - 06:00 pm	Tarea No. 7: Elaborar el presupuesto
C E N A	
07:30 pm - 09:00 pm	Tarea No. 7: Continuación
09:00 pm	Evaluación de la jornada de trabajo

DIA: VIERNES 2 DE AGOSTO DE 1996

**Módulo 3: Componentes Básicos de una Propuesta
(Continuación)**

HORA	ACTIVIDAD
08:00 am - 09:30 am	Presentación de la Tarea No. 7
I N T E R M E D I O	
09:45 am - 10:30 am	Cuarta Parte - Instrumentos de Seguimiento y Evaluación <i>Responsable: José Agustín Espino</i>
10:30 am - 11:00 am	Preguntas y Respuestas: Clarificación de Conceptos
11:00 am - 12:00 m	Balance General: Integración Formal de la Propuesta <i>Responsable: José Agustín Espino</i>
A L M U E R Z O	
01:30 pm - 06:00 pm	Tarea No. 8: Integrar la propuesta
C E N A	
07:30 pm - 09:00 pm	Tarea No. 8: Continuación
09:00 pm	Evaluación de la jornada de trabajo

DIA: SABADO 3 DE AGOSTO DE 1996

HORA	ACTIVIDAD
08:30 am - 12:30 pm	Presentación Final de Propuestas (Resumen Ejecutivo)
A L M U E R Z O	
02:00 pm - 03:00 pm	Evaluación Final <i>Responsable: Lourdes Contreras</i>
03:00 pm - 04:00 pm	Reflexiones Finales <i>Expositores / participantes</i>

M

O

D

U

L

O

S

MODULO 1

MARCO CONCEPTUAL BASICO

Primera Parte

La Propuesta: Parte de un Proceso de Recaudación de Fondos

MODULO	La Propuesta: Parte de un Proceso de Recaudación de Fondos
---------------	---

OBJETIVO GENERAL	Explicar la razón de ser del proceso de formulación de propuestas como parte de uno más amplio, cuyo objetivo fundamental es recaudar fondos atendiendo, por un lado, los requerimientos del proveedor de recursos y, por el otro, los objetivos a ser alcanzados por su propia organización.
-------------------------	---

IDEAS BASICAS	<ol style="list-style-type: none">1. Existen fundamentalmente cinco vías que se pueden utilizar en la recaudación de fondos.2. La propuestas, como parte de un proceso, tiene como objetivo recaudar fondos.3. Existen siete pasos a seguir en la formulación de una propuesta que, si bien deben observarse, no son una camisa de fuerza.4. Lo fundamental es ser creativo y persistente.
----------------------	---

METODOLOGIA	Presentación Discusión en plenaria Lectura complementaria
--------------------	---

TAREAS	Lecturas
---------------	----------

INTRODUCCION

Usted está participando de este seminario o leyendo este documento porque probablemente ha decidido que Fundación NATURA y otros entes de financiamiento deben ser parte de su estrategia de recaudación de fondos. Debe estar consciente que la consecución de fondos procedentes de organismos internacionales de financiamiento, fundaciones y corporaciones del sector privado son cada vez más difíciles y que existe una gran competencia por las donaciones orientadas al apoyo de instituciones sin fines de lucro.

Ese apoyo de carácter financiero puede ser extremadamente importante atrayendo otras formas de apoyo, permitiendo iniciativas nuevas y más grandes, o simplemente promoviendo la misión de su organización.

Desafortunadamente, la competencia por estas donaciones ha ido en aumento y los requisitos exigidos por los organismos proveedores de recursos son cada vez más complejos y estrictos. Muchas organizaciones sin fines de lucro están siendo creadas para hacer frente a nuevas o crecientes necesidades sociales. En Panamá, como en muchas otras partes del mundo, las reducciones en el financiamiento gubernamental a los servicios que presta a la población, así como de las subvenciones a organizaciones que realizan actividades no lucrativas, han significado que muchos grupos que antes dependían principalmente de fondos del gobierno ahora deben recurrir a fuentes externas y privadas para lograr apoyo a su trabajo o satisfacer sus necesidades.

I. VIAS DE FINANCIAMIENTO

Las ONGs, en general, estarán irremediablemente enfrentadas, en sus esfuerzos de procuración de fondos, a examinar y explorar las implicaciones y exigencias de cinco vías posibles de financiamiento:

- A. El *financiamiento externo* es práctica usual que comienza a exigir nuevas adecuaciones conforme se restringe el excedente asignado para combatir la pobreza, proteger el ambiente y/o satisfacer las necesidades humanas.
- B. La búsqueda de *financiamiento local* implica concurrir al mercado local de donaciones que, en el caso de Panamá, es pequeño, altamente competitivo y evidentemente sesgado hacia el asistencialismo, la emergencia (desastres) y, en más de los casos, las ONGs organizadas por dirigentes del ámbito empresarial del país.
- C. La generación de *fondos propios a través de empresas lucrativas* es una vía para la que no existen fórmulas universales y para la que, en nuestro caso, la mayor parte de las ONGs no están listas, ya que exige pasar de una visión organizativa actual a otra que significa entrar al mundo empresarial y al ámbito de los negocios.

- D. Promover la *participación de los beneficiarios en la procuración de fondos*, asignándoles una cuota o contribución al costo de la asistencia o proyecto, es otra de las vías, que se acompaña con el fomento de la *creación de organizaciones de base con capacidad de recaudar fondos* (presentando propuestas) y de contratar los servicios de ONGs promotoras.

- E. La última vía, por el momento, es actuar como *contratista del Gobierno o de organismos internacionales de financiamiento*, para lo cual hay que responder al llamado de presentación de propuestas, responder a términos de referencia y competir para ver si se es seleccionado en el proceso.

En todo caso, cualquiera que sea la vía que se tome, hay que preparar una propuesta cuyo contenido y gestión es parte de un proceso.

III. LA PROPUESTA ES PARTE DE UN PROCESO

El tema de este seminario y el contenido de este documento es entregar a los participantes herramientas que expliquen cómo escribir una propuesta.

La propuesta no existe sola. Es parte de un proceso de planificación e investigación, de acercamiento y de "cultivo" de potenciales proveedores de fondos, sean donantes particulares, fundaciones, corporaciones, el Gobierno u organismos internacionales.

El proceso de formulación de propuestas está afincado en la convicción de que debe desarrollarse una alianza entre la ONG y el proveedor de recursos. La base de esta alianza es la satisfacción de una necesidad.

Cuando se invierte mucho tiempo buscando dinero, es difícil recordar que también puede ser difícil regalar, entregar o donar el dinero. De hecho, los balboas suministrados por una fundación, corporación u organismo de financiamiento no tienen ningún valor hasta que estén asignados a programas sólidos promovidos por ONGs.

Lo expresado es la base fundamental de una verdadera alianza ideal. Las organizaciones no gubernamentales, sin fines de lucro, tienen las ideas y la capacidad para resolver problemas, pero no tienen los recursos para desarrollar sus actividades. Los proveedores de recursos tienen los fondos pero en muchos casos no tienen los otros recursos necesarios para elaborar los programas. Hay que buscar la manera efectiva, de unir la demanda con la oferta, generando una colaboración dinámica. No hay que asustarse si el proveedor de recursos o el donante se transforma en una especie de "accionista" de la ONG y se interesa e involucra en lo que está ocurriendo con el uso de los fondos que ha suministrado...ese es su derecho.

"No se acerque al donante con el sombrero en la mano. Estamos buscando socios de modo que juntos podamos lograr un impacto", dice Vincent McGee, director ejecutivo de Aaron Diamond Foundation. Hildy Simmons, vicepresidente de Morgan Guaranty Trust Company, habla de ser "...socios. Queremos establecer una verdadera relación colegiada con la cual lograr nuestros objetivos mutuos."

TechnoServe le ha expresado a Fundación NATURA que quiere hacer una alianza estratégica, que quiere ser su socio en un programa amplio de mediano plazo en la cuenca hidrográfica del canal, alianza donde Fundación NATURA pone un porcentaje, TechnoServe aporta otro y juntos incorporan a un tercer proveedor de recursos, que puede ser una entidad local (FES) o una fundación internacional (Fundación Ford).

En este momento, y con creciente frecuencia, los financiadores hablan en términos de hacer una inversión en la alianza filantrópica. Eugene Wilson, presidente de la Fundación ARCO, enuncia ésto con toda claridad: "Vemos una inversión en nuestra comunidad. Pensamos en nuestros fondos como un portafolio que administramos. Esperamos de nuestras inversiones en el sector no lucrativo resultados similares a los que espera quien administra un portafolio de acciones."

Así lo han visto Fundes/Panamá y Cacymer, quienes recientemente han suscrito un acuerdo-base para una alianza estratégica que potencia sus servicios.

Otros financiadores hablan de invertir en la gente. Muchos proveedores expresan: "Ponemos nuestro dinero en la gente"... "Es la gente la que tiene éxito, no las propuestas. Invertimos en capital humano. Esto se está volviendo cada vez más importante, a medida que las demandas crecen." Eso es lo que está haciendo Fundación NATURA con este seminario y con muchos otros en los que ha procurado mejorar la capacidad de gestión de las ONGs.

En la búsqueda de fondos, de dinero, usted debe seguir paso a paso un proceso. Triunfar exige tiempo y persistencia. Después que ha elaborado una propuesta, puede tomar hasta un año obtener los fondos para llevarla a la práctica. Y aún una propuesta perfectamente elaborada y presentada a la fuente apropiada puede ser rechazada por una variedad de razones.

La recaudación de fondos es objetivo fundamental de una propuesta, es una inversión en el futuro. Su propósito debe ser construir una red de proveedores de fondos compuesta de fundaciones y corporaciones financiadoras, de organismos gubernamentales e internacionales, muchos de las cuales entregan pequeñas sumas de manera constante y unas pocas de las cuales hacen aportaciones grandes de tiempo en tiempo. Al cumplir tenazmente con cada paso del proceso, cada año usted puede mantener el apoyo de la mayoría de sus financiadores regulares y lograr un balance con las idas y las venidas de sus proveedores más grandes. Las diferencias entre el apoyo a operaciones básicas y constantes y a proyectos especiales deben ser objeto de otro seminario. Por ahora,

tengamos en mente que los proveedores de fondos, corporaciones y fundaciones, tienden a ser mejores candidatos para ofrecer apoyo anual que las fundaciones nacionales más grandes y el propio gobierno.

IV. ELEMENTOS DEL PROCESO

El proceso que recomendamos aquí no es una fórmula a la que hay que apegarse de manera rígida. Es un enfoque sugerido que puede adaptarse a las necesidades de cualquier organización sin fines de lucro y a las peculiaridades de cada situación. La recaudación de fondos es tanto un arte como una ciencia. Usted debe agregar su propia creatividad y permanecer siempre flexible.

PASO CERO - Póngase en Contacto con el Proveedor de Fondos

Para empezar a desarrollar el proceso de formular la propuesta se recomienda:

1. Usted debe hablar con el posible proveedor antes de enviarle su propuesta. El propósito de esta conversación es poner a prueba la hipótesis, a la que usted ha llegado después de investigar los posibles puntos en común entre la ONG y el proveedor o donante. La ayuda de los miembros de la Junta Directiva, si usted tiene la fortuna de contar con tal apoyo, no entrará a jugar un papel sino en una etapa muy posterior. Pero ¿qué hace usted si un miembro de la junta directiva indica que su socio en el buffet de abogados es el Presidente de la Junta de la fundación a la que usted planea acercarse? El se ofrece a enviar la propuesta directamente a su socio. Usted puede rechazar este ofrecimiento y seguir con los pasos establecidos o puede ser flexible en esta ocasión, reconociendo que las probabilidades de que su organización reciba fondos de esa fundación han aumentado dramáticamente. No tenga miedo a arriesgarse.
2. Usted debe informarse de los objetivos del proveedor de fondos, estar atento a sus llamadas para presentar propuestas o sus interacciones y motivaciones.
3. Usted debe verificar que su organización está en capacidad de responder a los términos de referencia y/o a los objetivos del proveedor de fondos. Recuerde que el tiempo es oro. No pierda el tiempo ni lo haga perder. Su prestigio está de por medio.

PASO UNO - Ubique a su organización en el objetivo de recaudar fondos. Fije prioridades en el esfuerzo de recaudación

Cada año, en la fase de planificación, usted necesita establecer todas las prioridades de su organización, sin importar la fuente a la que recurrirá en la búsqueda de financiamiento. De manera ideal, estas prioridades se fijan en una reunión anual. El resultado de la reunión debe ser un sólido consenso acerca de las prioridades de financiamiento de su organización para el año venidero. Antes de buscar apoyo

significativo de los potenciales proveedores, debe decidir cuáles de sus prioridades de financiamiento se traducirán en buenas propuestas. Recién entonces estos planes o proyectos se desarrollan en forma de propuestas de financiamiento y forman la base de su investigación sobre donantes fundacionales y corporativos, de fuentes alternas en el Gobierno, de organismos internacionales, etc.

PASO DOS - Elabore una propuesta "maestra" básica

Usted debe tener a manos por lo menos un borrador de su propuesta antes de proceder, para que pueda estar claro de lo que le va a pedir a los financiadores. Para desarrollar una propuesta "maestra", usted necesita recoger información detallada sobre los antecedentes del proyecto, seleccionar la persona que va a escribir la propuesta y escribir los componentes del documento, incluyendo el resumen ejecutivo, la declaración de necesidades, la descripción del proyecto, el presupuesto y la información sobre la organización.

PASO TRES - Redacte ("empaque") la propuesta

A estas alturas usted ha establecido las bases para elaborar su aplicación. Ha seleccionado los proyectos que harán realidad los objetivos de su organización. Usted ha escrito la propuesta maestra, por lo general, una propuesta de "proyecto especial", o una de varias variaciones específicas de la propuesta.

Ahora es el momento de poner el documento todo junto y tenerlo listo para enviarse. El próximo paso en el proceso le ayudará a ajustar su propuesta básica a las necesidades específicas del financiador. Necesitará agregar una carta remisoria y, cuando sea apropiado, un apéndice, poniendo cuidadosa atención a los componentes del paquete y a la forma como se ponen juntos.

PASO CUATRO - Busque financiadores potenciales

Usted está ahora listo para identificar aquellas fuentes que tienen mayores posibilidades de apoyar su propuesta. Usted utilizará varios criterios para desarrollar su lista, incluyendo el enfoque geográfico del financiador y su demostrado interés en un tipo de proyecto para el cual usted está buscando fondos. Este proceso de investigación le ayudará a preparar diferentes paquetes de propuestas, dependiendo de los lineamientos de financiadores específicos.

En este punto se debe haber obtenido el formato de propuesta o presentación que el proveedor de financiamiento utiliza para analizar y procesar los pedidos de ayuda o aceptar propuestas (términos de referencia).

PASO CINCO - Póngase en contacto y cultive a financiadores potenciales

Este paso le ahorra someter propuestas de manera innecesaria o fuera de tiempo. Tomar tiempo para hablar con un financiador acerca de su organización y la propuesta que planea someter establecerá el marco para una futura relación de apoyo potencial, SI ellos muestran un mínimo de interés en su proyecto. Este paso incluye el uso juicioso de

comunicación telefónica, reuniones personales, contactos con directivos e informes escritos de avance o de actualización. Cada forma de cultivar al financiador es extremadamente importante y tiene su propio lugar en el proceso de recaudación de fondos. Su objetivo en llevar a cabo ese cultivo es construir una relación con el donante potencial. El cultivo persistente mantiene el nombre de su organización en la mente del proveedor, sea éste una fundación o corporación, el Gobierno o un organismo internacional. Al ayudar al financiador a aprender más acerca de su organización y sus programas, usted le hace más fácil dar una respuesta positiva a su propuesta o trabajar con usted en el futuro.

Este es el punto en el cual usted debe arriesgarse y enviar su propuesta a financiadores potenciales.

PASO SEIS - Responda al resultado

No importa cuál sea la decisión del proveedor de fondos, usted debe asumir la responsabilidad de dar el siguiente paso. Si la respuesta es positiva, un buen seguimiento es crucial para convertir una mera donación en una verdadera alianza.

Desafortunadamente, aun cuando usted haya seguido todos los pasos del proceso, desde el punto de vista estadístico lo más probable es que usted se enterará por correo o por teléfono de que su solicitud ha sido denegada. Aquí también es importante el seguimiento, ya sea para averiguar si puede tratar de nuevo en otra ocasión o con otra propuesta o para aprender cómo mejorar sus posibilidades de lograr que otros financien su propuesta.

PASO SIETE - No se rinda...sea persistente

Si, por alguna razón, el resultado de sus esfuerzos no fructifica, haga un balance del proceso, saque lecciones, aprenda de sus errores y aciertos y reemprenda el camino. Sólo los que perseveran alcanzan y como lo expresaba Ed Bullard, nuestro difunto Presidente Fundador: "No importa cuán buena sea la propuesta, no conseguirá resultados a menos que se consiga a los "campeones apropiados", un "gancho", un "acercamiento" arriba-abajo / abajo-arriba y mucho seguimiento".

Segunda Parte

Desarrollo Sostenible: Un Modelo Alternativo

MODULO**Desarrollo Sostenible: Un Modelo Alternativo****OBJETIVO
GENERAL**

Analizar la contribución que los grupos comunitarios y de base hacen a los procesos de desarrollo a la luz del nuevo concepto de "desarrollo sostenible" y determinar formas en las que se puede participar en estas organizaciones no gubernamentales.

IDEAS BASICAS

1. Desarrollo Sostenible: Un Modelo Alternativo
2. Nuevo Enfoque de Participación
3. El Papel de las ONGs en el Proceso de Desarrollo Sostenible
4. Situación Actual de las ONGs en Panamá
5. La Participación Local y el Rol de las ONGs

METODOLOGIA

Presentación y discusión en plenaria

TAREAS

Lectura

I. INTRODUCCION

Desarrollo sostenible es un concepto amplio relacionado a un desarrollo durable en lo ecológico, social, cultural y económico que enfrenta fuertes obstáculos no sólo en Panamá sino a nivel mundial: pobreza, deudas externas abrumadoras, términos injustos de intercambio comercial, ayuda inadecuada e inapropiada, conflictos continuos, contaminación ambiental, consumo derrochador, desigual acceso a -y uso de- los recursos, rápido crecimiento poblacional, falta de democracia, corrupción, injustas estructuras de poder que favorecen a elites acaudaladas....

La sostenibilidad se ha tornado un requerimiento vital para la sociedad nacional y mundial y para lograrla -de acuerdo a "Nuestro Futuro Común"- son necesarias acciones que sean, a la vez

- * *factibles*, desde el punto de vista tecnológico
- * *seguras*, desde el punto de vista ecológico
- * *viabiles*, desde el punto de vista económico
- * *equitativas*, desde el punto de vista social
- * *aceptables*, desde el punto de vista antropológico
- * *deseables*, desde el punto de vista político, y
- * *manejables*, desde el punto de vista administrativo

La tarea luce casi imposible.

A nivel nacional, abandonar las políticas de un desarrollo insostenible requerirá enormes esfuerzos para informar al público y conseguir su apoyo, promoviendo un cambio de actitud que vaya del egoísmo individual al solidarismo comunal.

La comunidad científica, los grupos privados y comunitarios y las organizaciones no gubernamentales pueden desempeñar un papel importante en esta tarea. Sin embargo, ni los gobiernos, ni las organizaciones no gubernamentales, ni la industria, ni la ciencia actuando aisladamente pueden ofrecer respuesta a los problemas que debe enfrentar el desarrollo sostenible.

El desafío ahora es dar lugar al *diálogo* y la *cooperación interdisciplinaria* entre los sectores gubernamentales y no gubernamentales para encontrar dichas respuestas mediante un esfuerzo común e integrador.

II. DESARROLLO SOSTENIBLE: UN MODELO ALTERNATIVO

La creación de un *mejor sistema eco-social* es característica esencial de un modelo *más equitativo, participativo y sostenible* que las ONGs de Panamá pueden y deben promover.

Lograrlo implica un *proceso de cambio* que conlleva *prioridades simultáneas*:

- A. Ayudar a los grupos más vulnerables a satisfacer sus necesidades básicas con acciones a nivel local - para asegurar mejor alimento, vivienda, abastecimiento de agua, ambiente sano, servicio de salud y educación, mayor ingreso real.
- B. Proteger y aumentar los recursos naturales asegurando que los grupos más vulnerables puedan usufructuarlos mediante el acceso a tierra, tecnologías apropiadas, capacitación y crédito.
- C. Reestablecer los procesos ecológicos, la diversidad biológica y los recursos naturales renovables.
- D. Proteger la dignidad humana y hacer frente a las necesidades muy particulares de los grupos más vulnerables dándoles el derecho a participar en decisiones sobre administración y desarrollo de recursos, no solo por razones de justicia social sino también para asegurar un uso sostenible de dichos recursos.
- E. Alentar la interdependencia de países y pueblos para compartir tecnologías y experiencias en pro de un desarrollo sostenible.
- F. Llamar la atención sobre el aceleramiento de la crisis ambiental que amenaza a todos, especialmente a los grupos más vulnerables, y sobre la necesidad urgente de tomar acciones al respecto.

III. NUEVO ENFOQUE DE PARTICIPACION

Aunque la voluntad política y la capacidad de liderazgo son elementos críticos para poner en práctica cualquier plan, programa o proyecto de desarrollo y ambiente, no se puede emprender tales actividades sin la participación activa de aquéllos que dependen de su solo esfuerzo para la supervivencia.

Por eso se necesita poner un empeño mucho mayor en la aplicación de enfoques de "abajo-arriba" (el poco conocido "trickle-up") a fin de equilibrar las políticas y programas prevalecientes de "arriba-abajo" (el muy conocido "trickle-down").

Nuestro país, como casi todo país en vías de desarrollo, carece de suficientes recursos humanos y financieros como para llevar a cabo programas de desarrollo en escala tal que contrarresten los niveles actuales de atraso. Entonces, se hace cada día más imperativo involucrar a las comunidades locales para que participen directamente en acciones que redunden en su propio beneficio.

Ahora bien, esta necesidad de integrar la participación local a acciones de desarrollo y ambiente ha creado una función importante para las ONGs: *facilitar iniciativas y participación locales y vincular el gobierno a las comunidades.*

Hasta la fecha, desafortunadamente, el gobierno y los organismos internacionales de asistencia no han logrado que las ONGs participen adecuadamente en la planificación y puesta en práctica de políticas y programas de desarrollo y ambiente. Existe, sin embargo, interés creciente entre todas las partes para buscar mecanismos que hagan posible esa participación y es aquí que aquellas ONGs con más larga trayectoria de trabajo juegan un papel importante en la definición y fortalecimiento de dichos mecanismos.

IV. EL PAPEL DE LAS ONGs EN EL PROCESO DE DESARROLLO SOSTENIBLE

Aun cuando la información no está sistematizada, hay evidencias del activo papel que las ONGs juegan en nuestro país: más de un centenar de ellas intervienen en actividades de ambiente y desarrollo, desde pequeñas cooperativas locales o grupos comunitarios hasta organizaciones nacionales relacionadas con grandes ONGs internacionales.

El movimiento panameño de ONGs no puede describirse como una "comunidad homogénea", ya que hay mucha variedad en términos de capacidad institucional, conocimientos técnicos, escala y modalidad de operación y financiamiento y, sobre todo, objetivos: desarrollo tecnológico, investigación científica, capacitación, formación de grupos de base y empresas comunitarias, financiamiento de unidades productivas rurales y urbanas, educación y recuperación ambiental, saneamiento y salud, planificación familiar, lucha antidroga, promoción de mujer y juventud, derechos humanos, defensa del consumidor, análisis socio-económicos, informática, cabildeo ante instituciones nacionales e internacionales, integración de redes, etc.

Desafortunadamente, la movilización de las ONGs en torno al tema de ambiente y desarrollo -tanto en el plano teórico como práctico- se caracteriza hasta ahora por ser fragmentada, de corto plazo y poco agresiva: las ONGs no parecen haber encontrado aún suficiente motivación para buscar concertación y coordinación con el gobierno y con otros representantes de la sociedad civil: hay, entonces, una debilidad que dificultará su integración al proceso de desarrollo sostenible, cuyas raíces están precisamente en la diversidad e independencia que son características fundamentales de estas organizaciones.

Sin embargo, se han detectado iniciativas incipientes de acciones conjuntas, a nivel de ideas y de trabajo en campo, que pueden servir de estímulo y ejemplo de lo que es posible hacer si se quiere propender hacia un modelo alternativo de desarrollo.

Teniendo en cuenta esta realidad, es conveniente y necesario apoyar acciones que busquen:

A. Alentar la discusión sobre las implicaciones del papel de las ONGs.

- B. Promover el diálogo sobre cómo mejorar la colaboración entre ONGs, gobierno y organismos internacionales de asistencia.
- C. Hacer más eficaz los esfuerzos de orientación y fortalecimiento del proceso de desarrollo sostenible a nivel nacional.

V. SITUACION ACTUAL DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES EN PANAMA

Un análisis de información recopilada de diversas fuentes y en distintas ocasiones durante la última década a nivel nacional indica, de manera general, cuáles son las fortalezas y debilidades de las ONGs como actores dentro de un proceso de desarrollo.

A. FORTALEZAS

La fortaleza de las ONGs estriba en su capacidad para complementar los programas gubernamentales, ya que:

1. Tienen a tener un conocimiento y comprensión más exactos de las necesidades y capacidades locales, porque realizan la mayoría de su trabajo a nivel de base, involucrándose directamente con la gente.
2. Manejan proyectos pequeños (comparados con los gubernamentales) que les permiten experimentar, innovar o actuar como catalizadores, asumiendo riesgos con mayor facilidad al poner en práctica procesos o técnicas que pueden ser luego replicados a mayor escala por otros. Esta experimentación en pequeña escala la pueden hacer sin temor a repercusiones políticas de un fracaso y proporciona el clima adecuado para un aprendizaje productivo a partir de errores cometidos.
3. Por ser relativamente pequeñas, más abiertas y menos dogmáticas, tienden a ser más flexibles y pueden responder con mayor rapidez a necesidades identificadas, iniciando nuevos proyectos o reorientando los ya existentes.
4. Su personal tiene un alto grado de compromiso hacia el trabajo que realizan, aun frente a mayores incomodidades y condiciones de trabajo más difíciles.
5. Pueden ofrecer igual o mejores servicios a costos administrativos y operacionales más bajos (costo-eficiencia), por el personal con que cuenta y su capacidad para movilizar mano de obra, experiencia y recursos materiales a nivel de las comunidades locales.

En síntesis, dada su orientación de índole popular y el enfoque integrado que aplican al desarrollo, las ONGs emprenden actividades que el gobierno y los organismos internacionales de asistencia no pueden o no desean acometer por sí mismos.

B. DEBILIDADES

Hay factores internos que debilitan la actuación de las ONGs y que limitan la posible expansión de su trabajo:

1. La colaboración entre éstas, el gobierno y los organismos internacionales de ayuda es deficiente en general; a menudo la causa fundamental es la falta de información acerca de quiénes son las ONGs, qué hacen y cuáles son sus aptitudes técnicas y administrativas. Son pocos los funcionarios gubernamentales y de organismos internacionales de ayuda con experiencia en cuanto a identificarlas, evaluarlas y trabajar con ellas, y no ha sido posible establecer aún una comunicación e interacción directa y sistemática; por lo general, cuando tratan de hacerlo, con demasiada frecuencia "dirigen" en lugar de "colaborar", por que las vé solamente como agentes de ejecución.
2. Las relaciones con el gobierno no están claramente definidas y difieren de una dependencia a otra (y, en ocasiones, de un funcionario a otro dentro de una misma dependencia). En algunos casos la cooperación es la norma; otros sólo toleran su presencia; los hay que no les permiten trabajar, por el escepticismo, el recelo y la desconfianza (que pueden ser mutuos). Algunos sospechan de los motivos por los cuales las ONGs actúan, y otros pueden temer que a medida que las ONGs obtengan mayor reconocimiento éstas comiencen a competir con los gobiernos para la obtención de fondos del exterior.
3. Muchas ONGs no tienen un conocimiento profundo de las prioridades y programas de los gobiernos y los organismos internacionales y ésto afecta negativamente cuando tratan, o parecen tratar, de alcanzar objetivos que chocan con los del gobierno.
4. Los requisitos y prioridades de las burocracias oficiales e internacionales, con sus trámites complicados y que absorben mucho tiempo, pueden abrumar a las ONGs. Además, el gobierno prefiere apoyar proyectos en gran escala que muestran resultados con rapidez, enfoque que rebasa la capacidad de numerosas ONGs y resulta incompatible con sus prioridades y modalidades de operación.

5. La tendencia del gobierno y los organismos internacionales de ayuda a seguir un enfoque sectorial estrecho en lo que respecta al financiamiento de programas y proyectos puede estar en contraposición con el enfoque más integrador que aplican las ONGs a los problemas del desarrollo y del ambiente.
6. En general, ni el gobierno ni los organismos internacionales de ayuda facilitan financiamiento básico a las ONGs para su desarrollo institucional, en particular a largo plazo; prácticamente todos los fondos se destinan a actividades relacionadas con los proyectos.

IV. LA PARTICIPACION LOCAL Y EL ROL DE LAS ONGs

La *participación local* es elemento crítico para asegurar la pertinencia y eficacia de programas y proyectos nacionales de desarrollo y ambiente.

A. OBJETIVO

Aquellas ONGs con conocimiento de las necesidades locales y aptitud para trabajar a nivel popular tienen una función vital que desempeñar en cuanto a *facilitar dicha participación local y proporcionar un vínculo entre las comunidades y los gobiernos*, apoyando esfuerzos encaminados a dar poder a la gente de modo que sus necesidades sean reconocidas, sus voces escuchadas y sus experiencias compartidas.

Su contribución principal al proceso de desarrollo sostenible es, pues, la promoción de base comunitaria y la ejecución de acciones que beneficien a los grupos más vulnerables de la sociedad.

B. FUNCIONES ESENCIALES

Para cumplir estos objetivos, las organizaciones no gubernamentales pueden y deben fortalecer funciones esenciales como:

1. **Recopilación de información e investigación aplicada** a nivel local, analizando de qué manera las comunidades perciben problemas y necesidades, llevando a cabo investigación aplicada y observando y evaluando proyectos sobre el terreno. De esta manera, puede aumentar la cantidad y calidad de información que fluye hacia el gobierno y los organismos internacionales de ayuda, tanto para mejorar la comunicación y la comprensión como para asegurar que las políticas y programas se ajustan a las necesidades y condiciones locales.
2. **Actividades de extensión**, utilizando distintas fuentes de información

sobre investigación aplicada para diseñar y ensayar modelos apropiados de desarrollo sostenible; también facilitando la ejecución de proyectos gubernamentales que sean compatibles con sus propios objetivos.

3. **Promoción y defensa de los intereses locales** en su calidad de "vigilantes", observando con detenimiento las repercusiones ambientales, sociales, culturales y económicas de programas gubernamentales, en particular sus consecuencias sobre los grupos más vulnerables; llevando la perspectiva "popular" a la formulación de políticas de gobierno y propugnando por normas de actuación y reformas institucionales, a fin de apoyar esfuerzos locales para establecer modalidades de desarrollo sostenible.

C. LINEAMIENTOS

A continuación se presenta una serie de lineamientos que las ONGs deben siempre tomar en cuenta para planificar acciones a nivel comunitario a medida que se incorporan a un muy incipiente e imperfecto proceso de desarrollo sostenible que se está generando en Panamá.

Estos lineamientos son el resultado de experiencias de mucha gente en muchos países del mundo que ha probado una metodología tras otra, que ha buscado constantemente procedimientos de trabajo nuevos y más efectivos para impulsar acciones que lleven a un *mejoramiento orientado hacia la gente*:

1. Programar en pequeño
2. Enseñar un proceso
3. No ser paternalista
4. Generar entusiasmo
5. Promover la participación
6. Localizar las acciones
7. Comenzar despacio
8. Limitar la tecnología
9. Ensayar en pequeño
10. Transferir tecnología
11. Adecuar el personal

Aún cuando los obstáculos son variados y múltiples, vale la pena recordar que en la actualidad varias organizaciones no gubernamentales están analizando de qué manera hacerle frente al reto del desarrollo sostenible. En este sentido, es conveniente enfatizar nuevamente la necesidad de la participación interdisciplinaria e intersectorial, de modo que juntos se logre mayor fortaleza.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- A. Esta nueva dimensión del desarrollo exige de las ONGs una actualización y adecuación de los métodos que guían sus acciones a nivel de campo. En este sentido, es de primordial importancia llevar a cabo dos tipos de análisis:
1. Determinar cuán conciente está el personal directivo, técnico y administrativo acerca de las implicaciones prácticas que tiene llevar a cabo acciones de desarrollo sostenible. Este análisis debe desembocar en el diseño y puesta en marcha de un programa de actualización que puede basarse en este documento preliminar o cualquier otra base conceptual que se prefiera, y
 2. Analizar cómo se han diseñado hasta ahora las acciones que cada ONG denomina de "desarrollo sostenible", tomando como punto de referencia la guía metodológica que se presenta en este documento y aplicándola en aquellos casos que se considere necesario; este análisis debe desembocar en el diseño y puesta en marcha de un programa de capacitación en la elaboración de proyectos para el personal técnico.
- B. El proceso de desarrollo sostenible exige trabajo interinstitucional e interdisciplinario, pues se trata de un reto al que no se puede hacer frente de manera aislada e individual. En este sentido, adquiere suma importancia analizar las actuales relaciones de coordinación y trabajo que mantiene cada ONG para determinar de qué otras maneras efectivas puede sumar esfuerzos en acciones a nivel de campo. El resultado sería una renovada estrategia de mayor interrelación horizontal.
- C. Finalmente, es conveniente para cada ONG conocer qué otras iniciativas similares se están dando en el país en términos de acciones de desarrollo a nivel comunitario, a fin de aprehender de ellas tanto sus aspectos positivos como no positivos, e ir construyendo sobre las mismas una base más fuerte para el incipiente proceso de desarrollo sostenible.

MODULO 2

LINEAMIENTOS PARA ELABORAR PROPUESTAS CONVINCENTES

Primera Parte

**Cómo Elaborar
Propuestas Convincientes**

MODULO 2**Lineamientos para Elaborar Propuestas
Convincentes****OBJETIVO
GENERAL**

Concientizar a los(as) participantes que la propuesta es un instrumento de venta de un producto que satisface tres necesidades: la del proveedor de recursos, la del grupo o tema beneficiario y la de la ONG promotora.

IDEAS BASICAS

1. Qué es una Propuesta
2. Tipos de Propuestas
3. Directrices Básicas
4. Cómo Elegir el Estilo Correcto
5. Elementos de una Propuesta Exitosa
6. Otros Principios Eficaces en la Redacción de Propuestas

METODOLOGIA

Presentación y discusión en plenaria

TAREA

Estructurar ideas básicas del contenido de la propuesta

INTRODUCCION

La propuesta es un instrumento de ventas en la que usted, como dirigente de su organización, trata de satisfacer tres necesidades: primero, la de la población o tema objetivo; segundo, la de su misión institucional y tercero, y quizás la más relevante, la del donante o proveedor de recursos, de quien se depende para satisfacer las dos primeras.

El principio más importante que se debe tener presente al formular una propuesta es **vender un producto de desarrollo o conservación** mediante lo que se escribe. Al confeccionar una propuesta, usted no se puede limitar a exponer hechos al proveedor de recursos; debe tratar activamente de convencerlo de que lo que ofrece como solución a un problema de desarrollo o conservación es viable, de que tiene productos concretos, de que los resultados son alcanzables en plazos razonables y de que es plenamente compatible con los propósitos de la organización que él representa.

La propuesta, por tanto, debe considerarse como una oferta formal para prestar un servicio y realizar un proyecto pero, sobre todo, para obtener un resultado que es apreciado por el proveedor de recursos, quien siente que usted está ofreciendo un "producto" que debe "comprar" o apoyar.

La propuesta se distingue, además de su contenido técnico, por el grado de persuasión que la caracteriza y del respeto que el formulador de la misma tenga y de la proforma o términos de referencia suministrados por el proveedor de recursos.

I. QUE ES UNA PROPUESTA

A. DEFINICION

La propuesta es una oferta de servicios cuyo propósito es demostrar que su organización tiene la capacidad de satisfacer los tres niveles de necesidades ya descritos.

Esta oferta de servicios procura abordar un marco referencial básico que muchas veces es suministrado por el proveedor de recursos pero que, en todo caso, responde al siguiente esquema de preguntas:

QUE se quiere hacer	Naturaleza del contenido de la propuesta
POR QUE se quiere hacer	Origen y fundamentación
PARA QUE se quiere hacer	Objetivos, propósitos
CUANTO se quiere hacer	Metas
DONDE se quiere hacer	Localización física (ubicación en el espacio)
COMO se quiere hacer	Actividades y tareas, metodología
CUANDO se quiere hacer	Calendarización o cronograma (ubicación en el espacio)
A QUIENES va dirigido	Destinatarios o beneficiarios
QUIENES lo van a hacer	Recursos humanos
CON QUE se va a hacer	Recursos materiales
CON QUE se va a costear	Recursos financieros

II. TIPOS DE PROPUESTAS

Las propuestas varían desde una carta de una sola página a un documento de varios tomos.

Usted puede hacer un breve esbozo de los servicios de asistencia técnica, capacitación, desarrollo, aprovechamiento o conservación que su organización proporcionará al proveedor de recursos o a los beneficiarios de su esfuerzo, o centrarse en aspectos concretos que desea resaltar y que sabe que son del interés del proveedor de recursos.

Según sea la situación, podrá expresar su propuesta en términos sencillos (en un memorándum, una carta, un perfil) o muy formales (un estudio de factibilidad del proyecto que su organización desea impulsar). No puede hablarse de una extensión "correcta" para la propuesta. Debe ser lo extensa que haga falta para cumplir su cometido -- o sea, vender -- y no más.

La mayoría de las propuestas exigen cierta medida de investigación, pero no hace falta incluir numerosos datos en la propuesta misma. *Lo que sí debe estar claro es cuál es el problema que usted quiere solucionar, cuáles son los objetivos a alcanzar y cuánto cuesta.* De los hechos que haya averiguado, elija sólo aquellos que de manera más firme y directa apoyen su punto de vista y satisfagan los intereses y necesidades del proveedor de recursos.

En una propuesta es muy importante no añadir información extemporánea, agregar datos irrelevantes y escribir, como se expresa vulgarmente, "paja", sólo para rellenar espacios.

III. DIRECTRICES BASICAS

Para todo tipo de propuestas es conveniente seguir las siguientes directrices:

Lo Que Debe Hacerse	Lo Que No Debe Hacerse
Seguir un enfoque positivo	Actuar a la defensiva frente a soluciones propuestas
Exponer claramente los objetivos	Exagerar las pretensiones
Observar los asuntos desde la perspectiva del lector (proveedor de recursos)	Basarse en lógica pura
Poner de relieve el valor o plusvalía que se obtendrá, más que el costo	Presentar una solución lista y "envasada"
Buscar la total claridad del texto	Ocultar los elementos de riesgo
Identificar las verdaderas necesidades del beneficiario y del proveedor de recursos	Partir de la hipótesis que usted puede "crear" necesidades

IV. COMO ELEGIR EL ESTILO CORRECTO

Al preparar una propuesta, se puede optar por diferentes formas de presentación, según sea la situación. En la práctica existen muchos modelos y la mayor parte de las organizaciones proveedoras de recursos tienen el suyo. Cuando el proveedor de fondos llama a presentación de propuestas, hay que estar atento a los términos de referencia establecidos y responder al pie de la letra lo solicitado, tanto en la forma como en el contenido técnico.

Para los fines del presente seminario y en base a la experiencia desarrollada con Fundación NATURA y otras organizaciones, se ha adaptado la proforma adjunta, que será desarrollada en cada uno de sus componentes por el resto de los expositores.

V. ELEMENTOS DE UNA PROPUESTA EXITOSA

Cualquiera que sea la presentación elegida, es importante considerar los siguientes elementos de las propuestas exitosas:

A. LA CARTA DE ENVIO

Se le denomina también nota de remisión. Este es el mensaje personal que usted dirige al proveedor de recursos. Redáctela en tono de conversación, así como le hablaría. Debe ser breve e ir al grano. Su tono debe ser totalmente positivo. Asegúrese de que transmita un enfoque perfectamente profesional.

Según sean las circunstancias, puede utilizar su carta de envío para lograr todos o algunos de los siguientes objetivos:

1. Resumir conclusiones previamente acordadas.
2. Reseñar brevemente los atributos y capacidades de su organización.
3. Hacer recomendaciones positivas específicas de cómo los recursos contribuirán a solucionar el problema.
4. Poner de relieve las ventajas principales de su propuesta.
5. Agradecer al proveedor de recursos si le ha ayudado a preparar la propuesta.
6. Pedir la adopción de la propuesta ofreciendo garantías de dedicación y trabajo en el logro de objetivos y resultados.

Este último punto es importante. No termine su carta con una frase débil como "Le exhortamos a que considere seriamente nuestra propuesta". Diga, en cambio: "La aprobación de nuestra propuesta nos permitirá iniciar de inmediato los trabajos que contribuirán a solucionar el problema que tanto le interesa".

B. EL TITULO

Recuerde siempre formular el título de su propuesta desde el punto de vista del proveedor de recursos, expresarlo en forma positiva y de manera concreta.

C. EL RESUMEN

Este es uno de los componentes más cruciales de su propuesta. Aquí contesta la(s) pregunta(s) del proveedor de recursos

1. *¿Esto me concierne?*
2. *¿Esto responde a mis términos de referencia?*
3. *¿Lo propuesto es compatible con la misión y objetivos de la organización?*
En este caso, si la respuesta no es un claro "sí", es improbable que

dedique tiempo a leer el resto de su propuesta.

En el extracto usted querrá incluir sus mejores argumentos. Expóngalos suscintamente, sin explayarse.

D. LA INTRODUCCION

Aquí es donde brevemente da al lector (proveedor de recursos) cierta información adicional antes de pasar al cuerpo de la propuesta. Considere la inclusión de algunos de estos elementos (o de todos):

1. La descripción de usted y/o de su compañía.
2. Los puntos salientes de sus méritos y experiencias.
3. La mención de otros clientes o de otras situaciones en que la solución propuesta fue eficaz.
4. La aclaración del alcance y la oportunidad de las medidas que usted propone.
5. Una lista de hipótesis.
6. Los métodos de investigación.

E. EL CUERPO DE LA PROPUESTA

El texto de su propuesta debe estructurarse de tal manera que el proveedor de recursos se convenza que lo mejor es aceptar el mérito de su propuesta. Las sugerencias que se dan más adelante le brindarán una mejor perspectiva sobre cómo incorporar un enfoque vendedor de éxito en su texto.

En general, en su propuesta deberán figurar los siete aspectos siguientes, en ese orden, pero es posible que no todas las propuestas necesiten todos los aspectos mencionados; eso dependerá de la política de la organización proveedora de fondos.

1. La Necesidad del Proveedor de Recursos

Si el lector o proveedor de recursos no reconoce específicamente que lo que usted le propone satisface sus objetivos o necesidad, o si no está convencido de que usted comprende lo que su organización está buscando, persiguiendo o promoviendo, su reacción por fuerza será negativa.

Comprender las necesidades del proveedor de recursos y satisfacerlas son la clave del éxito en la venta de la propuesta.

2. El Objetivo

Esta es la solución que usted propone para satisfacer la necesidad del proveedor de recursos y está muy vinculada a la capacidad que se ha temido de identificar el problema de la población o temática objetivo. Vincule directamente el problema con dicha necesidad y demuestre de manera convincente de qué modo lo resolverá.

3. Los Métodos

Esta sección explica cómo se propone usted alcanzar su objetivo. Debe ser lo más claro posible, sin abrumar al lector (proveedor de recursos) con detalles innecesarios.

4. Las Opciones

Cuanto más convincente sea sobre la manera que espera resolver el problema y satisfacer la necesidad y demostrar que su método es superior a otros, más contundente será su propuesta. Hacer caso omiso de las alternativas es un error. Usted debe demostrar al proveedor de recursos **por qué** no debe escoger otro método para resolver el problema planteado.

5. Las Ventajas

Aquí reitera usted los argumentos en apoyo de su propuesta, explayándose y ofreciendo pruebas convincentes basadas en lo posible, en experiencias realizadas por sus ONGs o en lecciones aprendidas por otros que usted ha asimilado e incorporado a su proceso de trabajo.

Esta sección debe completarse con hechos, no con afirmaciones u opiniones:

- * *¿Cuánto beneficio genera esa solución?*
- * *¿Cuál será exactamente el impacto?*
- * *¿Qué estudios realizará para demostrar esta eficacia?*
- * *¿Qué otras organizaciones han ensayado esta solución y cuál ha sido su experiencia?*

Recuerde que el valor o plusvalía es una ventaja más importante que el bajo costo. No actúe a la defensiva disculpándose por no proponer la solución a menor precio. Demuestre de qué manera su solución ofrece más por lo que aportará el proveedor de recursos.

6. La Puesta en Práctica

Aquí es donde usted trata los elementos logísticos de poner en práctica su propuesta. Debe contar con cálculos precisos del tiempo, del personal y de los recursos que se necesitarán para el cometido, y lo importante que es que el proveedor de recursos decida y contribuya en el tiempo oportuno.

7. El Presupuesto

Si su propuesta ofrece ventajas de costos, ya lo habrá tratado en la sección relativa a ventajas. Aquí clasificará los costos totales en sus componentes y confeccionará un presupuesto detallado.

En el caso de algunas propuestas, en esta sección figurará una lista de precios de cada uno de los artículos, bienes, materiales, etc., que se desea adquirir.

F. IDENTIFICAR NECESIDADES

Una propuesta que identifique correctamente la necesidad del proveedor de recursos tiene buenas perspectivas de éxito. La que no logre indicar dicha necesidad, prácticamente está condenada al fracaso, por bien que esté escrita.

Si el análisis minucioso del problema que usted quiere resolver es compatible con la(s) necesidad(es) del proveedor de recursos, su propuesta tiene buenas perspectivas de éxito porque encara la necesidad real.

Si usted identifica mal el problema, y el mismo no es compatible con el interés o necesidad de proveedor de recursos, difícilmente será aceptada.

Al redactar esta parte de la propuesta, vincule sus argumentos siempre a necesidades básicas: el imperativo de reducir costos, de acelerar el proceso de adopción de técnicas de producción sostenible, de disminuir el deterioro ambiental, de involucrar mejor a la comunidad, de resolver problemas de migración, etc.

G. CREAR NECESIDADES: IDENTIFICAR EL PROBLEMA

No siempre se perciben o reconocen los problemas, razón por la que no siempre se atienden las necesidades.

Usted puede hacer que el lector -(proveedor de recursos) de su propuesta-comprenda que la necesidad surgida es producto del problema por usted identificado y que suministrarle fondos no sólo resolverá el problema y satisficará una necesidad de la población o temática objetivo, sino que le ayudará a cumplir con los propios objetivos del proveedor de recursos.

Esto no quiere decir que las necesidades pueden crearse. La invención de la televisión no creó una necesidad. La necesidad fundamental --de un entretenimiento conveniente en el hogar-- siempre existió. La televisión ofreció para esa necesidad una solución mejor que las otras opciones: la radio, los libros, los juegos, etc.

Del mismo modo, la fotocopiadora Xerox no creó la necesidad del copiado. Sencillamente, proporcionó una solución más atrayente que el papel carbón y otros métodos. Por atractiva que sea su propuesta, fracasará si no atiende una necesidad real, tanto del proveedor de recursos como de la población objetivo.

VI. OTROS PRINCIPIOS EFICACES EN LA REDACCION DE PROPUESTAS

Podrá mejorar sus propuesta si, al redactar, tiene presente los siguientes principios básicos de ventas:

A. PONGA DE RELIEVE EL VALOR O PLUSVALIA

La calidad, la oportunidad, la uniformidad, el servicio, el apoyo y muchos otros factores constituyen, en conjunto, el valor o plusvalía de una cosa. Muestre, de ser posible, cómo le rendirán en términos monetarios en términos de mejoramiento de la calidad de vida, de contención del deterioro ambiental, etc. Esto hace que se ponga de relieve el valor o plusvalía, en lugar del precio o costo inicial.

B. VENDA BENEFICIOS Y NO CARACTERISTICAS

Explique los resultados y el impacto que se va a lograr y no las características de lo que usted piensa será el producto.

C. APELE A RECURSOS EMOTIVOS

Nunca exagere el aspecto emotivo de su argumentación, pero no lo evite tampoco. Haga sentir al proveedor de recursos su nivel de compromiso con lo que propone.

D. OFREZCA PRUEBAS

Aporte pruebas directas que demuestren sus afirmaciones; las pruebas indirectas también apoyan su afirmación.

E. FORMULE UNA UNICA PROPUESTA DE VENTA

Esto equivale a mostrar por qué su solución es mejor que las demás. En situaciones de licitación, su objetivo no es demostrar que su producto o servicio es de mayor calidad, sino que ofrece un valor o plusvalía mayor que el que postulan otros proveedores:

- * *¿Cuál es su calidad diferencial?*
- * *¿Cuál es su aptitud?*
- * *¿Cuál es la rapidez en la implantación?*
- * *¿Cuáles son los servicios de calidad que presta?*
- * *¿Cuáles son la tecnología y el conocimiento de avanzada que ofrece?*

F. OBTENGA RETROALIMENTACION

Por lo regular, los redactores de propuestas de las ONGs suelen no dedicar suficiente energía a compenetrarse de quiénes son sus lectores o proveedores potenciales de recursos.

Hay que hablar con la gente de la organización para la que se escribe la propuesta y averiguar qué quieren, cómo se expresan, qué clase de pruebas buscan, con qué detalle quieren que se le presente la propuesta.

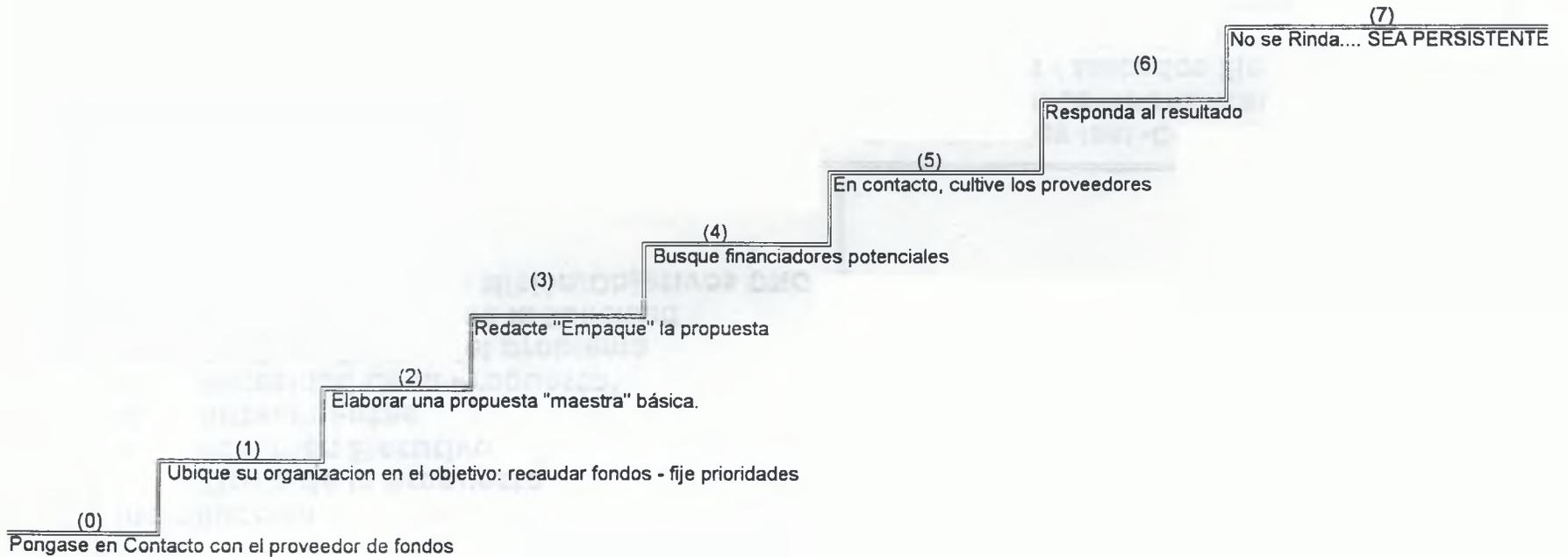
En este sentido, se recomienda utilizar la lista de comprobación que sigue para cerciorarse de que toda propuesta que redacte sea lo más convincente posible.

LISTA DE COMPROBACION DE PROPUESTAS CONVINCENTES

		SI	NO
1.	¿Ha investigado a fondo el problema para el que su propuesta ofrece una solución?	—	—
2.	¿Ha distinguido los síntomas del problema de la fuente real del problema?	—	—
3.	¿Se basa su propuesta directamente en las necesidades de su lector (en lugar de ser una propuesta de laboratorio)?	—	—
4.	¿Expone usted de manera clara y sencilla de qué manera su solución/producto/servicio resolverá el problema del lector?	—	—
5.	¿Pone usted de relieve sobre todo resolver el problema, y luego sólo describe las características del método?	—	—
6.	¿El encabezamiento y el título de su propuesta son suficientemente categóricos para atraer y retener la atención del lector?	—	—
7.	¿Ha resumido clara y brevemente su propuesta desde el comienzo?	—	—
8.	¿Ha presentado usted una "propuesta sin par de venta" en la que describe como su solución/producto/servicio beneficiará al lector más que las otras opciones o los productos/servicios de la competencia?	—	—
9.	¿Ha incluido usted soluciones a las necesidades ocultas de su lector como lo hizo con las necesidades evidentes?	—	—
10.	¿Ha eliminado usted toda información innecesaria o extemporánea que pudiera distraer al lector (proveedor de recursos) o quitarle tiempo?	—	—
11.	¿Ha resumido usted los objetivos o los elementos que con anterioridad convino con su lector?	—	—
12.	¿Ha concluido su propuesta con una exposición clara de la decisión que usted espera del lector (proveedor de recursos)?	—	—

Observaciones: _____

ELEMENTOS DEL PROCESO



ESTRUCTURA Y CONTENIDO DE UNA PROPUESTA

Introducción

- I. Título de la Propuesta**
- II. Resumen Ejecutivo**
- III. Antecedentes**
- IV. Necesidad de la Propuesta**
 - 4.1 Descripción del problema**
 - 4.2 Justificación de la Solicitud**
 - 4.3 Cumplimiento Misión/Objetivos ONG**
- V. Objetivos**
 - 5.1 Generales**
 - 5.2 Específicos**
 - 5.3 Metas (productos)**

- VI. Beneficiarios (as) -Descripción temática**
- VII. Descripción Componentes Actividades**
- VIII. Estrategias / Métodos Ejecución**
- IX. Capacidad Institucional**
- X. Determinación de Recursos**
 - 10.1 Humanos**
 - 10.2 Materiales / Equipos**
 - 10.3 Financieros**
- XI. Instrumentos seguimiento y Evaluación**

Segunda Parte

**Definición del Problema:
Aspecto Clave del Contenido
de la Propuesta**

MODULO **Definición del Problema: Aspecto Clave del
Contenido de la Propuesta**

**OBJETIVO
GENERAL**

1. Brindar Instrumentos útiles a los (as) participantes para la definición del problema.
2. Transferir habilidades y técnicas para identificar y formular los problemas rápidamente.

IDEAS BASICAS

1. Qué es un Problema
2. Esquema Básico del Proceso de Planificación
3. Cómo Analizar un Problema
4. Cómo Seleccionar el Problema
5. Lo Que No Debe Hacerse al Seleccionar un Problema

METODOLOGIA Presentación y discusión en plenaria

TAREAS Definición del problema a resolver

I. QUE ES UN PROBLEMA

En el proceso de formular una propuesta, la identificación del problema es una pieza clave. Por esta razón, se hace necesario definir con precisión qué es un problema:

PROBLEMA es la diferencia que existe entre cómo son las cosas ahora y cómo deberían ser -o quiere uno que sean- los objetivos, el presente.

PROBLEMA es la barrera que impide que una situación sea lo que debería ser o podría ser, o lo que la comunidad quiere que sea.

PROBLEMA es la barrera que no permite el logro del objetivo.

Con estas definiciones -y a partir de ahora- se revisará la forma de acercarse a la solución de problemas y a la toma de decisiones cuando se está formulando una propuesta, la que no está lejos de incorporar en su proceso las etapas clásicas del proceso de planificación.

El proceso de planificación implícito en la formulación de una propuesta está estrechamente relacionado con la toma de decisiones, decisiones que se tienen que basar en juicios que involucran resultados futuros, que son siempre difíciles de predecir.

Se han simplificado y reducido los pasos a lo esencial. Más adelante, al analizar cada paso por separado, se irán introduciendo más elementos.

II. ESQUEMA BASICO DEL PROCESO DE PLANIFICACION

En el proceso de planificación, el esquema básico a seguir incluye los siguientes puntos:

- * Diagnóstico del Problema
- * Objetivos
- * Estrategias
- * Plan de Trabajo
- * Implantación
- * Ejecución
- * Evaluación

Existe una *situación-problema* frente a la cual se desea hacer algo. Vamos a planificar porque queremos solucionar el problema. Pero necesitamos conocer el problema a fondo. Y para eso comenzamos por un *diagnóstico*, que nos mostrará la situación tal cual es y, como primer paso, nos dará elementos de juicio para poder decidir con precisión cómo quisiéramos que fuera. La propuesta planificada nos permitirá ir de acá (lo que es) hasta allá (lo que debería ser).

A. SECUENCIA LOGICA: COMO IDENTIFICAR UN PROBLEMA

Llegar a plantear un problema no es fácil. Sin embargo, en esta etapa pueden distinguirse ciertos puntos secuenciales que, en la práctica, se confunden y entremezclan.

En la identificación de un problema se pretende pasar de la intuición de un asunto a la formulación precisa del problema para que, a partir de allí, se dé origen a una propuesta. Por ello, se hace necesario estudiar y analizar el problema vago inicial (o asunto), hasta darle cuerpo y esto implica aplicar una secuencia lógica que, para fines de este taller, comprenderá los siguientes aspectos:

1. Producir una lluvia de ideas; hacer una lista de los problemas a resolver
2. Conocer y, si fuera posible, tomar contacto directo con los beneficiarios.
3. Conocer el área problemática.
4. Conocer cuáles son las oportunidades, las amenazas, las debilidades y los obstáculos de la propuesta en el entorno.
5. Entender e involucrarse en el problema.

IV. COMO ANALIZAR UN PROBLEMA

El problema puede verse en términos de necesidades, para que existan referencias más concretas y evidentes. Entonces, se tratará de establecer cuáles son estas necesidades, cómo se relacionan, cuáles tendrían prioridad, cuáles caben dentro de los límites iniciales del problema. Estas necesidades quizás puedan hasta redefinir el problema.

Como se observa, el problema, *visto como necesidad*, interrelaciona el interés del proveedor de recursos con la misión y objetivos de la ONG proponente y con la solución y/o aspiración de la comunidad o temática sujeto de la propuesta.

Lo importante es que se establezca desde el inicio cierta dirección común hacia dónde avanzar. Pero debe haber una discusión libre para que todos se comprometan luego en la dirección acordada, que poco a poco se irá precisando.

Se verá casi con seguridad que hace falta estudiar cómo se manifiesta el problema en la realidad y en múltiples formas, cómo afecta (del mismo o de distinto modo) a diferentes personas y grupos de la comunidad. Todo ello hará necesario realizar diagnósticos.

Sólo una vez diagnosticado el problema es posible concluir este paso de la planificación, con un conjunto de causas claramente precisadas. Esta precisión es fundamental porque

a partir de allí se entra a analizar y trabajar el problema a partir de los datos de la realidad, *conocer su naturaleza, (origen), su extensión y su urgencia.*

El problema depende mucho del modo en que se ha definido y que las consecuencias de esa visualización se extenderán a la propuesta. Siempre hay un marco teórico conceptual detrás.

IV. COMO SELECCIONAR EL PROBLEMA

Al realizar el diagnóstico y la lluvia de ideas implícitos en el proceso, nos daremos cuenta que la magnitud y número de problemas excede nuestra capacidad. Por lo tanto, el problema debe seleccionarse analizándolos y descartándolos, dándoles prioridad y conociendo lo que se desea mejorar o solucionar, conforme a la misión y objetivos de la ONG promotora y a los intereses y necesidades del proveedor de recursos.

V. LO QUE NO DEBE HACERSE AL SELECCIONAR UN PROBLEMA

- A. Encontrar la solución correcta al problema equivocado.
- B. Tomar decisiones en un tiempo equivocado o esperar demasiado para implantar la solución, o decidir sobre una solución demasiado temprana.
- C. Tomar decisiones que no resultan en acción, sin criterios definidos para evaluar la efectividad de una solución. ¿Cómo se puede determinar cuáles son los resultados?
- D. Tomar decisiones por intuición.
- E. Evitar anticipar una solución al problema.
- F. Evitar interpretar o evaluar los datos antes de completar la colección de información.
- G. No considerar soluciones alternas por anticipado.

Tercera Parte

Definición de Objetivos

MODULO 2 Definición de Objetivos

OBJETIVO GENERAL

1. Ofrecer instrumentos utiles a los (as) participantes sobre la definición de objetivos.
2. Transferir habilidades y técnicas para identificar y formular los objetivos rápidamente.

IDEAS BASICAS

1. Qué Son los Objetivos
2. Lo que se Debe Revisar al Formular Objetivos
3. Cómo Escribir Objetivos
4. Tipos de Objetivos

METODOLOGIA Presentación y discusión en plenaria

TAREA

Definir los objetivos de la propuesta seleccionada

I. QUE SON LOS OBJETIVOS

A. DEL PROBLEMA A LA DEFINICION DE OBJETIVOS

El establecimiento de objetivos debe fluir naturalmente de la definición del problema. Como ésta última fue su punto de partida, no tendrá ninguna dificultad. Se ha señalado un problema y usted propone una solución. Si el proveedor le proporciona los recursos solicitados ¿qué conseguirá con ellos? Cuando concluya el proyecto, ¿qué se habrá logrado?.

En esta parte de la propuesta se puntualiza el objetivo primordial del proyecto y se presenta una serie de resultados específicos previstos (u objetivos secundarios) por año. Se presentará un claro compromiso no sólo con una serie de resultados, sino también con un plazo para alcanzarlos.

Esta parte de la propuesta debe concentrarse en los resultados concretos que representarán el éxito del proyecto.

Precisado y formulado un problema, ya hay elementos ciertos de lo que es, del punto de partida. El diagnóstico, bien aprovechado, proporciona datos de la realidad para su análisis e interpretación.

Junto al diagnóstico hay una tarea de prognosis o de pronóstico. No basta con saber que las cosas son así: queremos que sean distintas. Para ello se hacen los pronósticos, que es imaginar, a partir del diagnóstico y sus datos, cómo sería un futuro no muy lejano, parcialmente alcanzable al menos. Esto nos permite vincular problema y objetivos.

Un objetivo puede definirse como *"una declaración de condiciones o resultados para ser logrados o sostenidos en el futuro"*.

Los objetivos deben ser:

1. **Entendibles** para todos (suficiente detalle descriptivo)
2. **Medibles** (cuantificables)
3. **Específicos**
4. **Alcanzables** (realistas)
5. **Relacionados** a los propósitos de la organización y que **contribuyen** con dichos propósitos.