

Curso breve para escribir propuestas

Publicado por Foundation Center. El documento original puede ser localizado en foundationcenter.org

http://foundationcenter.org/getstarted/tutorials/shortcourse/prop1_sp.html

Introducción

El tema de este curso breve es cómo escribir una propuesta. Pero la propuesta no se mantiene por sí sola; debe formar parte del proceso de planificación e investigación, de reclutamiento y de cultivar a posibles fundaciones y donantes corporativos.

Este proceso está basado en la convicción de que debe desarrollarse una colaboración entre la organización y el donante. Cuando ha pasado gran parte de su tiempo en la búsqueda de fondos, es difícil recordar que también puede ser difícil donar dinero. Es más, el dinero contribuido por una fundación o corporación no tiene valor hasta que se asigne a los programas sólidos en el sector no lucrativo.

Esto se considera una colaboración ideal. Las organizaciones tienen las ideas y la capacidad para resolver problemas, pero no el dinero con el cual implementarlas. Las fundaciones y corporaciones pueden tener los recursos financieros, pero no necesariamente los otros recursos necesarios para crear programas. Integre efectivamente los dos y el resultado será una colaboración dinámica.

Debe seguir un proceso paso a paso en la búsqueda de fondos privados. Toma tiempo y persistencia para tener éxito. Después de que haya escrito la propuesta, puede pasar un año o más para obtener los fondos necesarios para llevar a cabo su proyecto. Aun una propuesta perfectamente escrita, presentada al posible donante, puede ser rechazada por varias razones.

Recaudar fondos es una inversión hacia el futuro. Su objetivo debe ser crear una red de fundaciones y otros donantes, muchos de los cuales otorgan donaciones pequeñas de manera constante, y algunas pocas que brindan donaciones grandes y periódicas. Al cumplir estos pasos del proceso, cada año, usted puede retener a la mayoría de sus donantes regulares y encontrar el equilibrio con las idas y venidas de los donantes más grandes.

El proceso recomendado no es una fórmula estricta por la que se debe regir. Es sólo una sugerencia de enfoque que se puede adaptar para ayudar con las necesidades de la organización y las situaciones particulares de cada situación. Recaudar fondos es un arte, no una ciencia. Usted debe contar con su propia creatividad y ser flexible.

Recopilación de información

El punto de partida para escribir una propuesta modelo consiste en reunir la documentación adecuada. Para esto es importante recopilar antecedentes en tres sectores: concepto, programa y presupuesto.

Si esta documentación no está disponible, deberá elegir a la persona o equipo responsable de llevar a cabo dicha recopilación. Si usted es miembro de una pequeña organización sin fines de lucro que no cuenta con este tipo de apoyo, lo más fácil sería elegir a un miembro de su junta directiva. Si por el contrario, usted trabaja para una organización grande, es muy probable que haya personal capacitado que pueda brindarle el apoyo necesario en el área de desarrollo de proyectos y ejecución presupuestal. Una vez que sepa a quién le va a asignar esta responsabilidad, identifique todas las preguntas posibles que le ayudarán a desarrollar el proceso de documentación.

Este proceso permite que la redacción de la propuesta sea mucho más fácil y además, si incluye a otros miembros de la organización o de la junta directiva logrará que el proyecto se convierta en un trabajo de equipo, en el que se incorporarán otras personas de la institución y reconocerán su importancia.

Concepto

No sólo es importante que usted comprenda cómo encaja el proyecto dentro de la filosofía y misión de la organización, sino que además deberá contar con la documentación que responda a las necesidades identificadas. Es importante que estos conceptos de filosofía estén claramente expresados en la propuesta. Para las fundaciones es importante saber si el proyecto apoya el objetivo general de la organización y de esta manera, evaluar si vale la pena ser considerado. Con este fin, será necesario reunir datos precisos acerca de su organización y conocer exactamente las necesidades a las cuales su proyecto responderá. Esto le ayuda a fortalecer sus argumentos y contribuye al desarrollo de una propuesta sólida.

Programa

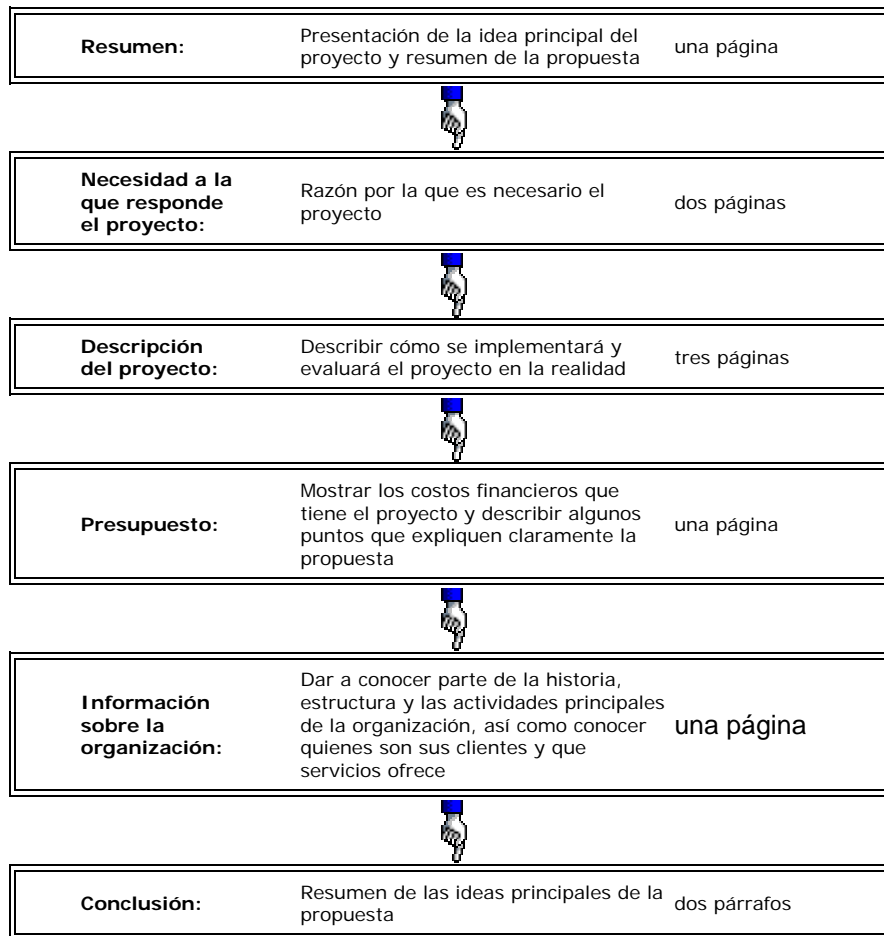
La siguiente es la lista de control de la información necesaria sobre el programa:

- Naturaleza del proyecto y método para ponerlo en práctica;
- Cronología del proyecto;
- Resultados esperados y método de su evaluación; y
- Requisitos de personal y voluntarios, incluyendo empleados actuales y nuevos.

Presupuesto

Una vez que haya definido el contenido del proyecto y establecido un plan de trabajo, podrá elaborar un presupuesto inicial que le indique con exactitud cuáles podrían ser los costos del proyecto. Por esta razón, se recomienda primero definir las necesidades y establecer las metas y alcances del proyecto, antes de preparar la parte financiera. Sin embargo, se aconseja hacer un bosquejo preliminar del presupuesto para cerciorarse de que haya una relación razonable entre costos y resultados anticipados. Si considera que los costos son muy altos, aun sabiendo que este presupuesto podrá ser financiado por una fundación, usted deberá replantearlo y reducir costos innecesarios.

Componentes principales para la elaboración de una propuesta



Resumen ejecutivo

lector de que este proyecto sea considerado para su apoyo. Debe incluir:

El problema - Uno o dos párrafos breves sobre el problema o la necesidad que su organización ha identificado y que está preparada para enfrentar.

La solución - Una descripción breve, que no sobrepase dos párrafos, sobre el proyecto, que incluya: sus actividades, la cantidad de personas que se beneficiarán de este programa, cómo y dónde operará, por cuánto tiempo y el personal que lo implementará.

Los fondos requeridos- Una explicación breve, de un párrafo, sobre la cantidad de dinero requerido para la operación del proyecto y cuáles son sus planes para recaudar fondos en el futuro.

Una reseña sobre la orientación de su organización- Escriba en un párrafo el nombre, la historia, la misión y las actividades de su organización, así como la capacidad que ésta tiene para llevar a cabo el proyecto.

Plantee la necesidad del proyecto

Si después de leer el resumen, el donante continúa leyendo, ya despertó su interés. El próximo paso será reforzar este interés inicial describiendo el problema y cómo el proyecto podrá remediarlo.

El planteamiento de la necesidad le permitirá al lector conocer más a fondo los temas tratados. Presenta hechos y pruebas para apoyar la necesidad de desarrollar el proyecto, y establece que su organización sin fines de lucro entiende los problemas y los puede resolver de una manera razonable. La información utilizada para apoyar su caso puede provenir de expertos en el tema y de las propias experiencias de la organización.

La sección correspondiente al planteamiento de necesidad debe ser concisa aunque persuasiva. Para expresar sus buenas ideas, usted tiene que organizar primero todos los argumentos y después presentarlos en una secuencia lógica que convenza al lector de la importancia de abordar este proyecto. Para organizar sus argumentos, es importante que considere los seis puntos siguientes:

Primero, decida qué realidades o estadísticas apoyan mejor al proyecto. Asegúrese de que los datos que presente sean correctos. No hay nada tan penoso como un donante que diga que la información es incorrecta o que está desactualizada. La información genérica o muy extensa no le ayudará a presentar un argumento triunfador para el proyecto. La información que no esté relacionada con su organización o con el proyecto, dará lugar a que el donante cuestione la propuesta. Por lo tanto, es importante que exista un balance entre la información presentada y la capacidad del programa para desarrollar el proyecto.

Segundo, al lector hay que darle esperanzas. La imagen que usted presente sobre la situación no debe ser tan crítica como para que parezca que la situación no tiene solución. El donante dudará si vale la pena invertir en una solución. He aquí un ejemplo contundente sobre el planteamiento de una necesidad: "El cáncer de seno mata. Sin embargo, las estadísticas demuestran que las revisiones periódicas pueden detectar los síntomas de cáncer en sus fases iniciales, reduciendo considerablemente la posibilidad de muertes por causa de esta enfermedad. Es así como un programa que promueva las visitas periódicas al médico puede ayudar a reducir el riesgo de morir a causa de cáncer de seno." Evite exageraciones o explicaciones muy emocionales.

Tercero, decida si quiere que su proyecto sirva de modelo. Esto ayudaría a ampliar la base de posibles donantes. Recuerde que un modelo funciona solamente en ciertos tipos de proyectos. No trate de desarrollar un argumento alrededor de esta idea si verdaderamente no cabe dentro del proyecto. Los donantes pueden esperar que su organización siga con un plan similar si lo presenta como un proyecto modelo.

Si decide hacer un modelo de este proyecto, debe documentarse sobre cómo este problema que está enfrentando ocurre en otras comunidades. Asegúrese de explicar cómo la solución que plantee puede servir también para otros.

Cuarto, determine hasta que punto es prudente mostrar que la necesidad que usted tiene es realmente grave. Usted le está pidiendo al donante que se interese en su propuesta ya sea porque el problema que usted plantea es más grave que los otros, o la solución que propone tiene mejor sentido y es más viable que otras. He aquí un ejemplo de un escrito contundente pero equilibrado: "El abuso de drogas es un problema nacional. Cada día mueren niños en todo el país a causa de una dosis excesiva. En el Sur del Bronx, el problema es más crítico. Más niños mueren aquí que en cualquier otro lugar, es como una epidemia. Es por esta razón, que nuestro programa de prevención es más necesario en el Sur del Bronx que en cualquier otra parte de la ciudad."

Quinto, decida si puede demostrar que su programa integra las necesidades de una manera diferente, o está mejor estructurado que otros proyectos que lo han precedido. Es muy difícil describir la necesidad de su proyecto sin ser crítico con otras organizaciones con las cuales está compitiendo por los mismos recursos. En este caso, usted debe

ser muy cuidadoso de no hacer esto. Criticar a otras organizaciones no está bien visto por los donantes. Podría motivar al donante a mirar más de cerca su proyecto e investigar por qué lo presentó desprestigiando a otras organizaciones. El donante puede haber invertido dinero en los proyectos de estas organizaciones o haber comenzado a considerarlos viables para su apoyo, ahora que usted se los ha hecho notar.

Es mejor que aclare que usted tiene buenas relaciones con las otras organizaciones en el campo donde presta sus servicios. Recuerde, los donantes hoy en día están muy interesados en crear alianzas para que haya colaboración entre las organizaciones. Es más, pueden preguntarle por qué no está colaborando con aquellos que usted considera como sus competidores principales. Entonces, lo mínimo que usted debe presentar es cómo el trabajo de su organización complementa y no duplica el trabajo de otros.

Sexto, evite el razonamiento circular. En este tipo de razonamiento, usted presenta la ausencia de una solución como el verdadero problema y luego ofrece su solución como una manera de resolver el problema. Por ejemplo, el razonamiento circular para la construcción de una piscina comunitaria podría presentarse así: "El problema es que en nuestra comunidad no tenemos piscina. Es por eso que la construcción de una piscina resolverá el problema". Una manera más persuasiva de presentar su caso es demostrar que una piscina puede ofrecer recreación, facilitar la realización de ejercicios físicos, y permitir la creación de programas de rehabilitación física, convirtiéndola en un recurso importante y necesario para la comunidad. Su presentación puede incluir una encuesta que resalte las expectativas de la comunidad sobre el uso de la piscina y concluir haciendo la conexión entre cómo se piensa utilizar este servicio y cuáles son los beneficios potenciales que podrían ayudar a mejorar la calidad de vida en la comunidad.

El planteamiento de la necesidad no tiene que ser largo ni extenso. Por el contrario, debe ser breve. La información concisa atrae la atención del lector.

La descripción del proyecto

Esta sección de su propuesta debe tener cinco subcategorías: objetivos, métodos, personal/administración, evaluación y sostenibilidad. Los objetivos y los métodos determinan los requisitos de personal y administración. Ellos son el centro de atención durante la evaluación y se encargarán de dar los resultados del proyecto. La sostenibilidad depende directamente de su éxito, y por eso su capacidad para atraer el apoyo de otras fuentes. Las cinco subcategorías muestran cómo están conectadas entre sí para desarrollar el proyecto.

Objetivos

Los objetivos son los resultados mensurables del programa. Ellos ayudan a delinear sus métodos. Sus objetivos tienen que ser tangibles, específicos, concretos, medibles y ejecutables en un período específico. Las organizaciones en busca de recursos a veces confunden los objetivos con las metas, éstas son más conceptuales y abstractas. Para ilustrar mejor este punto, he aquí un ejemplo de la meta de un proyecto con un objetivo secundario:

Meta: Nuestro programa después de las clases ayudará a los niños a leer mejor.

Objetivo: Nuestro programa después de las clases ayudará a cincuenta niños a mejorar su nivel de lectura ascendiendo este nivel a un grado superior al actual, según lo demuestran los exámenes de lectura realizados después de haber participado en el programa por un período de seis meses.

La meta en este caso es abstracta: mejorar la capacidad en la lectura, mientras que el objetivo es más específico. Se puede lograr a corto plazo (seis meses) y evaluar (mejorar el nivel de lectura de 50 niños ascendiendo a un grado superior al actual).

Considerando que hay una gran competencia para recaudar fondos, los objetivos bien presentados son importantes para el desarrollo de una propuesta exitosa.

Utilizando otro ejemplo diferente, existen por lo menos cuatro tipos de objetivos:

1. **Comportamiento** - Se anticipa a una acción humana.

Por ejemplo: Cincuenta de los 70 niños participantes aprenderán a nadar.

2. **Desempeño** - Un plazo de tiempo específico durante el cual ocurrirá una acción humana, y dónde se anticipa un nivel esperado de conocimiento.

Por ejemplo: Cincuenta de los 70 niños aprenderán a nadar dentro de los seis meses y aprobarán un examen de habilidad en natación que será supervisado por un socorrista especializado de la Cruz Roja.

3. **Proceso** - La manera en que se lleva a cabo el proceso es un fin en sí mismo.

Por ejemplo: Documentaremos los métodos de enseñanza utilizando e identificando aquéllos que tuvieron los mejores resultados.

4. **Producto** - Habrá un resultado tangible.

Por ejemplo: Se creará un manual que se utilizará en el futuro para enseñar natación a los niños de esta edad.

En todas las propuestas, usted habrá de definir uno o más objetivos de este tipo, dependiendo de la naturaleza de su proyecto. Asegúrese de presentar sus objetivos de una manera clara; que no sean confusos y que sobresalgan en la página. Usted puede utilizar números u otros tipos de subdivisiones que le ayuden a resaltar esa sección en el texto. Pero sobretodo, sea realista al establecer sus objetivos. No prometa algo que no puede cumplir. Recuerde, el donante quiere que le diga en el informe final del proyecto que se cumplió con los objetivos planteados.

Métodos

Al presentar los objetivos, usted le explicó al donante claramente los alcances del proyecto. En esta sección correspondiente a los métodos, usted describe las actividades específicas que se llevarán a cabo para cumplir dichos objetivos. Se considera de gran ayuda subdividir nuestra explicación sobre los métodos en los siguientes puntos: *Cómo*, *cuándo*, y *por qué*.

Cómo: Descripción detallada sobre los hechos que sucederán desde que el proyecto comienza hasta que termina. Los métodos deben estar de acuerdo con los objetivos planteados anteriormente.

Cuándo: La sección de métodos debe presentar el orden y el tiempo que tomará cada labor. Puede tener sentido elaborar una cronología o plan de trabajo para que el lector no tenga que delinear la secuencia por sí mismo...El plan de trabajo le dice al lector "cuándo" y provee otro resumen del proyecto que apoya el resto de la sección de métodos.

Por qué: Usted necesita defender los métodos escogidos, especialmente si son nuevos o poco convencionales. ¿Por qué el trabajo planificado lo lleva a los resultados que anticipa? Usted puede responder a esta pregunta de diferentes maneras, valiéndose del uso de ejemplos de otros proyectos en funcionamiento y de opiniones de expertos en la materia.

La sección de métodos permite al lector visualizar la puesta en práctica del proyecto. Debe convencer al lector que su agencia sabe lo que está haciendo y de esa manera establecer su credibilidad.

Personal/Administración

Al describir los métodos, usted habrá mencionado el personal que colaborará en el proyecto. Ahora necesita dedicar un par de frases a la discusión sobre la cantidad de personal, sus calificaciones y asignaciones específicas. Los detalles sobre los miembros individuales que participan en el proyecto se pueden incluir ya sea como parte de esta sección o como apéndice, dependiendo de lo extensa e importante que sea la información.

"Personal" se refiere a voluntarios o consultores, así como al personal de planta. La mayoría de los que escriben propuestas no preparan la sección de personal para el proyecto que se opera principalmente con voluntarios. Describir las tareas que los voluntarios desempeñan, sin embargo, puede ser útil para el lector de la propuesta. Esta información subraya el valor agregado por los voluntarios y los bajos costos del proyecto.

Para un proyecto con personal contratado, asegúrese de describir claramente qué personas trabajan a tiempo completo y quiénes trabajarán a tiempo parcial en el proyecto. Identifique al personal que está actualmente empleado por la organización y a el que tiene que contratarse para llevar a cabo el proyecto. ¿Cómo organizará el tiempo de un empleado que ya tiene otras asignaciones?

El salario y los costos del proyecto son afectados de acuerdo a las calificaciones del personal. Determine la experiencia práctica que necesita del personal clave, así como el nivel de experiencia y el perfil educativo. Si una persona ha sido seleccionada para dirigir el programa, resuma sus habilidades e incluya una biografía breve en el apéndice. Un buen director de proyectos puede influir en la decisión del donante.

Describa su plan para administrar el proyecto para el lector. Esto es especialmente importante si se trata de una operación grande, si más de una agencia colabora en el proyecto o si utiliza un agente fiscal. Debe quedar totalmente claro quién será la persona responsable de la

administración financiera, de los resultados del proyecto y del informe final.

Evaluación

El plan de evaluación no debe considerarse únicamente cuando se haya completado el proyecto; debe formar parte del mismo. La inclusión del plan de evaluación en su propuesta indica que usted toma en serio sus objetivos y desea evaluar hasta qué grado los alcanzó. La evaluación es útil también en la administración. Como la planificación estratégica, ayuda a las organizaciones sin fines de lucro a refinar y mejorar sus programas. Una evaluación puede ser la mejor manera para que otros aprendan de su experiencia de cómo conducir un proyecto.

Existen dos tipos de evaluaciones formales. La primera mide el producto; la otra analiza el proceso. Cada una o ambas pueden ser apropiadas para su proyecto. La orientación que usted tome al respecto dependerá de la naturaleza del proyecto y de sus objetivos. Por cada tipo de evaluación, tendrá que describir la forma en que se recopilará la información a evaluarse y cómo analizarán los datos. Usted debe presentar su plan de cómo se reportarán la evaluación y sus resultados y a quiénes se les presentarán estos resultados. Por ejemplo, pueden utilizarse internamente o compartirse con el donante, o pueden compartirse con un público más amplio. Es posible que el donante opine acerca del alcance de la difusión de este documento.

Sostenimiento

Hoy en día, el mensaje más claro que expresan los donantes es que las organizaciones tendrán que demostrar de manera concreta la viabilidad financiera del proyecto a largo plazo para el cual están solicitando apoyo, y también la viabilidad de la organización en sí.

No está de más decir que la mayoría de los donantes no desean comprometerse a dar apoyo financiero de una manera permanente a una organización. Es más, ellos quieren que se les demuestre que su proyecto tiene un principio y un fin (con fecha de inicio y fecha de culminación); o si es para el fortalecimiento institucional de la organización (es decir, contribuirá con su futura autosuficiencia y/o permitirá aumentar servicios que produzcan ingresos); o hará que su organización sea más atractiva para otros donantes en el futuro. Por las nuevas tendencias de adoptar principios de inversiones en el mercado en el sector filantrópico, presentar evidencia del sostenimiento financiero se convierte en un elemento de alta prioridad para una propuesta exitosa.

Es importante que sea muy específico sobre las actuales y futuras fuentes de recursos para la organización, tanto como ingresos adquiridos por medio de los programas y fondos recaudados; asimismo, tiene que presentar la base de apoyo financiero de su organización. He aquí un aspecto donde es muy importante tener estadísticas e informes financieros preparados en caso de que un futuro donante los solicite, aunque usted no incluya esta información en la propuesta. Algunos donantes, con mucha razón, querrán saber quien más recibirá una copia similar de esta propuesta. No tenga miedo de compartir esta información con el donante.

El presupuesto

El presupuesto puede ser tan simple como un estado de cuentas de una página proyectando sus gastos. O su propuesta puede requerir una presentación más compleja, que muestre la proyección de donaciones e ingresos y datos concretos explicando los diferentes rubros para gastos o ingresos.

El presupuesto de gastos

Conforme vaya preparando el presupuesto, revise la propuesta y haga una lista de todas las actividades relacionadas con el personal y otras no relacionadas con él. Asegúrese de enumerar no solamente los costos nuevos en que incurrirá si se aprueba el proyecto, sino también cualquier otro gasto que resulte de otras actividades asignadas al proyecto. Después, tome las cifras más relevantes de la persona responsable de la contabilidad de su organización. Es posible que deba calcular qué proporción de los gastos incurridos se deben cargar al proyecto y cualquier costo nuevo, como salarios del personal que aún no se ha contratado para el proyecto. Ponga los costos identificados al frente de cada actividad en su lista.

Su lista de los diferentes rubros del presupuesto y los cálculos que ha hecho para llegar a una cantidad estimada para cada rubro deben resumirse en una tabla de trabajo. Tenga estas cifras presentes para acordarse de cómo llegó a calcular el presupuesto. Estas tablas de trabajo pueden ser útiles para preparar la propuesta y discutirla con los donantes; son también una herramienta valiosa para supervisar el proyecto una vez iniciado y para reportar sobre el mismo cuando lo haya completado.

Una parte de una tabla de trabajo para un proyecto que tendrá un año de duración puede reflejarse de la manera siguiente:

Rubro	Descripción	Costo
Director ejecutivo	Supervisión	10% de su salario = \$10,000 25% de sus beneficios = \$2,500
Director del proyecto exclusiva	Contratado en el primer mes	11 meses con dedicación con un salario anual \$35,000 = \$32,083
Tutores	12 que trabajan 10 horas por semana durante 13 semanas	12 x 10 x 13 x \$4.50 = \$7,020
Oficina	Ocupa el 25% del espacio disponible	25% x \$20,000 = \$5,000
Gastos generales	20% de los costos del proyecto	20% x \$64,628 = \$12,926

Con su tabla de trabajo a la mano, está listo para preparar el presupuesto. Para la mayoría de los proyectos, estos costos deben agruparse en subcategorías seleccionadas para reflejar los aspectos críticos de los gastos. Todos los gastos significativos deben separarse en rubros dentro de subcategorías, pero los gastos pequeños pueden ser combinados en un solo renglón. Puede dividir sus gastos en dos rubros: gastos de personal y gastos no relacionados con el personal. La subcategoría de personal puede incluir salarios, beneficios y consultores. Las subcategorías bajo costos no relacionados con el personal pueden incluir gastos de viaje, equipos y gastos de imprenta, por ejemplo, con una cifra (en dólares) a la par de cada rubro.

Declaración de ingresos y donaciones

Para un proyecto en general, no es necesario presentar una declaración de ingresos y donaciones. El rubro de gastos dentro del presupuesto representa la cantidad que se va a necesitar en donaciones. Pero si ya se recibió una donación para la ejecución del proyecto, o si espera que las actividades del proyecto generen ingresos, entonces el lugar adecuado para presentar esta información es la declaración de ingresos y donaciones.

Al detallar las donaciones en rubros, haga una lista con todas las destinadas para la realización del proyecto: esto va a sugerir cómo asignar las nuevas donaciones. El total de las donaciones ya comprometidas en el proyecto se deben restar del renglón "Gastos totales" en la parte de gastos del presupuesto para que le indique la cantidad de "Fondos a recaudar" o "Saldo solicitado."

Todo ingreso anticipado debe incluirse en la declaración de ingresos y donaciones. Por ejemplo, si espera que 50 personas asistan a su presentación durante las cuatro noches, con un costo de \$10 por boleto, y si espera que 20 de ellos compren un libro de recuerdo por \$5 cada noche, entonces debe mostrar dos renglones de ingresos en el presupuesto, "Venta de boletos" a \$2,000 y "Venta de libros de recuerdo" a \$400. Así como en el presupuesto de gastos, usted debe guardar una tabla con las cifras de respaldo para la declaración de ingresos y donaciones para que le ayuden a recordar cuáles eran los ingresos esperados.

Narrativa del presupuesto

La parte escrita del presupuesto se utiliza para explicar las partes que no son comunes en el mismo y que no siempre son necesarias. Si los costos son claros y las cifras hablan por sí solas, entonces una explicación resultara redundante.

Si decide que es necesario proveer una explicación del presupuesto, puede estructurarla de una o dos formas. Puede crear "Apuntes sobre el presupuesto" con información al pie de página enumerando cada anotación con la cifra correspondiente. O, si hay una explicación más extensa o general, puede estructurar la narrativa del presupuesto dentro del texto. Sin embargo, recuerde, que la narrativa básica sobre el proyecto y su organización deben presentarse en otra parte de la propuesta, y no en la narrativa del presupuesto.

Información sobre la organización y conclusiones

Información sobre la organización

Normalmente el perfil de la organización debe ir al final de su propuesta. Su tendencia inicial será poner esta información al principio de la propuesta, pero, por lo general, es mejor vender las necesidades del proyecto y *luego*, la capacidad de la organización para llevarlo a cabo.

No es necesario abrumar al lector con datos acerca de su organización. Esta información puede presentarse fácilmente adjuntando un folleto u otra información breve que resuma a su organización, o invitando al lector a que visite su página web, si la tiene. En menos de dos páginas, cuénteles al lector cuándo fue fundada su organización, cuál es su misión, y cómo el contenido de la propuesta encaja dentro de la misión de la organización. Además, describa la estructura de la organización, sus programas y personal calificado.

Describa el tamaño de su junta directiva y explique cómo se reclutan a nuevos miembros y su nivel de participación. Ofrezca al lector un sentido de la composición de la junta. (Incluya la lista completa de la junta directiva en el apéndice.) Si su organización está compuesta de voluntarios o tiene un grupo activo de voluntarios, describa sus funciones. Incluya detalles sobre el personal, tales como la cantidad de trabajadores de dedicación completa y a tiempo parcial y su nivel de experiencia.

Describa qué tipo de actividades desempeña el personal. Explique brevemente la asistencia que usted proporciona. Explique a qué público atiende, sus necesidades especiales, y la razón por la cual ellos necesitan los servicios de su organización. También cite la cantidad de personas que se benefician de sus programas.

Una vez terminada la información sobre la organización, explique qué tipos de servicios especializados provee, en particular, si están relacionados al contenido de su propuesta.

Carta propuesta

En realidad, no todas las propuestas se van a pegar a estas guías. Esto no debe sorprenderle. En algunos casos, un proyecto pequeño podría requerir una propuesta del mismo tamaño, o el tipo de solicitud podría no requerir todos los componentes de una propuesta en la secuencia que hemos recomendado en este libro. Las guías y políticas de diferentes fundaciones serán su guía final. Muchas fundaciones hoy en día prefieren una propuesta breve por carta; otras requieren que complete una solicitud. De todas formas, deberá consultar los componentes básicos de una propuesta para estar seguro no haber omitido ningún detalle que le pueda ayudar a defender su propuesta.

Algunas veces, el tamaño del proyecto determina si requiere solamente la presentación de una carta o del formato de propuesta más extenso. Por ejemplo, una solicitud para comprar una máquina de fax por \$1,000 para su organización no requiere una propuesta extensa. Una contribución pequeña para los costos de operación de la organización, particularmente si se trata de una renovación de contribuciones anteriores, puede requerir solamente una carta en vez de una propuesta más completa.

¿Cuáles son los elementos de una carta/propuesta? En la mayoría de los casos, usted debe seguir el formato de la propuesta completa, excepto en la extensión. La carta no debe tener más de tres páginas. Usted debe utilizar sus habilidades de redacción para escribir cuidadosamente todos los detalles necesarios en la carta de manera que ésta sea clara y concisa.

Con respecto a la fluidez en la información, siga estos pasos teniendo en cuenta que está escribiendo una carta. Trate de no ser tan formal en su estilo como la propuesta completa. Puede ser necesario cambiar la secuencia del texto para alcanzar el tono adecuado y la fluidez deseada en la presentación de información.

He aquí algunos elementos de una buena carta/propuesta:

- *Solicite la donación:* La carta debe comenzar haciendo referencia a contactos anteriores que se hayan tenido con el donante, si los hubo. Escriba el motivo de esta

carta y el monto de la donación que está solicitando a la fundación.

- *Presente la necesidad:* En una forma abreviada, explique al donante por qué es necesario este proyecto, o equipo de oficina, etc.
- *Explique lo que hará:* Así como lo haría en una propuesta completa, presente suficientes detalles para despertar el interés del donante. Describa de manera precisa cuáles serán los resultados de la donación.
- *Presente datos sobre su organización:* Ayude al donante a conocer más acerca de su organización por incluir su misión, una descripción breve de los programas que ofrece la organización, la cantidad de personas que la organización atiende, y el personal, voluntarios y los miembros en su junta directiva, si es apropiado.
- *Incluya la información apropiada sobre el presupuesto:* Aun en una carta propuesta se puede incluir un presupuesto de media página. Decida si esta información debe estar incorporada en el cuerpo de la carta o en un documento aparte. Cualquiera que sea el método que elija, debe indicar los costos totales del proyecto. Únicamente mencione futuras donaciones si la ausencia de esta información podría suscitar dudas.
- *Concluya:* Así como en una propuesta larga, una carta propuesta necesita una conclusión fuerte.
- *Adjunte cualquier otra información adicional requerida:* El donante puede necesitar la misma información para una propuesta pequeña como para una más extensa: una lista de la junta directiva, una copia del documento de responsabilidad fiscal del IRS, documentación financiera y un curriculum vitae breve del personal clave.

El esfuerzo necesario para redactar una carta propuesta puede ser igual o mayor que el de una propuesta completa. No crea que no le tomará tiempo ni le resultará difícil por que se trate solamente de una carta. Cada documento que usted le entregue a un donante dice algo sobre su organización. Cada paso que toma con el donante debe crear una relación para el futuro.

Conclusión

Cada propuesta debe tener uno o dos párrafos de conclusión. Este es un buen lugar para brindar información sobre el futuro y qué se hará después que se concluya con el proyecto. Si es apropiado, conviene presentar algunas de las actividades complementarias que se podrían llevar a cabo, y, de esta manera, preparar al donante para la próxima propuesta.

Esta sección también es donde usted puede apelar para que el donante apoye el proyecto. Brevemente reitere qué es lo que quiere lograr su organización y por qué es importante hacerlo. Señale por qué su organización necesita fondos para lograr sus metas y objetivos. No tenga miedo en esta etapa de utilizar un poco de emoción para fortalecer su caso.

¿Qué pasará después?

La presentación de su propuesta no significa en absoluto el final de su participación en el proceso de concesión de propuestas. Los procedimientos para evaluar las propuestas varían mucho y el proceso para tomar la decisión puede tardar desde algunas semanas a seis meses o más tiempo. Durante el proceso de evaluación, es posible que la fundación pida información adicional directamente de usted o de los consultores externos o referencias profesionales. Invariablemente, este período es difícil para las personas que buscan una donación. Debe ser paciente, pero persistente. Algunas fundaciones describen sus procedimientos de evaluación en su informe anual o en las guías para hacer la solicitud. Si usted no está seguro del proceso, no dude en hacer preguntas.

Si logra una donación a través de su arduo trabajo, dedique un poco de tiempo a expresar su agradecimiento mediante una carta a la fundación que le brindó apoyo. Usted también necesita saber si la fundación tiene formularios, procedimientos y plazos específicos para reportar el progreso de su proyecto. Al aclarar sus responsabilidades como beneficiario de la fundación desde el principio, particularmente con respecto a los estados financieros, puede evitar malentendidos y problemas más graves en el futuro.

El ser rechazado tampoco significa necesariamente el final del proceso. Si no está seguro de la razón por la cual se rechazó su propuesta haga preguntas. ¿Necesita información adicional la fundación? ¿Podría interesarle considerar la propuesta en una fecha futura? Este puede ser un buen momento para iniciar una relación futura con la fundación. Incorporela en su lista de direcciones, para que pueda conocer mejor su organización. Recuerde, siempre hay un próximo año.

Las selecciones de este curso breve sobre la redacción de propuestas se extrajeron del libro: *Guía para escribir propuestas*, 4th ed. (New York: The Foundation Center, 2004), escrita por Jane C. Geever, presidenta de la firma de consultoría para el desarrollo, J.C. Geever, Inc.

La Guía para escribir propuestas y otros recursos sobre este tema están gratuitamente disponibles en las bibliotecas del Foundation Center y **colecciones cooperantes**.

El Foundation Center ofrece **seminarios sobre cómo escribir propuestas** en varias ciudades de los Estados Unidos y una introducción gratuita de una hora sobre el proceso, titulada **Proposal Writing Basics**, en todas las bibliotecas de sus centros.