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 en lo que le va a pedir a los financiadores. Para hacer este borrador, debe recoger información detallada sobre los antecedentes del proyecto, seleccionar la persona que va a escribir la propuesta y escribir los componentes del documento (resumen ejecutivo, declaración de necesidades, descripción del proyecto, presupuesto e información sobre la organización).

PASO TRES - Redacte la propuesta
Después de poner el documento todo junto y tenerlo listo para enviarse, necesitará agregar una carta remisoria y, cuando sea apropiado, un apéndice, poniendo cuidadosa atención a la forma como se pone todo juntos.

PASO CUATRO - Busque financiadores potenciales
Usted está ahora listo para identificar aquellas fuentes que tienen mayores posibilidades de apoyar su propuesta, a la que tendrá que dar diferente forma dependiendo de la institución o persona a la que se la entregará.

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. 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.

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.

II. LINEAMIENTOS PARA ELABORAR PROPUESTAS CONVINCENTES

El principio más importante que se debe tener presente al formular una propuesta es **vender** un producto.

La propuesta es un instrumento de ventas en la que usted, como dirigente de su organización, trata de satisfacer tres necesidades:

- primero, la necesidad de la población objetivo;
- segundo, la necesidad de su institución, y
- tercero, y quizás la más relevante, la nececidad del donante o proveedor de recursos, de quien se depende para satisfacer las dos primeras.

Al confeccionar una propuesta, usted debe tratar activamente de convencer al proveedor de que lo que usted ofrece como solución a un problema es viable y se traduce en productos concretos, que los resultados se pueden alcanzar en un plazo razonable y que es compatible con los propósitos de la organización que el donante representa.

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 responde al siguiente esquema de preguntas:

QUÉ se quiere hacer	Naturaleza del contenido de la propuesta
POR QUÉ se quiere hacer	Origen y fundamentación
PARA QUÉ se quiere hacer	Objetivos, propósitos
CUÁNTO se quiere hacer	Metas
DÓNDE se quiere hacer	Localización física (ubicación en el espacio)
CÓMO se quiere hacer	Actividades y tareas, metodología
CUÁNDO se quiere hacer	Cronograma (ubicación en el tiempo)
A QUIENES va dirigido	Destinatarios o beneficiarios
QUIÉNES lo van a hacer	Recursos humanos
CON QUÉ se va a hacer	Recursos materiales
CON QUÉ se va a costear	Recursos financieros

Las propuestas varían desde una carta de una sola página a un documento de varios tomos. 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 escribir, como se expresa vulgarmente, "paja", sólo para rellenar espacios.

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

Al preparar una propuesta, se puede optar por diferentes formas de presentación. 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.

A. ELEMENTOS DE UNA PROPUESTA EXITOSA

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

1. La Carta de Envío

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:

- Resumir conclusiones previamente acordadas.
- Reseñar brevemente los atributos y capacidades de su organización.
- Hacer recomendaciones positivas específicas de cómo los recursos contribuirán a solucionar el problema.
- Poner de relieve las ventajas principales de su propuesta.
- Agradecer al proveedor de recursos si le ha ayudado a preparar la propuesta.
- 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".

2. El Título

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.

3. El Resumen

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

- *¿Esto me concierne?*
- *¿Esto responde a mis términos de referencia?*
- *¿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 resumen usted querrá incluir sus mejores argumentos de manera breve, sin extenderse.

4. La Introducción

Aquí es donde brevemente se da al lector (proveedor de recursos) cierta información adicional antes de pasar al cuerpo de la propuesta, por ejemplo:

- Quién es usted y/o su organización
- Cuáles son sus méritos y experiencias.
- Qué otras actividades ha llevado a cabo que fueron eficaces o positivas
- Cuál es el alcance y el beneficio de las medidas que usted propone
- Qué método de trabajo va a utilizar

5. El Cuerpo de la Propuesta

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.

- *La Necesidad del Proveedor de Recursos*
  Comprender las necesidades del proveedor de recursos y satisfacerlas son la clave del éxito en la venta de la propuesta: el proveedor de recursos debe ver claramente que usted le está proponiendo algo que satisface sus objetivos o necesidades y que usted comprende muy bien lo que su organización está buscando. Si no es así, su reacción por fuerza será negativa.

- *El Objetivo*
  Esta es la solución que usted propone para satisfacer la necesidad del proveedor de recursos.

- *Los Métodos*
  Esta sección explica cómo se propone usted alcanzar su objetivo. Debe ser lo más claro posible, sin abrumar al lector con detalles innecesarios.

- *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** debe escoger su método para resolver el problema planteado.

- *Las Ventajas*
  Aquí repite usted los argumentos en apoyo de su propuesta, dando más detalles 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?

  Demuestre de qué manera su solución ofrece más resultados por la cantidad de recursos que aportará el proveedor.

- *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.

- *El Presupuesto*
  Aquí se 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.

B. OTROS PRINCIPIOS EFICACES EN LA REDACCION DE PROPUESTAS

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

1. Ponga de Relieve el Valor

La calidad, la oportunidad, la uniformidad, el servicio, el apoyo y muchos otros factores constituyen, en conjunto, el valor de una cosa. Muestre, de ser posible, cuánto rendirá su propuesta en términos monetarios, de mejoramiento de la calidad de vida, de contención del deterioro ambiental, etc.

2. **Venda Beneficios y No Características**
Explique los resultados y el impacto que se va a lograr y no las características de lo que usted piensa será el producto.

3. **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.

4 **Ofrezca Pruebas**
Aporte pruebas directas que demuestren sus afirmaciones; las pruebas indirectas también apoyan su afirmación.

5. **Formule una Unica Propuesta de Venta**
Muestre por qué su solución es mejor que las demás.

6. **Obtenga Retroalimentación**
Por lo regular, los redactores de propuestas de las ONGs no dedican suficiente energía a conocer quiénes son sus 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 COMPROBACIÓN DE PROPUESTAS CONVINCENTES

		SÍ	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 _____

_____

II. CONTENIDO DE UNA PROPUESTA

A. EL 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.*

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.

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).

Llegar a plantear un problema no es fácil. Sin embargo, se puede seguir el siguiente proceso para conocer el problema más a fondo:

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
4. Conocer cuáles son las oportunidades, las amenazas, las debilidades y los obstáculos que la propuesta puede enfrentar en el lugar que se aplique
5. Entender e involucrarse en el problema

El problema puede verse en términos de necesidades. El problema, *visto como necesidad*, crea un vínculo entre 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 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.

Al realizar la lluvia de ideas, nos daremos cuenta que el tamaño y número de problemas excede nuestra capacidad de solución. Por lo tanto, se debe analizar los problemas y dar prioridad a aquél cuya solución esté conforme con la misión y objetivos de la ONG promotora y con los intereses y necesidades del proveedor de recursos.

B. LOS OBJETIVOS

El establecimiento de objetivos debe fluir naturalmente de la definición del problema. 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) y el plazo para alcanzarlos.

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

1. LOS OBJETIVOS DEBEN SER...

Entendibles para todos (suficiente detalle descriptivo)

Medibles (cuantificables)

Específicos (reflejar lo que se busca o se desea alcanzar)

Alcanzables (realistas)

Relacionados a los propósitos de la organización y que contribuyen con dichos propósitos

Precisos, **concisos**, **claros**

Expresados en el tiempo (debe existir un período límite para alcanzarlo y poder ser verificable)

2. LOS OBJETIVOS NO DEBEN...

Ser demasiados amplios, abiertos o generales y menos aún ambiguos

Describirse con términos como mejorar, fortalecer, aumentar, promover, modernizar, etc.

Confundirse con medio para alcanzar algo (prestar apoyo a..)

Los objetivos responden a las preguntas **¿qué queremos hacer?** y **¿qué cambios deseamos lograr frente a la situación problema?**

Es decir, traducen lo que es un problema existente a los logros deseados y posibles.

Los objetivos guían y dan sentido a cada actividad que se realice dentro de la propuesta. Sirven para contrastar, a cada momento, las cosas concretas que se hacen con la dirección a donde apuntan. Sirven para retomar el rumbo que a veces parece perderse entre tantas y diversas acciones específicas que se van realizando conforme avanza el proyecto. Por eso también son necesarios para poder luego evaluar lo realizado.

Dada esta importancia, es necesario dedicar un buen tiempo en la planificación a formular objetivos precisos, simples, comprensibles por todos, en los que se indique claramente lo que se desea. Algunos prefieren también indicar metas cuantitativas, plazos, sujetos.

Cada objetivo debe responder a la pregunta: ¿A quién se espera que haga cuánto de qué, para cuándo, y dónde?

QUIÉN
Grupo-objetivo o individuo del cual se espera el cambio

QUÉ
La acción o cambio de comportamiento esperado.

CUÁNTO
La dimensión de cambio esperado.

CUÁNDO
Para cuándo se lograrán las condiciones deseadas.

DÓNDE
Lugar en el cual se observará el cambio.

Los siguientes pasos le ayudarán a escribir objetivos completos:

1. Escribir QUIÉN es el autor del objetivo. Por ejemplo, *familias rurales con terrenos dentro del Parque Nacional Chagres.*

2. Escribir QUÉ tarea o trabajo se hará o QUÉ cambio se esperará. Por ejemplo, *familias rurales con terrenos dentro del Parque Nacional Chagres han empezado a atender turistas*.

3. Escribir CUÁNTA cantidad, calidad y/o parámetros de tiempo que se apliquen al objetivo. Por ejemplo, *diez familias rurales con terrenos dentro del Parque Nacional Chagres han empezado a atender turistas.*

4. Añadir CUÁNDO ocurrirá ésto. Por ejemplo, *dentro de seis meses, diez familias de la comunidad "X", dentro del Parque Nacional Chagres, habrán empezado a atender turistas.*

Hay que tener cuidado que, al plantearse los objetivos, el entusiasmo de los propulsores del proyecto haga que se subestimen las condiciones limitantes y se sobreestimen las propias potencialidades del proyecto para actuar contra viento y marea. Esto, casi que inevitablemente, llevará al fracaso.

Además, se debe considerar su viabilidad política y técnica. La viabilidad política tiene que ver con un análisis objetivo del contexto, sus restricciones y, sobre todo, con aquello que permite determinar qué es posible hacer dentro de él. La viabilidad técnica es un modo de vincular los objetivos con las alternativas de acción a elegir.

IV. COMPONENTES BÁSICOS DE UNA PROPUESTA

A. LOS ANTECEDENTES

Los antecedentes se refieren a todos aquellos hechos relevantes que han ocurrido hasta el momento en que se inicia la elaboración de la propuesta. En ellos se destaca la forma cómo la ONG promotora toma contacto con el proveedor de recursos y entiende e interpreta los objetivos y necesidades del mismo. Además, describe cómo compatibiliza ésto con la misión y objetivos de la propia ONG promotora y la población o temática de impacto.

Explica cómo surgió la idea de la propuesta y se refiere a cualquier iniciativa emprendida con anterioridad en torno al proyecto contenido en la propuesta y/o a la existencia de proyectos similares, relacionados o complementarios, independientes de la etapa en que se encuentren (en idea, en formulación, en ejecución, incluso terminados).

Algunas factores que se deben tener en cuenta al elaborar los antecedentes contenido en la propuesta son los siguientes:

1. **Las Condiciones Económicas y Sociales que Imperar al Momento de Surgir la Idea de Presentar la Propuesta**
   En este sentido, el entorno social y económico puede ser propicio para la implantación de un determinado tipo de acciones, porque están de "moda", es prioridad nacional, tiene correspondencia con la política de desarrollo nacional, es un grupo poblacional especial, etc.

2. **El Problema o Problemas Específicos que Estaría Atacando la Propuesta**
   El tipo de problema debe estar claramente planteado en este apartado así como también la solución más adecuada para satisfacerlo. El problema se debe identificar con las necesidades y los objetivos del (los) proveedor(es) de recursos, con la misión y objetivos de la ONG promotora y con las poblaciones o temática beneficiaria.

3. **De Dónde Surgió la Idea del Proyecto Contenido en la Propuesta**
   Se debe hacer referencia a experiencias similares, investigaciones, estudios, diagnósticos concertados con la población, trabajos que se realizan en el presente en el lugar donde se pretende realizar las actividades descritas en la propuesta.

4. **Quiénes Están Involucrados en el Desarrollo de la Idea**
   Tiene que ver con las personas o instituciones que intervinieron en la identificación del problema y en la solución que se plantea para el mismo.

5. **Cuáles y Cuántos son los Beneficiarios y los Beneficios Esperados**
De ser posible, se debe cuantificar la población beneficiaria y/o las comunidades involucradas y describir los beneficios que ofrecerá la realización del proyecto.

6. **Cuál es la Caracterización de la Propuesta**
Se debe ubicar la propuesta en el contexto global de la economía y decir si se refiere a un proyecto de carácter social, ambiental, económico, privado, de infraestructura productiva, si es un proyecto integral, de desarrollo sostenible, con perspectiva de género, etc. Además de lo anterior, es necesario indicar cómo el proyecto contenido en la propuesta satisface las necesidades del proveedor de recursos.

B. LA JUSTIFICACIÓN

Aquí, lo más importante es **identificar la necesidad del proveedor** de recursos y cómo el proyecto propuesto responde a esa necesidad. Además, se debe **identificar cuáles son las razones que la motivaron y la sustentan**.

Al proveedor de recursos le interesa saber *por qué sería bueno para su organización participar financiando el proyecto contenido en la propuesta*. Para responder esta interrogante se deben considerar los siguientes aspectos:

1. Describir los aspectos históricos (antecedentes o iniciativas) que impulsan o justifican la propuesta y la relación que existe entre ésta y los propósitos y la misión del proveedor de recursos. Se puede hacer referencia al punto de los antecedentes.

2. Definir la naturaleza, el alcance, la dimensión y los efectos del problema y cómo la propuesta los resolverá. Debe sustentarse con hechos o cifras, si existen, de carácter oficial o de autoridades en la materia.

3. Describir, en términos generales, los beneficios (impacto-efectos) que se espera obtener con la realización de la propuesta, incluyendo la contribución de ésta al logro del objetivo del proveedor de recursos.

4. Identificar el grupo de beneficiarios y beneficiarias afectados directamente por el problema identificado.

5. Establecer la participación de los beneficiarios y beneficiarias en la identificación del problema real y su solución.

6. Explicar la vinculación del proyecto con las prioridades nacionales, sectoriales y/o regionales.

Para comprobar si se han abordado todos los elementos que le interesan al proveedor de recursos se presenta una lista de verificación de las necesidades:

- La propuesta se relaciona con los propósitos y las metas de la organización proveedora de recursos, con la misión y objetivos de la ONG promotora, con las necesidades de la población o temático de impacto.

- La propuesta tiene un tamaño razonable, en función de la capacidad de la ONG promotora y el problema identificado.

- La propuesta está documentada con estadísticas recientes, de fuentes oficiales o de autoridades en la materia.

- La propuesta se expresa en términos de las personas que se beneficiarán y de los problemas ambientales, sociales y económicos que impactará.

- La propuesta se ha preparado con la participación de los beneficiarios.

- No contiene suposiciones.

- No contiene expresiones "rebuscadas" de difícil comprensión para el proveedor de recursos.

- Es interesante.

C. LA DESCRIPCIÓN

Para facilitar la negociación de la propuesta, el documento debe ser lo más completo y concreto posible, de tal manera que los que toman decisiones en la organización proveedora de recursos se formen una idea precisa, aunque resumida, de los elementos fundamentales del proyecto contenido en la propuesta, sin tener que leer todo el documento.

En esta parte, es necesario suministrar de manera resumida pero clara el objetivo final del proyecto y los objetivos intermedios, las actividades principales, el número de beneficiarios y beneficiarias, cómo se administrará, qué procesos se usará para tomar decisiones y quiénes las tomarán, cuánto cuesta y quiénes son los proveedores, cómo se controlarán esos recursos y bajo qué condiciones, la inversión de los recursos y la ejecución de las actividades, el tamaño del proyecto contenido en la propuesta y la localización de la misma.

1. Tamaño y Localización

Se debe explicar cómo se determinó el tamaño. Claro que el tamaño dependerá del tipo de proyecto que se está planteando.

Por ejemplo: si es una propuesta para realizar un proyecto de capacitación, el tamaño dependerá de la cantidad de personas que se quiere atender; si es de ecoturismo, del número de turistas a atender, etc.

También se debe explicar por qué la propuesta se localiza en determinado lugar y no en otro y cuáles son los factores que influyeron para determinar la localización.

2. Resultados

Se entiende por resultados los productos del proyecto contenido en la propuesta.

Se trata de **cosas tangibles, verificables y/o cuantificables** que permiten alcanzar los objetivos y metas de impacto del proyecto.

Esta es una de las cosas que más interesan al proveedor de recursos, pues es a través de este elemento que él puede medir concretamente si se está satisfaciendo su necesidad o se está cumpliendo con su misión y objetivo.

Los resultados, además de ser cuantificables, verificables (en cantidad y calidad) y tangibles, deben ser, al igual que los objetivos, **alcanzables o realizables, siempre en un tiempo determinado** para poder verificar avances o evaluar el impacto.

Cada objetivo debe ser apoyado por lo menos por un resultado, lo que indica que debe existir congruencia entre resultados y objetivos, así como entre los objetivos y la justificación de la propuesta.

Toda acción tiene su(s) efecto(s) y, en materia de propuestas, lo que se persigue es aumentar al máximo los efectos positivos y disminuir al mínimo los efectos negativos haciendo uso de los recursos que se está pidiendo al proveedor.

Para verificar que ésto se está logrando, se establecen indicadores de éxito (resultados cuantificables que deben lograrse en un tiempo pre-establecido). Estos indicadores de éxito se conocen también como metas y representan los cambios que se van a dar con la ejecución de las actividades contenidas en la propuesta.

Los cambios deben ser expresados en términos porcentuales o en cifras absolutas (cantidades) o en cosas tangibles o medibles. Cuando no es posible cuantificarlos, debe evitarse las ambiguedades e imprecisiones.

Es importante aclarar que, por lo general, el impacto de la propuesta no se limita únicamente a los indicadores de éxito. Pueden darse diversas

repercusiones secundarias, indirectas e inesperadas de carácter tanto positivo como negativo, que hay que tener presente al formular y evaluar la propuesta.

Estos efectos pueden dejarse sentir en los beneficiarios y beneficiarias directos, así como en otros entes involucrados en la realización de las actividades de la propuesta y no necesariamente al culminar la ejecución, sino tiempo después de ocurrido.

D. LA ESTRATEGIA PARA LA EJECUCIÓN

Para poder lograr los resultados, los objetivos y las metas definidas en la propuesta, es necesario desarrollar una serie de actividades y acciones en un período determinado, que deben organizarse, programarse y distribuirse en forma integral, secuencial y complementaria.

La organización y programación de las actividades contenidas en la propuesta se puede hacer preparando un cronograma de actividades (también conocido como Diagrama de Gantt) que puede contemplar los siguientes elementos:

1. *Actividades concretas* desglosadas de acuerdo a las distintas fases de la propuesta

2. *Persona(s) responsable(s)* de las distintas actividades de la propuesta

3. *Lugar*donde se llevará a cabo cada una de las actividades de la propuesta

4. *Beneficiarios(as) inmediatos(as)* de todas y cada una de las actividades de la propuesta.

E. LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL

La capacidad institucional de una ONG es la facultad que debe demostrar la organización en desarrollar la propuesta, ganar/obtener los fondos, ejecutar el proyecto contenido en la propuesta y lograr los objetivos establecidos.

Es la fuerza o fortaleza que tiene la organización para competir con otras(os) y demostrar que satisface mejor los intereses del proveedor de recursos, que tiene una estructura interna de organización que posee los recursos humanos y que es capaz de acometer las tareas contenidas en la propuesta. Todo esto es tomado muy en cuenta por los evaluadores representantes del proveedor de recursos.

Algunos aspectos específicos incluyen la base legal o personería jurídica pertinente, elementos de política general y de política administrativa y otros datos de carácter financiero y de personal que también pueden condicionar la propuesta y que son propios de la ONG proponente.

Los mejores elementos de juicio sobre la capacidad institucional de la organización pueden presentarse en base a la experiencia y el conocimiento adquiridos de actuaciones anteriores.

En el caso de una organización nueva, los antecedentes de quienes están a cargo de ella y de los técnicos que estarán vinculados al proyecto contenido en la propuesta pueden ayudar a formar una idea del "expertise" de la ONG. Si la ONG receptora de los recursos y el ejecutor del proyecto contenido en la propuesta no son los mismo, las informaciones que justifiquen su capacidad deben presentarse separadamente, destacando en forma distinta lo que se refiere a problemas financieros y técnicos tanto del intermediario como del ejecutor.

Es frecuente comprobar la presencia de más de un organismo o entidad en la formulación o ejecución de una propuesta, en donde la responsabilidad se encontrará compartida. En estos casos, se recomienda presentar una relación detallada sobre la entidad u organización principal responsable de la propuesta que, por lo general, será la receptora y responsable del financiamiento.

Con respecto a las demás entidades participantes, será preciso anotar sus relaciones con el organismo principal, así como los pasos que se están dando o que se recomienda dar para mejorar la eficiencia de la ejecución y operación del proyecto en su conjunto estableciendo, en lo posible, "convenios de colaboración".

Debe tenerse presente en toda formulación de propuesta el hecho de que, en muchos de los casos, la organización que solicita financiamiento presenta en la propuesta un rubro denominado "apoyo logístico" que viene a ser aportado como contraparte y comprende aspectos como combustible, transporte, fotocopias, material didáctico, entre otros, y que por razones imprevistas (recortes presupuestarios) son disminuidos algunas veces o eliminados en su totalidad del apoyo a la propuesta. Esto tiene un enorme impacto en la ejecución, por lo que se recomienda asegurarse un imprevisto adecuado que considere lo antes planteado.

Para responder a esta parte o sección de la propuesta, es necesario escribir lo siguiente:

1. Breve descripción de su organización (misión, objetivos, base legal-copia de personería jurídica)

2. Experiencia y conocimientos del personal (curriculum)

3. Experiencia (antecedentes) en la ejecución de propuestas (similares, parecidos, incluso más complejos)

4. Estructura orgánica: conformación de la junta directiva, gerencia y/o dirección de la organización, organigrama, etc.

5. Unidad o persona responsable de la propuesta dentro de la estructura organizativa

6. Aspectos financieros: sistema contable, nivel de presupuesto, sistema de administración financiera, balance, auditoría, etc.

7. Inserción de la propuesta dentro del trabajo de la organización

8. Personal que se asignará para la ejecución de la propuesta y procedimientos administrativos y contables para la aplicación de los recursos asignados.

9. Instalaciones físicas, equipo, mobiliario y otros aportes que se ofrecerán como contrapartida por parte de la organización o institución (mecanismo operativos y logísticos)

10. Identificación de otras instituciones directas e indirectamente involucradas, detallando sus responsabilidades y los mecanismos de coordinación y describiendo su aporte.

11. Definición clara de cómo se efectuará el control y los mecanismos de seguimiento y evaluación del proyecto.

F. LA DETERMINACIÓN DE RECURSOS Y PRESUPUESTO

Es el proceso mediante el cual se calcula y asignan los recursos (humanos, materiales, de equipo, financieros, etc.) necesarios para alcanzar los objetivos del proyecto contenido en la propuesta.

El presupuesto se formula con datos estimativos y, por ello, no es exacto. Es un plan escrito para un período determinado que, generalmente, es de un año.

Para elaborar el presupuesto se debe tener a mano la siguiente información:

1. Todos los elementos que son necesarios para llevar a cabo el proyecto.

2. Los recursos propios con que dispone la organización.

3. Los recursos humanos, materiales y de equipos que será necesario contratar y/adquirir para llevar a cabo el proyecto.

Cuando se disponde de estos datos, ha llegado el momento de analizar de qué manera se van a utilizar los recursos y cómo se asignarán esos recursos durante el tiempo (meses/años) de vida del proyecto.

El presupuesto se puede elaborar utilizando distintos formularios, que responden a las necesidades específicas que cada proveedor de recursos tiene.

Al momento de elaborar el presupuesto, hay que asegurar que se está satisfaciendo completamente y con toda claridad las exigencias del proveedor de recursos, ya que la organización solicitante debe demostrar que sabe cuánto necesita, para qué lo necesita y cómo lo va a utilizar.

Un presupuesto mal confeccionado puede significar la diferencia entre recibir o no apoyo financiero ya que demuestra poca capacidad institucional de la organización para manejar el proyecto.

Todo presupuesto debe presentar un resumen sistemático de las previsiones en los gastos proyectados en cada uno de los siguientes componentes:

- Recursos Humanos
- Recursos Materiales y Equipos
- Recursos Institucionales
- Recursos Financieros
- Recursos Tecnológicos
- Imprevistos

Cuando se trabaja con organizaciones de la comunidad es importante identificar los recursos existentes o potenciales que sirven para que la comunidad contribuya en la ejecución del proyecto. Los recursos que la comunidad puede poner a disposición son de tres tipos, a saber:

- Recursos materiales: terreno, edificios, equipo, dinero, etc.
- Recursos humanos: técnicos, personas capaces, personas interesadas por trabajar, mano de obra no calificada, etc.
- Recursos comunitarios: tradiciones, costumbres y actitudes, conocimientos accesibles, asociaciones, organismos funcionales, etc.

Para cada tipo de recurso identificado, se debe preguntar:

- ¿Cuáles son los recursos indispensables para el proyecto?
- ¿Cuáles son deseables para su mayor eficacia?

- ¿Qué terreno, equipo, fondos, personas preparadas, grupo interesado, servicios u organismos apropiados existen en la comunidad?

- ¿De cuáles podría echarse mano, aunque sea de modo provisorio?

- ¿Es posible conseguirlos en este momento o será necesario comenzar por promover su existencia?

- ¿Cómo se podría conseguir el uso de estos recursos materiales, o el trabajo de esos individuos o los servicios de esos organismos?

- ¿Qué pasos serían necesarios para desarrollar los recurso no aparentes, tales como habilitación de locales, preparación de técnicos, formación de grupos, instalación de servicios, etc?

- ¿Valdrán los beneficios para la comunidad, derivados de la puesta en marcha de tales recursos, tanto como el dinero, esfuerzo o tiempo puestos en ellos?

- ¿Resultará un tal uso de estos recursos en un aumento de esfuerzos totales, o se beneficiaría la comunidad mayormente si estos recursos se utilizasen para otros propósitos?

- Cuando se hayan utilizado los recursos bajo consideración ¿cuáles serán los próximos pasos en el desarrollo del proyecto?

En todo caso, los recursos no deben ser sobre-estimados ni asignados de manera arbitraria o excesivamente abundante; hay que evitar que resulten escasos porque afectan la buena marcha del proyecto contenido en la propuesta.

Los costos del proyecto se clasifican en dos categorías:

1. Costos Directos

- Personal (honorararios y prestaciones; personal de apoyo)

- Consultorías técnicas

- Gastos operativos (labores de campo-jornales; transporte, alimentación y hospedaje; otros)

- Compras (equipo como maquinaria, equipo rodante, etc.; materiales como herramientas, materiales didácticos, de laboratorio, etc.; insumos como semillas, plantones, agroquímicos, etc.; combustible y lubricantes; etc.)

- Alquileres
- Construcciones
- Publicaciones
- Capacitación (talleres, seminarios, hasta 3%)
- Seguimiento y evaluación (hasta 3%)

2. Costos Administrativos

- Personal administrativo
- Consultorías en administración
- Gastos operativos (electricidad, teléfono, agua, publicidad, etc.)
- Compras (equipo de oficina, materiales como papelería, útiles de oficina, etc.)
- Alquileres
- Construcciones

Después que se enumeran los recursos humanos y materiales necesarios para llevar a cabo el proyecto, se debe cuantificar los montos, tomando en cuenta todos los renglones (rubros), el tiempo que el personal le va a dedicar realmente a las actividades del proyecto, la cantidad de materiales, etc. Esto se hace tomando como punto de referencia la lista de necesidades.

En el Anexo No. 1 ofrece ejemplos de formularios utilizados para elaborar un presupuesto:

- Formularios relacionados con los costos directos
  - Personal Técnico (Cuadro No. 1)
  - Gastos Operativos (Cuadro No. 2)
  - Compra de Insumos, Materiales y Equipos (Cuadro No. 3)

- Formularios relacionados con los costos administrativos
  - Gastos Operativos (Cuadro No. 4)
  - Compras (Cuadro No. 5)

G. LOS INSTRUMENTOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Los instrumentos de seguimiento y evaluación (S y E) adquieren cada vez más importancia en el proceso de formulación de una propuesta y en el control del proyecto implícito en la misma.

Esto es fundamental para el proveedor de recursos, pues le sirve para determinar la efectividad o eficacia con que se están utilizando sus recursos y si lo que se dice que se va a realizar satisface sus aspiraciones y necesidades organizativas.

En la propuesta, y para tranquilidad del proveedor de recursos, debe quedar claramente establecido que la ONG conformará un equipo para dar seguimiento y evaluar el proceso de ejecución.

El seguimiento y evaluación supone la recolección y el análisis de datos y la selección de indicadores que pueden utilizarse no sólo para el seguimiento sino también para las evaluaciones continuas, de fin del proyecto y ex-post.

La selección de indicadores es una tarea difícil que debe mantenerse flexible ya que los indicadores escogidos pueden reemplazarse en el futuro sobre la base de la experiencia adquirida y de la disponibilidad de datos más precisos.

Las preguntas cruciales a las que ha de responder el personal de SyE son:

1. ¿Qué información y/o indicador se necesita?

2. ¿Quién necesita información?

3. ¿Para qué fin?

4. ¿De qué clase? (detallada o agregada)

5. ¿Con qué frecuencia?

Debe resistir la tentación de reunir datos por mero interés académico. Si hay duda en cuanto a si debe recolectarse o no determinada información, la norma general es no hacerlo y, en todo caso, concentrarse en lo que sabemos interesa al proveedor de recursos.

El equipo de SyE debe establecer, conforme a la política de la ONG o en base al pedido del proveedor de recursos, la periodicidad de los informes (mensuales, trimestrales, semestrales o anuales) cuyo contenido puede ser de carácter técnico, descriptivo de avance, financiero y de resultados.

En todo caso, es importante tener presente que, por disciplina operacional, se deben realizar como mínimo dos tipos de evaluaciones, tal como se explica a continuación:

1. **Evaluación Continua durante la Ejecución del Proyecto** con el propósito de:

   - Examinar el resultado global de la ejecución del proyecto contenido en la propuesta.

   - Establecer si se han alcanzado, o es probable que se alcancen, los objetivos de la propuesta y si existen o no efectos colaterales imprevistos o indeseables que afecten los resultados y la satisfacción de las expectativas creadas en el proveedor de recursos.

   - Comprobar si se están satisfaciendo las necesidades del proveedor de recursos y la misión y objetivos de la ONG promotora y del grupo de beneficiarios.

2. **Evaluaciones de Fin del Proyecto y Ex-Post** para determinar

   - Su ejecución, es decir, la medida en que la ejecución se ha ajustado al diseño y planes trazados.

   - Su impacto en lo referente a los objetivos económicos, sociales y ambientales, particularmente con respeto a los grupos-objetivo, y

   - Sus aspectos de desarrollo institucional, incluida la organización para la administración del proyecto y la prestación de servicios y el establecimiento de instituciones y procedimientos "a nivel popular básico", por ejemplo, para posibilitar la participación de los beneficiarios y hacer que el proceso de desarrollo implantado se haga sostenible.

La finalidad de estas tareas es:

- Seguir la marcha global de la ejecución.

- Examinar los resultados del proyecto en términos de productos e impacto, si fuese posible hasta el pleno desarrollo del proyecto.

- Derivar enseñanzas para la planificación futura, es decir, la formulación de nuevas propuestas/proyectos para el mismo proveedor o para nuevas fuentes de financiamiento.

- Informar al proveedor de recursos y demostrar que la ONG cumple con el compromiso adquirido.
- Establecer un sistema de información que recoja lecciones aprendidas.

Algunos de los instrumentos de evaluación más conocidos por las ONGs son:

- Análisis de costo/efectividad
- Análisis de impacto socio-económico
- Análisis de impacto ambiental
- Análisis de sostenibilidad

V. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguilar, Alfredo y Sánchez, Carlos
-Administración Agropecuaria. Cuarta Edición. 1989

A.I.D.
-Documentos del Seminario Taller sobre Diseño y Manejo de Pequeños Proyectos. 1993.
-Small Proyects Design and Management: Training Manual for Volunteers and Counterparts. 1987.

Alexander Hamilton Institute
-El Éxito en la Redacción de Informes y Propuestas.

CECADE
-Programa de Capacitación para Elaboración de Pequeños Proyectos de Inversión. Módulo 1 y 6. Costa Rica, 1994.

Fuentes Mohr, Fernando
-Análisis Técnico para Proyectos de Desarrollo. ICAP. 1992.

Fundación Natura
-Guía para el Desarrollo e Implementación de Proyectos. s/f.

Grupo de Tecnología Apropiada
-Manual de Gestión de Proyectos: Cómo Hacerlo y Hacerlo Bien. Panamá, 1981.

ICAP
-Programa y Antología del Curso Formulación y Evaluación de Proyectos Sociales para ONGs. 1995.
-Guía para la Discusión de Perfiles de Proyectos Sociales para ONGs de Panamá. 1995

McConkey, Dale D.
-Administración por Resultados. Serie Norma Desarrollo Gerencial. 1983.

MIDA-IICA
-Programa de Fortalecimiento Institucional del MIDA. 1983.

MIPPE
-Formato de Perfil. COPRAM.
-Lineamientos Metodológicos para la Formulación y Evaluación de Proyectos en Areas Pobres. Abril 1991.

Oceano
-Diccionario de la Lengua Española, 1990.

OEF, Internacional
-Haciendo Camino al Andar. Guía Metodológica para la Acción Comunitaria. Costa Rica, 1991.

The Foundation Center
-Guide to Proposal Writing. U.S.A., 1993.
-Proposal Writing Workshop. 1994.

The Nature Conservancy
-Recursos Para el Exito. Un Manual para Organizaciones Ecologistas de America Latina y el Caribe. 1993.

ANEXO No. 1

Cuadro No. 1

PERSONAL TÉCNICO

DETALLE	Tiempo disponible por mes	Tiempo aplicable al proyecto	Salario mensual
PERSONAL TECNICO Agrónomo (a)/forestal Trabajador(a) social Secretario (a) Contador(a) Personal de apoyo Prestaciones laborales			
TOTALES			

Cuadro No. 2

GASTOS OPERATIVOS

DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
GASTOS OPERATIVOS Jornales Transporte Alimentación Hospedaje Otros			
TOTALES			

Cuadro No. 3

COMPRA DE INSUMOS, MATERIALES Y EQUIPOS

DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
INSUMOS			
Semillas			
Fertilizantes			
Insecticidas			
Bolsas			
Alambres			
MATERIALES Y EQUIPO			
Herramientas			
Equipo de campo			
Equipo de riego			
Tuberías de agua			
IMPREVISTOS			
TOTALES			

Cuadro No. 4

GASTOS OPERATIVOS

DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
GASTOS OPERATIVOS Electricidad Teléfono Publicidad Otros			
TOTALES			

Nota: Para sufragar los costos administrativos se podrá asignar hasta el 10% del costo total del proyecto

Cuadro No. 5

COMPRAS

DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
COMPRAS Equipo de oficina Materiales, papelería Utiles de oficina			
TOTALES			

Nota: Para sufragar los costos administrativos se podrá asignar hasta el 10% del costo total del proyecto

Cuadro No. 6
PROFORMA DEL PRESUPUESTO
(ejemplo)

NECESIDADES		TOTAL	PERIODO EN MESES											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.	COSTOS DIRECTOS													
1.1	Personal técnico													
1.2	Consultoría técnica													
1.3	Gastos operativos													
1.4	Compras													
1.5	Alquileres													
1.6	Construcciones													
1.7	Publicaciones													
1.8	Capacitación													
1.9	Seguimiento y evaluación													
2.	COSTOS ADMINISTRATIVOS													
2.1	Personal administrativo													
2.2	Consultoría en administración													
2.4	Gastos operativos													
2.5	Compras													
2.6	Alquileres													
2.7	Construcciones													
	TOTAL													

Cuadro No. 7
DESGLOSE DETALLADO DE LAS NECESIDADES DE EFECTIVO
(ejemplo)

NECESIDADES		TOTAL	PERIODO EN MESES					
			1	2	3	4	5	6
1.	COSTOS DIRECTOS							
1.1	Personal técnico							
	Agrónomo/forestal							
	Trabajador social							
	Secretario							
	Contador							
	Prestaciones laborales							
	Personal de apoyo							
	Trabajador manual							
	Ayudantes							
1.2	Consultoría técnica							
1.3	Gastos operativos							
	Jornales							
	Transporte							
	Alimentación							
	Hospedaje							
	Otros							
1.4	Compras							
	Equipo							
	Materiales							
	Insumos							
	Combustible y lubricantes							
	Otros							
1.5	Alquileres							
1.6	Construcciones							
1.7	Publicaciones							
1.8	Capacitación							
1.9	Seguimiento y evaluación							
2.	COSTOS ADMINISTRATIVOS							
2.1	Personal administrativo							
2.2	Consultoría en administración							
2.4	Gastos operativos							
	Electricidad							
	Teléfono							
	Publicidad							
	Otros							
2.5	Compras							
	Equipo de oficina							
	Materiales (papelería)							
	Utiles de oficina							
	Otros							
2.6	Alquileres							
2.7	Construcciones							
	TOTAL							

Cuadro No. 8

FUENTE DE RECURSOS

NECESIDADES		TOTAL	FUENTES DE RECURSOS			
			NATURA	ONG	GOBIERNO	COMUNIDAD
1.	COSTOS					
1.1	Personal técnico					
1.2	Consultoría técnica					
1.3	Gastos operativos					
1.4	Compras					
1.5	Alquileres					
1.6	Construcciones					
1.7	Publicaciones					
1.8	Capacitación					
1.9	Seguimiento y evaluación					
1.10	Terreno					
1.11	Otros					
TOTAL						

MÓDULO No. 3

Fundación NATURA: Guía para la Presentación de Propuestas

FUNDACIÓN NATURA (FN)

FIDEICOMISO ECOLÓGICO DE PANAMÁ
PROGRAMA DE DONACIONES

GUÍA PARA LA PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS
1998-1999

19 de junio, 1998

Este documento es una guía para que las organizaciones no gubernamentales, entidades educativas y organizaciones comunitarias en Panamá apliquen al Programa de Donaciones de FIDECO.

I. INFORMACIÓN BÁSICA

ANTECEDENTES

¿Qué es la Fundación Natura?

La Fundación Natura es una organización sin fines de lucro creada el 22 de marzo de 1991 para promover planes y programas para la protección y conservación del patrimonio biológico y los recursos naturales de Panamá. Fundación Natura administra el programa de donaciones del Fideicomiso Ecológico de Panamá (FIDECO).

¿De dónde provienen los fondos del programa de donaciones?

Las donaciones de FIDECO provienen del Fideicomiso, constituido por tres donantes: el Gobierno de Panamá, la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y The Nature Conservancy (TNC). Fundación Natura administra los intereses anuales que genera este Fideicomiso.

Hasta un 50% de los fondos se destinan al apoyo de las áreas silvestres protegidas que administra la Autoridad Nacional del Ambiente (ANAM). El remanente es para apoyar a las organizaciones no gubernamentales (ONG's), comunitarias y educativas con objetivos conservacionistas.

Parte de los fondos para el apoyo de proyectos de ONGs y grupos afines provienen de aportes financieros de Fundación Interamericana (FIA), Organismo autónomo del Gobierno de los Estados Unidos que proporciona asistencia para el desarrollo sostenible en un convenio de cooperación con Fundación NATURA.

¿Cuáles son los requisitos para solicitar fondos a FN?

Para solicitar fondos, se han establecido varios criterios. Para ello existe un formato. **Las propuestas deben cumplir con los criterios y el formato de FN.**

Dentro de las propuestas presentadas a Fundación Natura, se seleccionará las que concuerden con los

Dentro de las propuestas presentadas a Fundación Natura, se seleccionará las que concuerden con los criterios generales, dependiendo de la disponibilidad de fondos, la estrategia y prioridades institucionales. El proceso de selección para estas donaciones es altamente competitivo. **Por ello, el cumplimiento de estos requisitos no garantiza que la propuesta será aprobada.**

¿Cuáles proyectos apoya FN?

La Fundación Natura financia proyectos en las siguientes áreas:

1. Agroforestería y Manejo Sostenible de Bosques

- Estos proyectos estarán orientados a aumentar la cobertura boscosa, recuperación de suelos, control de erosión y restauración de hábitats; puede incluir árboles frutales.

- Los proyectos de agroforestería y manejo sostenible de bosques estarán orientados a la producción agrícola y manejo forestal sostenible; su criterio principal es la conservación del ecosistema.

- Se dará prioridad a proyectos que promuevan corredores biológicos en áreas protegidas y la restauración de ecosistemas.

- Sólo se financiarán proyectos donde participe la comunidad en su ejecución y obtenga beneficios ambientales, sociales y/o económicos. **No se apoyarán proyectos de lucro personal.**

- Para reforestación y agroforestería, FN aportará un máximo de B/.1,000 por hectárea. El resto deberá ser aportado por el solicitante y puede ser en especie.

2. Protección y Conservación de la Diversidad Biológica

- Estos proyectos buscan proteger y conservar los ecosistemas, sus procesos ecológicos y las especies de flora y fauna que los habitan.

- Se apoyarán proyectos sobre biodiversidad terrestre y acuática.

- Se apoyarán proyectos de investigación que ayuden a la protección y conservación de la biodiversidad.

3. Disminución o Prevención de la Contaminación

- Estos proyectos deben disminuir o prevenir la contaminación de lagos, ríos y zonas costeras. Podrán ser investigación aplicada o proyectos que influyan sobre las políticas y prácticas sociales o institucionales.

- Estos proyectos deberán facilitar la toma de decisiones, para prevenir la contaminación de las aguas y mejorar su calidad.

Manejo de Areas Protegidas

- Son proyectos que buscan mejorar el ambiente con la participación de ONG's y organizaciones comunitarias.

- Se apoyarán proyectos en áreas de amortiguamiento o áreas de influencia de las áreas silvestres protegidas.

- Estos proyectos pueden tener como metas: planes de manejo, inventarios de flora y fauna, zonificación, protección y educación ambiental.

- Los proyectos solicitados pueden incluir investigaciones aplicadas o planes de manejo para las áreas protegidas o de influencia.

5. **Ecoturismo**

- Se apoyarán proyectos de ecoturismo de ONG's, grupos comunitarios y entidades educativas, que beneficien a las comunidades adyacentes a áreas protegidas, promuevan la educación ambiental y la conservación.

- Se educará a las comunidades locales y a los ecoturistas sobre el valor de la conservación, la sostenibilidad, la protección de los parques y culturas locales.

- Algunos ejemplos son: talleres de capacitación en educación e interpretación ambiental, prácticas de ecoturismo, planes de manejo ecoturístico, establecimiento y señalización de senderos interpretativos, y publicaciones que ayuden a conocer las áreas protegidas.

CRITERIOS GENERALES

Además de las áreas ya señaladas, los interesados en el Programa de Donaciones deben tomar en cuenta los siguientes criterios generales:

- Que el proyecto esté de acuerdo con las metas y lineamientos de FIDECO.

- Se dará prioridad a la Cuenca del Canal de Panamá, Darién, Bocas del Toro y Coclé.

- Que involucren, cuando sea factible, la participación comunitaria en la formulación, ejecución y beneficios del proyecto.

- Se priorizarán proyectos que ayuden a establecer corredores biológicos.

- El solicitante debe tener capacidad organizativa, técnica y financiera.

- El proyecto debe contribuir a la conservación de los ecosistemas.

- El proyecto debe mejorar el ambiente y las condiciones de vida de las poblaciones.

- El proyecto debe ser sostenible, cuando sea factible, al agotarse los fondos de donación.

- El impacto del proyecto debe justificar la inversión (relación costo-beneficio).

- Es deseable que los proyectos se complementen con acciones de otras organizaciones, por medio de acuerdos y alianzas, para que el trabajo sea conjunto o complementario.

- Natura ve con buenos ojos el fortalecimiento institucional de organizaciones locales pequeñas, y el fomento de conexiones entre diferentes sectores y coaliciones entre organizaciones para el desarrollo de proyectos conjuntos.

- Se financiarán investigaciones aplicadas, con prioridad a las que mejoren el manejo de los recursos naturales a nivel de sitio. Asimismo, proyectos que contribuyan a reformar políticas, prácticas, y/o incentivos nacionales en concordancia con los fines conservacionistas de FIDECO.

Aunque no es determinante, también contribuyen a la elegibilidad las siguientes condiciones:

- Que la organización ejecutora aporte una contrapartida, o sea que la organización aporte parte de los costos del proyecto. Esta puede ser en efectivo y/o especie, por ejemplo: el aporte en costos administrativos, equipos, terreno, salarios o mano de obra.

- Que presenten documentación sobre los mecanismos de cooperación con otras organizaciones a fin de aprovechar ventajas comparativas y complementar esfuerzos y recursos.

LOS TIPOS DE DONACIONES

Natura tiene dos tipos de donaciones que son financiadas en su totalidad por los fondos del FIDECO. Las grandes, hasta B/.70,000 sobre un período de dos años y las pequeñas, hasta B/.15,000 sobre un período de dos años. Otro tipo de donaciones son las especiales, hasta B/.30,000 para periodos de 1 a 3 años Estas donaciones provienen del Fondo de Desarrollo Local que esta conformado por los aportes del FIDECO y FIA.

1. LAS GRANDES DONACIONES

Las grandes donaciones son destinadas a organizaciones establecidas con personería jurídica. Cualquier solicitud de proyectos mayores de B/.70,000 será considerada por la Junta de Síndicos, siempre y cuando vengan acompañadas de financiamientos adicionales iguales.

Se tomarán en cuenta los siguientes lineamientos básicos en la definición de los criterios sobre las ONG's, entidades educativas y organizaciones comunitarias establecidas:

- Una estructura organizacional establecida con objetivos claros y bien definidos.

- La experiencia del equipo de trabajo en planificación, formulación, ejecución y evaluación de proyectos similares.

- Procedimientos contables y administrativos conforme a estándares reconocidos.

2. LAS PEQUEÑAS DONACIONES

Las pequeñas donaciones son destinadas a los grupos cuyo presupuesto promedio anual, proveniente de donaciones, no sobrepase los B/.50,000 en los últimos tres años. Para éstas organizaciones, se tomará en cuenta lo siguiente:

- Deben tener una Junta Directiva o estar en proceso de formación. En el caso de organizaciones en proceso de formación o recién creadas, Natura considerará cada caso individualmente.
- La personería jurídica es una condición deseable, sin embargo, no es necesario para las organizaciones comuntarias.
- Ejecutar o estar en proceso de realizar actividades de producción agrícola, forestal, industrial, artesanal o de servicios.
- Contar con 12 miembros como mínimo y una Junta Directiva de 3 miembros o más.
- Contar con manejo contable y administrativo, propio o con ayuda, de tal forma que pueda garantizarse su capacidad para manejar fondos.
- Tener un período mínimo de existencia y trabajo conjunto de un año.
- Que al menos tres de sus miembros tengan experiencia y estén involucrados directamente en la propuesta sometida a FN.
- Estar ubicadas en áreas de pobreza rural o urbana.

DONACIONES ESPECIALES

- Las donaciones especiales provienen del Fondo de Desarrollo Local, conformado por FIDECO y la Fundación Interamericana (FIA)
- Estas donaciones serán de un monto no mayor de B/.30,000.00 en un período de 1 a 3 años.
- Las áreas programáticas son las mismas que se aplican para las grandes y pequeñas donaciones.
- Las solicitudes para el Fondo de Desarrollo Local pueden ser a nivel nacional .
- Los aplicantes deben tener personería jurídica o que se encuentren tramitando la misma.
- El Fondo de Desarrollo Local dará prioridad a aquellas iniciativas que involucren a distintos agentes comunitarios de desarrollo como complemento de sus proyectos.

II. FORMATO DE LA PROPUESTA (Las propuestas deberán incluir las siguientes secciones y la misma numeración)

A. RESUMEN DE LA SOLICITUD

1. Nombre completo de la organización
2. Siglas
3. Tipo de organización (ONG, Organización Comunitaria, Entidad Educativa)
4. Objetivos de la organización
5. Dirección
6. Apartado postal
7. Teléfono, fax y correo electrónico
8. Representante legal de la organización
9. Nombre del proyecto
10. Localización geográfica del proyecto (adjunte un mapa)
11. Area programática:

    ____Agroforestería y Manejo Sostenible de Bosques

    ____Protección y Conservación de la Diversidad Biológica

    ____Disminución o Prevención de la Contaminación de Lagos, Ríos y Zonas Costeras

    ____Manejo de Áreas Protegidas

    ____Ecoturismo

12. Responsable de la formulación del proyecto .
13. Responsables de la instalación y funcionamiento del proyecto
14. Número de beneficiarios directos e indirectos del proyecto según género (mujeres y hombres)

15. Cantidad de dinero solicitado a la Fundación Natura, contrapartida de la organización proponente y aporte de otras organizaciones o instituciones

16. Duración del proyecto

B. RESUMEN EJECUTIVO Debe incluir (1 página máximo):

- Justificación y beneficios esperados del proyecto

C. PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN (1 página máximo):

1. ¿Cuándo y por qué se formó la organización?

2. ¿Tiene personería jurídica (si tiene, adjunte fotocopia)?

3. ¿Cuántos miembros tiene la organización?

4. ¿Cuál es la estructura u organización interna (ejemplo Junta Directiva)?

5. ¿Tiene la organización un control contable? Si es así, cómo se hace?

6. Liste las deudas de su organización.

7. ¿Cuáles han sido las principales actividades y logros de su organización en los últimos 3 años?

8. ¿ Ha realizado su organización otros proyectos en esta zona geográfica o proyectos similares?

9. Anote cuáles organizaciones, nacionales o internacionales, han sido las principales fuentes de recursos económicos, materiales o técnicos para su grupo.

D. CARACTERIZACIÓN ECOLÓGICA Y SOCIOECONÓMICA DEL ÁREA DEL PROYECTO (1 página máximo)

1. ¿Cuáles son las características ecológicas de la zona (clima, suelos, cobertura boscosa, flora y fauna, hidrografía)?

2. Comente si el proyecto contribuye a la formación de un corredor biológico.

3. ¿Cuáles son las características sociales y económicas de la población (número de habitantes, situación económica y social, servicios comunales como electricidad, agua potable, caminos, etc.)?

4. Describa la situación socio-económica de los beneficiaros del proyecto, en qué trabajan, ¿qué producen a nivel de ingresos?

E. JUSTIFICACIÓN/ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA (1 página máximo): Especificar los factores y puntos más importantes que necesitan considerarse para solucionar el problema.

- ¿Cuál es el problema principal que se resolverá por medio de este proyecto?
- ¿Cómo se originó el problema? ¿Cuáles son los antecedentes?
- ¿Por qué consideran que el proyecto contribuirá a su solución?

F. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO PROPUESTO:

1. **Objetivos Generales:** Resuma en pocas palabras, cuál es el objetivo principal de su proyecto. Ejemplo:

a. "Contribuir a mejorar las condiciones ambientales de la zona de (. . .) y mejorar las condiciones de vida de los beneficiarios."

2. **Objetivos Específicos:** ¿Cuáles son los objetivos específicos de este proyecto? Ejemplo:

a. "Instalar y operar un sistema de producción que combine especies leñosas y frutales con cultivos agrícolas de manera simultánea."
b. "Generar ingresos económicos."

3. **Indicadores:** Describa los indicadores del objetivo general y de los objetivos específicos. Las unidades para medir el avance del proyecto y el logro de los resultados se llaman indicadores. Los indicadores son de dos tipos: **cuantitivos** o **cualitativos**.

   Los indicadores **cuantitativos** se refieren a cantidades, tales como número de hectáreas, número de beneficiarios, número de árboles, número de empleos, volumen de producción, cantidad de ingresos económicos.

   Los indicadores **cualitativos** se refieren a calidades, tales como el aprendizaje de nuevas técnicas de producción, fortalecimiento de la capacidad administrativa de la organización, restauración de un ecosistema, cambios en comportamientos, actitudes y prácticas de conservación de los recursos naturales, satisfacción de necesidades básicas de la población.
   Para el ejemplo del objetivo general arriba mencionado, los indicadores podrían ser:

"Aumento de la cobertura boscosa en 25 hectáreas" y "Mejoramiento en la satisfacción de necesidades básicas de las familias de la comunidad (alimentación, salud, vivienda, educación, vestido)."

Para el ejemplo de los objetivos específicos arriba mencionados, los indicadores podrían ser:

a. "Establecimiento de un cultivo de 25 hectáreas con maíz y frijol simultáneo con árboles leguminosos, leñosos y frutales.
b. "Fortalecimiento o creación de 25 empleos con un ingreso anual mínimo de B/.2,400 cada uno.

La propuesta debe indicar una clara relación entre estos indicadores y los objetivos.

4. **Cronograma de Actividades y Plan de trabajo:** Desarrolle un plan de trabajo y cronograma que describa las actividades que se harán para lograr los resultados, los costos de cada actividad y cuando se harán (Anexo A).

5. **Metodología:** ¿Cuál es el método de trabajo (metodología) que utilizará la organización para cumplir con los objetivos del proyecto? Explique claramente como aplicarán esta metodología en el desarrollo del proyecto.

   - ¿Qué experiencia tiene su organización con ese método de trabajo?
   - Si se necesita cooperación/asistencia técnica, de dónde provendrá? ¿Se requiere de capacitación?
   - ¿Cuál será la participación de los beneficiarios en la ejecución del proyecto?
   - Si el proyecto generará ingresos, indique la cantidad de dinero, como los generarán, y como los utilizarán.

6. **Riesgos:** Describa aquellos factores que pueden impedir el logro de los objetivos propuestos para el proyecto (1 página).

7. **Complemento del proyecto:** El complemento del proyecto es la ampliación de la capacidad del proyecto por medio de otros recursos y esfuerzos. Describa cómo el proyecto se complementa con los proyectos de otras instituciones de su área de trabajo.

8. **Metodología de evaluación:** Sobre la base de indicadores (del #3 de la página 8), describa el sistema de seguimiento y evaluación del proyecto que se va a usar (1 página máximo).

9. **Continuidad del proyecto:** Cuando termine el financiamiento de Natura, como dará continuidad al proyecto (1/2 - 1 página máximo)?

10. **Diseminación de resultados:** ¿De qué manera dará a conocer los resultados de su trabajo? Si su proyecto es de investigación, describa cómo servirá de insumo, para acciones de conservación y educación (1 página máximo).

G. **PRESUPUESTO:** El presupuesto deberá elaborarse de la forma mostrada en el Anexo B. (Desarrollar el Anexo B).

- **Partidas presupuestarias:** En esta columna liste todas las partidas del proyecto; tanto las solicitadas a Natura, como las que aportará su organización u otros. Por ejemplo: salarios, equipos, semillas, insumos, transporte, etc.

- **Monto solicitado a NATURA:** En esta columna anote la cantidad de fondos (B/.) que solicita su organización a Natura según los rubros.

- **Aporte de la organización:** En esta columna anote el valor en B/. de los recursos que aporta su organización (puede ser el valor de semillas, mano de obra, terrenos, equipo, efectivo u otros).

- **Aporte de otros:** En esta columna anote el valor en B/. de los recursos que aportan otros al proyecto, por ejemplo, dinero en efectivo, asistencia técnica, equipos, materiales u otros.

- **Totales:** En la última columna, anote el total de la suma de las columnas por rubro y en la parte inferior, el gran total.

- **Explicación de cada una de las partidas:** Al final del presupuesto, explique detalladamente en qué consiste cada una de las partidas que anotó en el presupuesto y cómo se calculó.

Importante: Solo se aceptará hasta un 10% del monto solicitado a FN para gastos administrativos.

Los interesados, deben enviar cuatro (4) ejemplares de su propuesta. El Programa de Donaciones de FIDECO **no tiene fecha límite para recibo de las propuestas.** Cualquier consulta durante la elaboración de esta propuesta, favor diríjase a nuestra dirección:

Fundación Natura se quedará con las cuatro (4) copias.

Fundación Natura
Apdo. 2190 Panamá 1, República de Panamá
Teléfonos: (507)232-7615, 232-7616 y 232-7617 Fax: (507) 232-7613
E-mail: naturafi@panama.phoenix.net
Dirección: Corregimiento de Ancón
Llanos de Curundu, Casa 1992

ANEXO A

EJEMPLO DE PLAN DE TRABAJO

(NOMBRE DE LA ORGANIZACION)

(NOMBRE DEL PROYECTO)

ACTIVIDADES	COSTOS			CRONOGRAMA MENSUAL											
	NATURA	ORGANIZACION	OTROS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Elaboración del Plan Operativo	B/.	B/.	B/.	X											
Integración del equipo				X	X										
Capacitación					X	X									
Compra de insumos						X	X								
Preparación del terreno							X	X							
Siembra								X	X						
Obras de mantenimiento									X	X	X	X	X	X	X
Cosecha											X	X	X	X	X
Mercadeo												X	X	X	X
Procesamiento														X	X
TOTAL	B/.	B/.	B/.												

ANEXO B

EJEMPLO DE ESTRUCTURA DE PRESUPUESTO

(NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN)

(NOMBRE DEL PROYECTO)

[illegible]: no sea más grande que el componente principal.

PARTIDAS PRESUPUESTARIAS	MONTO SOLICITADO A NATURA	APORTE DE LA ORGANIZACIÓN	APORTE DE OTROS	TOTALES
1. COSTOS DIRECTOS	B/.	B/.	B/.	B/.
1.1 Personal — (técnico o equivalente (Técnico o bachiller agrícola) consideran gastos laborales)				
1.2 Consultorías técnicas				
1.3 Gastos operativos — (transporte de materiales, jornales)				
1.4 Compras – (combustible, insumos)				
1.5 Alquileres				
70 - 30 1.6 Construcciones (galera, depósitos)				
r 60 - 40 1.7 Capacitación				
1.8 Publicaciones				
2. COSTOS ADMINISTRATIVOS				
2.1 Personal				
2.2 Gastos operativos — electricidad, luz, agua, teléfono				
2.3 Compras				
2.4 Alquileres →				
2.5 Construcciones				
TOTALES	B/.	B/.	B/.	B/.

ANEXO B

EJEMPLO DE ESTRUCTURA DE PRESUPUESTO

(NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN)

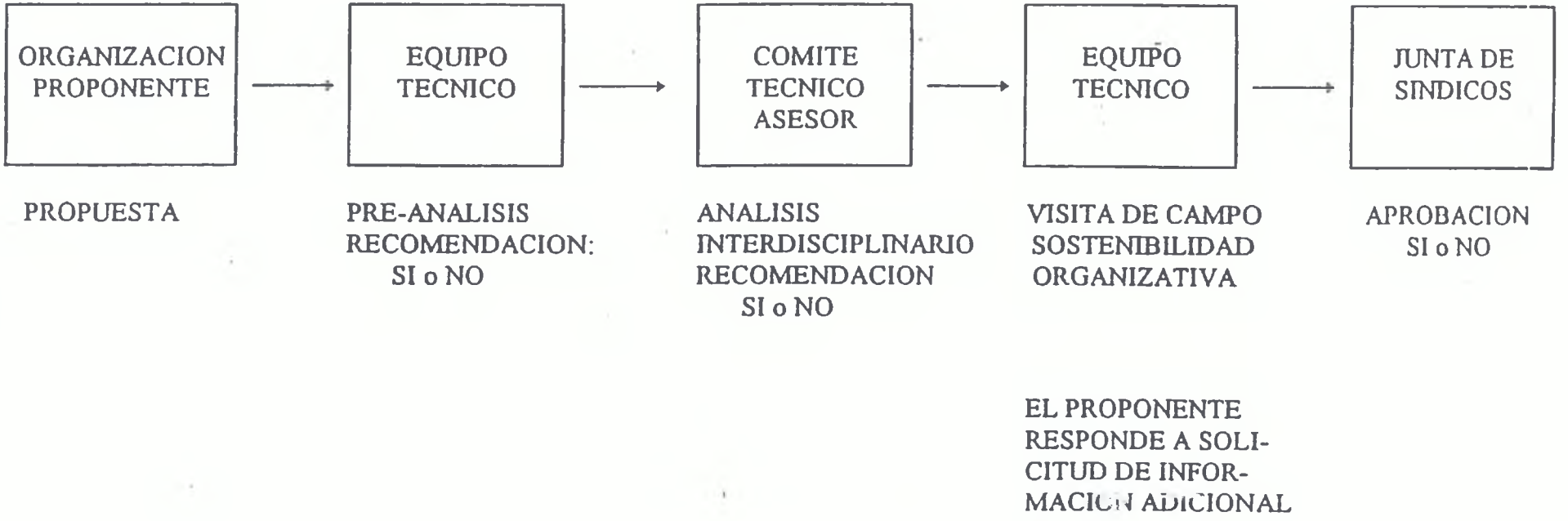
(NOMBRE DEL PROYECTO)

PARTIDAS PRESUPUESTARIAS	MONTO SOLICITADO A NATURA	APORTE DE LA ORGANIZACIÓN	APORTE DE OTROS	TOTALES
. COSTOS DIRECTOS	B/.	B/.	B/.	B/.
1.1 Personal				
1.2 Consultorías técnicas				
1.3 Gastos operativos				
1.4 Compras				
1.5 Alquileres				
1.6 Construcciones				
1.7 Capacitación				
1.8 Publicaciones				
COSTOS ADMINISTRATIVOS				
2.1 Personal				
2.2 Gastos operativos				
2.3 Compras				
2.4 Alquileres				
2.5 Construcciones				
)TALES	B/.	B/.	B/.	B/.

ANEXO C

FUNDACION NATURA

PROCESO DE APROBACION DE PROYECTOS



EXPLICACIÓN DE LAS PARTIDAS PRESUPUESTARIAS

1. COSTOS DIRECTOS

1.1 Personal

- Personal técnico
- Personal de apoyo

1.2 Consultorías técnicas

1.3 Gastos operativos

- Otros Labores de campo
- Transporte
- Alimentación
- Hospedaje

1.4 Compras

- Equipo
- Materiales
- Insumos
- Combustibles
- Otros

1.5 Alquileres

1.6 Construcciones

1.7 Capacitación

1.8 Publicaciones

2. COSTOS ADMINISTRATIVOS

2.1 Personal

- Personal administrativo
- Consultorías en administración

2.2 Gastos operativos

- Electricidad, teléfono, etc.
- Publicidad
- Otros

2.3 Compras

- Equipo de oficina

2.4 Alquileres

2.5 Construcciones

LISTAS DE VERBOS QUE SE UTILIZAN EN LA FORMULACION DE PROPUESTAS

OBJETIVOS GENERALES	OBJETIVOS ESPECIFICOS
Aplicar, analizar,adquirir,iniciar, descubrir, dominar, conocer, desarrollar, aumentar, afianzar, cultivar, ayudar, comprender, usar conservar, fomentar, mejorar, compartir, capacitar, enfocar, apreciar, lograr, crear, brindar, extender, estimular, despertar, juzgar aprovechar, familiarizar, interesar, ofrecer, dar oportunidad, procurar, encauzar, facilitar, contribuir, conseguir, inculcar, hablar, pensar, computar, interpretar, escuchar, entender, representar, localizar, proponer, aceptar, apreciar, valorar, formular, definir, describir, admitir, detectar, distinguir	Definir, describir, identificar, marcar, revisar combinar, nombrar, señalar, reproducir, dar seleccionar, formular, convertir, definir, seguir distinguir, pronosticar, explicar, separar, situar diferenciar, identificar, ilustrar, inferir, señalar, relacionar, seleccionar, dividir, subdividir, usar combinar, componer, crear, idear, deseñar, explicar, generar, modicar, organizar, planear, reconstruir, relacionar, reorganizar, relatar, escribir, comparar, concluir, contrarestar, leer criticar, descubrir, descriminar, explicar,actuar prestar, justificar, interpretar, relacionar, preguntar, escoger, descubrir, mantener, nombrar, seleccionar, ayudar, cumplir, discutir saludar, prestar, designar, desempeñar, practicar, presentar, recitar, reportar, relatar, justificar, estudiar, trabajar, reparar, arreglar, actuar