

Introducción a la redacción de propuestas



Cuaderno 4

Sostenibilidad para OBM:
Cuadernos de consulta para
organizaciones

Esta serie de cuadernos de consulta sobre sostenibilidad fue escrita en respuesta a las necesidades manifestadas por organizaciones con base de miembros (OBM) de trabajadores en la economía informal las cuales buscaban una guía básica sobre prácticas operativas y para lograr la sostenibilidad. El proyecto fue iniciado por Mujeres en Empleo Informal: Globalizando y Organizando (WIEGO), como parte del proyecto Ciudades Inclusivas, una colaboración de OBM locales y/o nacionales de trabajadores en la economía informal, alianzas internacionales de OBM, y organizaciones de apoyo que colaboran como socios para mejorar la situación de los trabajadores pobres urbanos.

Escrito e ilustrado por Pauline Conley
Edición del texto en inglés: Krystal Roy
Foto de portada: WIEGO
Diseño: Valentina Reid

Maquetación: Megan MacLeod

Editora de la serie: Rhonda Douglas, Asesora, Proyectos mundiales, WIEGO

Fecha de publicación: Octubre de 2014

Número de ISBN: 978-92-95106-01-7

Traducción del original en inglés. Publicado por Mujeres en Empleo Informal: Globalizando y Organizando (WIEGO), una organización de beneficencia, limitada por garantía

Número de empresa: 6273538, número de registro de asociación de beneficencia: 1143510

www.wiego.org.

Índice

Introducción	1
En este cuaderno	1
Enviando un mensaje claro: Lo que un donante potencial debería saber de Usted y su proyecto	2
La redacción de una propuesta, paso a paso	9
Primer paso: Busque al candidato adecuado	9
Segundo paso: Conozca a su público	10
Tercer paso: Desarrollo de un plan de trabajo	16
Cuarto paso: Escribir la propuesta	22
Redactar una propuesta a partir de su propio formato	23
Formato para una propuesta completa	24
Formato para una nota conceptual	28
Formato para una carta de interés	28
Redactar una propuesta a partir de un formulario de solicitud	31
Quinto paso: El presupuesto de la propuesta	36
Sexto paso: REVISIÓN	38
Séptimo paso: Finalizar	40
Octavo paso: Recibir acuse de recibo y archivar los documentos de la propuesta	41
Conclusión	43

Reconocimientos

Le agradecemos a los muchos trabajadores, organizadores y sus organizaciones sus contribuciones directas o indirectas a la producción de esta serie de cuadernos. Un agradecimiento especial a Davine Thaw que contribuyó muchas horas impartiendo su conocimiento profundo sobre el *enfoque del marco lógico* a WIEGO y sus organizaciones asociadas en todo el mundo; y a las organizaciones socios de WIEGO, Asiye eTafuleni (AeT) y la Asociación de Mujeres Autoempleadas, Delhi (SEWA Bharat), por permitirnos compartir sus procesos de planificación para ilustrar las instrucciones plasmadas en este documento. Y por último, pero no menos importante, nuestro más sincero agradecimiento a la Fundación Bill y Melinda Gates por su generoso apoyo.



Descripción general

Sostenibilidad para OBM: Cuadernos de consulta para organizaciones

Los cuadernos

Actualmente la serie consta de cinco cuadernos:

1. Redacción de un plan de proyecto, primera parte:
Desarrollo de resultados y objetivos
2. Redacción de un plan de proyecto, segunda parte:
Medición e intercambio del impacto de los resultados de su proyecto
3. Redacción de un plan de proyecto, tercera parte:
Planificación operativa y presupuestos basados en actividades
- 4. Introducción a la redacción de propuestas**
5. Gestión de finanzas transparentes para OBM

Se añadirán más cuadernos a la serie de acuerdo a la disponibilidad de fondos. Consulte www.wiego.org para ver si hay actualizaciones.

El objetivo

Esta serie tiene como objetivo ayudar a los líderes y administradores de OBM a crear organizaciones más sostenibles a través del fortalecimiento de la gestión administrativa y financiera, así como del establecimiento de sistemas más eficientes de planificación, monitoreo y evaluación. Esta serie también analizará cuestiones relacionadas a la recaudación de fondos.

Uso de los cuadernos

Estos cuadernos de consulta proporcionan ideas, lineamientos y ejemplos que ayudarán a los responsables de la toma de decisiones en su organización a abordar la planificación de proyectos y algunos sistemas administrativos en su OBM. A lo largo de este cuaderno encontrará los siguientes símbolos:



Consejos: Consejos rápidos que se pueden aplicar en las operaciones del día a día.



Listas de verificación: Herramientas de evaluación rápida para asegurar que esté listo para pasar al próximo paso.



Ejemplos: Estudios de caso y ejemplos que presentan aplicaciones prácticas.



Definiciones: Descripciones claras de las palabras y términos claves.



Actividades de aprendizaje: Ejercicios para ayudarle a apropiarse de los métodos y estrategias, o para ayudarle a enseñarlos a otros.

Introducción

En este cuaderno

El mundo de la financiación para el desarrollo se ha vuelto cada vez más competitivo durante la última década. En muchos casos, menos del 5% de las propuestas presentadas en una *convocatoria* será seleccionado para una consideración más a fondo, y menos aún para obtener financiación. Esto significa que su *propuesta de financiación* no puede ser solamente buena; tiene que ser excelente. Su atención al detalle para satisfacer los requisitos del donante es crucial, así como el impacto de la historia que Usted cuente sobre el trabajo que realiza. También debe poder establecer de manera fiable las credenciales y capacidades de su OBM.

Este cuaderno de consulta proporcionará una introducción a la *redacción básica de propuestas* para proyectos. Muchas de las instrucciones y ejemplos harán uso de los materiales presentados en los tres primeros cuadernos de esta serie (sobre la redacción de *planes de proyecto* usando el *enfoque del marco lógico*). Esto se debe a que todas las *propuestas de financiación* sólidas para un proyecto tienen un buen *plan de proyecto* como base.

Consejo

Un pequeño repaso del primer cuaderno (por qué el *plan de proyecto* es lo más importante)

Un buen *plan de proyecto* convencerá a cualquiera de que su solución será efectiva y que su evaluación de la situación es exhaustiva. Pondrá a prueba sus ideas sobre lo que hay que hacer. Un *plan de proyecto* contendrá información exacta sobre cómo se beneficiarán sus miembros, a cuántas personas será capaz de alcanzar, y cuánto le costará.

Un *plan de proyecto* también será una herramienta poderosa para la comunicación con los socios y actores principales quienes quizás no tengan los mismos conocimientos y la misma experiencia que Usted. Si necesita ayuda –financiera o de otra índole– de los socios para lograr el cambio que busca realizar con su proyecto, necesitará poder contar su historia claramente, demostrar que la necesidad que ha identificado es significativa, y que es probable que su proyecto logre satisfacerla.

Enviando un mensaje claro: Lo que un donante potencial debería saber de Usted y su proyecto

Cada vez que su OBM responde a una *convocatoria para propuestas* se le pedirá que describa su proyecto de una manera ligeramente diferente. Cada donante tiene requisitos, formatos de solicitud y un lenguaje en particular. Además, cada donante tiene un mandato específico y sus áreas de interés. A pesar de estas diferencias existen ciertas cosas básicas que Usted debe comunicar acerca de su proyecto:

1) ¿Cuál es el problema que su proyecto pretende resolver?

Este problema debería expresarse desde la perspectiva de su *grupo meta* (los miembros de la OBM). Cuando habla con ellos, ¿qué es lo que describen como problemas importantes en su vida? La respuesta a esta pregunta también debería demostrar sus conocimientos de la situación local, incluyendo todas las fuerzas externas que entran en juego.

2) ¿Cómo sabe que esto es un problema importante?

Estas son las pruebas para sustentar la respuesta a la pregunta anterior. Esta información incluirá detalles de cómo realizó su evaluación de necesidades y/o la consulta con sus miembros o el *grupo meta* (incluyendo datos, lugares y el número de personas con las que habló). Si dispone de alguna investigación formal sobre el tema de la propuesta, aquí es donde resumiría los puntos relevantes.

3) ¿Cómo propone resolver este problema?

Esto es una descripción del diseño de su proyecto. Si bien existen muchas variaciones en los formatos y conteos de palabras, la mayoría de los donantes solicitará *objetivos, resultados, productos, actividades, etc.*; todos ellos componentes del *marco lógico*.¹ La descripción de su solución también debe incluir estimaciones de costos en un *presupuesto*.

4) ¿Cómo sabe que su solución dará resultado?

La respuesta a esta pregunta incluirá la experiencia (lo que en el pasado ha demostrado ser exitoso para su OBM) y/o la investigación (lo que ha funcionado bien en situaciones y contextos similares). La respuesta también establecerá la autoridad de su OBM para realizar el trabajo, incluyendo sus mayores logros.

5) ¿Cómo sabrá que el problema ha sido resuelto?

Esto es su *plan de monitoreo y evaluación*.²

6) ¿Por qué nos debería interesar?

¿Cómo encaja este problema en la misión y el mandato no sólo de su OBM, sino también en los del donante? Para tener éxito en la recaudación de fondos debe poder vincular las necesidades de los miembros de su OBM con el mandato del donante.

Este cuaderno lo guiará a través de algunas de las diversas maneras de contestar estas preguntas, cómo hacer corresponder la descripción de su proyecto con los intereses y los lineamientos del donante, y los detalles que debe considerar al hacerlo.

¹ El uso del *enfoque del marco lógico* para redactar un plan de proyecto se trata en detalle en los tres primeros cuadernos de esta serie.

² La redacción de un *plan de monitoreo y evaluación* se trata en más detalle en el segundo cuaderno de esta serie.

Lista de verificación

Elementos de la propuesta

¿Con qué se debe contar antes de empezar a redactar la propuesta?

Además de una descripción de su *plan del proyecto*, los donantes a menudo exigen descripciones y documentos que demuestren que su OBM es un riesgo bueno, es decir, que tiene la capacidad y los recursos necesarios para llevar a cabo con éxito el proyecto. A continuación encontrará una lista de las cosas que debería tener listas antes de la redacción de la propuesta:

Historia de la organización

¿Cuál es la historia de la fundación de su organización? ¿Cuándo empezó a operar, quiénes fueron los participantes y cómo nació originalmente la necesidad de una organización? ¿Cuándo se constituyó su organización en sociedad?

¿Qué ha pasado desde entonces? Mencione cualquier cambio o ampliación mayor de los servicios, aumento de la membresía, etc. Intente ser breve y convincente.

Trayectoria/lista de logros (resultados más destacables de los últimos 3-5 años, los más recientes)

A diferencia de la historia de su organización, este párrafo y/o lista debería describir actividades. Estas actividades podrían incluir programación, galardones, logros mayores o cambios en la organización. Debe ser breve e incluir los logros y las fechas cuando éstos se produjeron. Puede presentarse en forma de lista. Esta información también ayudará a pintar un retrato de su organización para los donantes, los cuales quizás no estén familiarizados con el trabajo que realiza.

El análisis contextual

Este enunciado demuestra que sabe quiénes más trabajan en su área y en su localidad (la “competencia”), así como lo que están haciendo. También debe describir de qué forma su trabajo es único (no duplica el trabajo de otras organizaciones), y cómo su trabajo complementa o crea sinergias con los servicios existentes. Este enunciado debe también demostrar su conocimiento del contexto del proyecto al describir todas las fuerzas opositoras y externas –cosas que afectan su trabajo, pero sobre las cuales no ejerce ningún control–.

Grupo meta

Esto debería ser una breve descripción (por ejemplo, 200 palabras) de su *grupo meta* principal (es decir, sus miembros), con alguna información demográfica como los rangos de edad, un desglose por sexo, los ingresos, el nivel de educación, los idiomas que hablan, la calidad de vida, los problemas claves que enfrentan, etc. Trate de estimar el número total de personas al que alcanza con sus programas, que incluya tanto a miembros, como a no miembros (si fuera el caso) y sus familias.

Visión y misión

Debería tener una breve declaración de la visión que explique el mundo ideal que su organización busca crear, así como una breve declaración de su misión, que explique cómo piensa su organización contribuir para crear ese mundo ideal. Estas declaraciones deben ser breves; de ser posible, ambas deberían contar con no más de una o dos oraciones.

Esquema de teoría del cambio

Un esquema de una teoría del cambio puede ser una herramienta poderosa para describir de manera visual la acción de su proyecto y las fuerzas opositoras y externas que la afectan. Instrucciones sobre el uso de la *teoría del cambio* quedan fuera del alcance de este cuaderno; pero en Internet existen muchos materiales de

consulta que se encuentran fácilmente disponibles y que pueden guiarlo en ese proceso.

Gobernanza

Explique cómo funcionan su consejo directivo y sus órganos relacionados (*ejecutivo, comité, comisiones, etc.*). Como OBM, mencione sus *estatutos* y cómo éstos posibilitan la participación de sus miembros en las decisiones estratégicas de su organización. Explique cuándo se celebran elecciones y describa de manera breve el proceso. Explique qué procesos existen para demostrar cómo el órgano elegido puede supervisar a su organización de manera responsable.

Finanzas y administración

Proporcione una explicación detallada de su sistema y sus procedimientos financieros con un énfasis en demostrar que sus cuentas son exactas y – lo que es más importante – que existen sistemas para evitar fraudes y corrupción (por favor refiérase al quinto cuaderno de esta serie para información detallada respecto a la gestión financiera transparente para OBM).

Políticas y procedimientos

Si tiene otras políticas y procedimientos aparte de aquellos que se refieren a las finanzas, podría señalarlos también. Por ejemplo, algunos donantes querrán ver políticas de *conflicto de intereses* (que impidan que las personas pertenecientes al órgano elegido busquen lucro personal), mientras otros quizás requieran una política formal de adquisiciones o quieran saber cómo maneja la compra de equipo y recursos para su organización.

Monitoreo y evaluación

Este enunciado describirá su método para monitorear el progreso de los proyectos y programas, y para evaluar los resultados (por favor refiérase al segundo cuaderno de esta serie para información detallada sobre los *planes de monitoreo y evaluación*).

Materiales promocionales

Estos materiales demuestran no sólo un récord público de su actividad, sino también la habilidad de su organización para comunicarse de manera eficaz con sus miembros y los actores principales. Esta carpeta contiene todo lo que fue creado recientemente (en los últimos dos años) para promover los programas o productos de su OBM a sus miembros o al público en general, incluyendo:

- boletines, folletos y carteles
- comunicados de prensa, incluida una copia del artículo tal como apareció cuando fue publicado (con la fecha y la publicación), o –si la información fue divulgada de forma digital– un archivo digital con la fecha de la publicación o una captura de pantalla deberían ser suficientes

Si su organización tiene una publicación periódica o un boletín, incluya, si fuera el caso, un calendario de publicación con una lista de los artículos más importantes.

Lista del personal y del Consejo Directivo, estructura de gobernanza y organigrama

La lista del *personal* y del *Consejo Directivo* debería incluir el nombre y cargo de cada persona con una pequeña semblanza biográfica (una o dos oraciones). Esta lista indica no sólo quiénes son parte de su equipo, sino también cuán competentes son para dirigir la organización y sus proyectos. A veces, un donante quizás solicite los CV de sus líderes de proyecto. Un *organigrama* le comunica al lector cómo funciona la jerarquía de la organización y demuestra la eficiencia de su equipo.

Enunciado de la gestión de riesgos

Este *enunciado* debe demostrar que su organización examinó los posibles riesgos y está preparada para ellos (por favor vea el segundo cuaderno de esta serie para información más detallada sobre *planes de gestión de riesgos*).

❑ Otros documentos de apoyo para la solicitud de financiación

Estos son archivos que normalmente hay que agregar como documentos adjuntos a las *solicitudes de subvenciones*. Para simplificar el proceso de solicitud será útil recopilarlos en un mismo lugar: tanto en formato impreso (fotocopias no unidas que puedan duplicarse fácilmente; deje los originales en archivos oficiales) como en formato digital (PDF o imágenes escaneadas). Esta carpeta con los documentos de apoyo a la solicitud de financiación debería incluir lo siguiente:

- *Actas constitutivas/de patentes* (incluyendo los estatutos y reglamentos)/documentos de registro
- *Acuerdos de asociación, memorandos de entendimiento, o cartas de apoyo*, cuando sean necesarios (si piensa incorporar socios en la realización de su proyecto, donde el apoyo de un actor principal externo resulte crucial, o para satisfacer los requisitos de los donantes)
- *Plan estratégico* (si tiene una versión actualizada)
- *Estados financieros auditados* de los dos años anteriores, e informes financieros interanuales (incluyendo, por lo menos, el *estado de resultados* y el *balance general*)
- Los *informes finales* de todos los proyectos terminados en los últimos dos años fiscales, y un plan de todos los *informes finales* aún pendientes
- *Presupuesto organizativo*, incluyendo todas las proyecciones presupuestales³
- Prueba del permiso para aceptar financiamiento extranjero (como el "Foreign Contribution Regulation Act" en la India), cuando corresponda

³ Para obtener más información sobre algunos sistemas financieros organizativos, incluyendo el desarrollo de proyecciones presupuestarias, consulte por favor el quinto cuaderno de esta serie.

La redacción de una propuesta, paso a paso

Las siguientes instrucciones se basan en el supuesto de que ya se ha llevado a cabo la investigación sobre los donantes, y que se han identificado algunos posibles donantes. También parte del supuesto de que se han solicitado propuestas, sea a través de una convocatoria abierta o cerrada, de una invitación permanente a presentar propuestas, o de una invitación del organismo de financiación. El primer paso empieza con un examen detallado de una de estas convocatorias o invitaciones.

Primer paso: Busque al candidato adecuado

Escribir propuestas de financiación es mucho trabajo. Incluso las notas conceptuales o las cartas de interés requieren una enorme cantidad de trabajo preliminar y de planificación, incluyendo la consulta con muchos miembros de su equipo. Antes de que se comprometa a este trabajo es importante que se asegure que valdrá la pena.

Empiece por una lectura detallada de la *convocatoria para propuestas* y de los *lineamientos del programa*, de principio a fin, y después conteste las siguientes preguntas:

1. ¿Corresponden los objetivos o áreas de interés de esta *convocatoria* con los *objetivos* del proyecto y las necesidades expresadas por sus miembros?
2. ¿El monto de la financiación en cuestión es adecuado para su proyecto y su OBM (a menudo expresada como un mínimo y un máximo)? Por ejemplo, si el mínimo de financiación otorgada será de 500 000 euros y el *presupuesto de su proyecto* es de 20 000 euros, este no es una opción adecuada para su proyecto. Tampoco es idóneo si este importe sobrepasa el *presupuesto operativo* total de su OBM para el año. Por otra parte, un máximo de financiación de 5000 euros quizás sea insuficiente para satisfacer las necesidades de su proyecto. Considerando que tendrá que buscar más donantes, ¿superan los requisitos de la solicitud y los posibles requisitos de presentación de informes los beneficios de solicitar un importe menor?

3. ¿Su proyecto tendrá lugar en un área geográfica en la que el donante está interesado?
4. ¿Cumple su OBM todos los requisitos normativos y legales listados en la convocatoria?
5. ¿Es factible la fecha límite?

Si la respuesta a todas estas preguntas es afirmativa, es tiempo de avanzar al segundo paso.

Segundo paso: Conozca a su público

Para lograr el mayor impacto posible, su *propuesta de financiación* necesitará hacer sentido a su público más importante: los evaluadores que recomiendan o rechazan la financiación. Su propuesta debe captar el interés de estas personas y ser fácil de leer, y al mismo tiempo parecer ajustarse a los objetivos de su programa y sus requisitos legales. El uso del lenguaje del donante para explicar su proyecto aumentará las posibilidades de que sus palabras sean entendidas. Si demuestra que existen vínculos entre los objetivos del donante y los objetivos de su proyecto aumentará la probabilidad de que se interese un evaluador.

La mayoría de las convocatorias incluyen lineamientos y un formulario de solicitud. Convocatorias menos formales incluirán instrucciones (publicadas normalmente en el sitio web del donante) sobre cómo solicitar subvenciones. En cualquier caso, es importante que se revise toda la información relevante con sumo cuidado antes de empezar a escribir. Conforme avance, haga notas sobre ganchos lingüísticos (o palabras y frases clave) usados por el donante (para que pueda “hablar su idioma” al escribir su *propuesta*), las áreas de enfoque del donante (o prioridades, intereses temáticos y objetivos), y todos los requisitos de solicitud (instrucciones de presentación, fechas límite, documentación necesaria, etc.).

Por ejemplo, lo que su OBM llama “trabajador en la economía informal”, quizás sea llamado “microempresario” por el donante. Lo que Usted llama “reciclador” quizás sea llamado “recolector” en otros lugares. En casos como estos (y la lista de ejemplos es interminable), el sustituir su lenguaje por el del donante puede ayudar a asegurar que tenga éxito. Del mismo modo, si un programa de un donante usa las palabras “empoderamiento

de las mujeres" para describir un enfoque temático, mientras su *plan de proyecto* insiste en la "mejora del medio de sustento", el lenguaje usado en la *propuesta* debe establecer la relación entre los dos. Por ejemplo: "Tener mejores medios de sustento" podría convertirse en "empoderamiento económico de las mujeres".

Y finalmente, pero no menos importante, sus notas deben incluir los *objetivos* (o *metas*), y *resultados* (o *resultados esperados*) del programa del donante. En muchos casos, el crear un cuadro aparte o un conjunto de notas o diagramas que vinculen los *objetivos* y *resultados* del donante directamente con aquellos de su proyecto puede ayudar para hacer eco del lenguaje del donante a lo largo del documento. Una vez que haya terminado un examen cuidadoso de la información del donante, es tiempo de emparejar los *objetivos* y *resultados* de su proyecto con aquellos del donante.

Consejo

Uso de los términos correctos para los elementos de la propuesta

La mayoría de los donantes del desarrollo internacional requerirán que la descripción de su proyecto esté en un formato de *marco lógico*. Si bien se trata de una matriz muy estandarizada y generalmente reconocida, existen algunas variaciones en los términos usados:

El <i>objetivo general</i> a veces es también llamado...	...el <i>objetivo de desarrollo</i> o el <i>objetivo del proyecto</i>
El <i>objetivo inmediato</i> a veces es también llamado...	...la <i>finalidad del proyecto</i>
Los <i>resultados</i> también son conocidos como	...los <i>resultados esperados</i>
El <i>grupo meta</i> también es conocido como...	...los <i>beneficiarios directos</i>
Los <i>beneficiarios</i> a veces son también llamados...	...los <i>beneficiarios indirectos</i>

Si el término del donante difiere de su propio término, use el término del donante.

Ejemplo

Una ilustración de tendencias temáticas

Este ejemplo ilustra el tipo de información que se puede encontrar en una reseña cuidadosa de los *lineamientos de los donantes* y *convocatorias de propuestas*. La tabla a continuación es un resumen de cinco áreas comunes de intereses de donantes basadas en un examen informal de programas y *convocatorias de propuestas* actuales. La información de la tabla incluye:

- Ganchos lingüísticos: *Palabras* comúnmente usadas por los donantes para describir el trabajo en el área temática
- Áreas de enfoque para proyectos: Los tipos de trabajo en los que los donantes están interesados

Tendencias temáticas	Ganchos lingüísticos	Áreas de enfoque para proyectos	Notas
Cambio climático/ Medio ambiente	<ul style="list-style-type: none">• Conservación• Sostenible• Economía• Empresas verdes• biodiversidad	<ul style="list-style-type: none">• Empleos verdes (protección ambiental, desarrollo social, desarrollo económico)• Conservación• Abordar la deforestación• Derechos sobre la tierra (propiedad, gestión)• Protección de la biodiversidad• Estrategias para la adaptación al cambio climático (por ejemplo, agricultores durante sequías)• Gestión sostenible de recursos• Desarrollo sostenible• Energía limpia (protección a la salud)• Agua potable• Reducción de riesgos de desastres• Política	<p>Las fundaciones toman nota de las conexiones entre la conservación del ambiente y la protección de los medios de sustento/ la supervivencia de los pobres.</p> <p>Varias fundaciones también vinculan la creación de empleos de calidad con la protección del ambiente.</p>

Tendencias temáticas	Ganchos lingüísticos	Áreas de enfoque para proyectos	Notas
Derechos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Derechos de las mujeres • Democracia • Gobierno responsable/transparente e inclusivo • Corrupción • Desarrollo inclusivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Libertad de expresión • Derecho a organizarse • Leyes laborales (derechos en el trabajo) • Igualdad (género, etnicidad, estatus migratorio) • Voz con las autoridades gobernantes • Corrupción (transparencia, elecciones justas) • Democracia • Grupos independientes de la sociedad civil • Inclusión de las minorías (mujeres, etnias, etc.) • Aumentar la participación política • Promover justicia y acciones legales • Contra la esclavitud (derechos de los trabajadores, comercio justo) • Protección contra la tortura • Planificación y diseño (política, desarrollo democrático) • Derechos básicos de la mujer (derechos sexuales y reproductivos; homosexuales, lesbianas, bisexuales y transexuales; de propiedad de bienes; de voz política; de eliminar la violencia) 	<p>En la mayoría de los proyectos y/o áreas de financiación, los derechos humanos (y los derechos de la mujer en particular) van integrados en el marco. Abordar los derechos humanos es señalado como el problema fundamental para muchas fundaciones.</p>

Tendencias temáticas	Ganchos lingüísticos	Áreas de enfoque para proyectos	Notas
Medios de sustento	<ul style="list-style-type: none"> • Protección social • Desarrollo/ crecimiento sostenible • A largo plazo • Recursos • Comercio 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo decente (seguridad –en el empleo y personal–, pago justo, dignidad, abordar el tráfico humano y la esclavitud) • Comercio justo • Empleos verdes (cambio climático, desarrollo sostenible) • Educación • Derechos/empoderamiento de la mujer en el lugar de trabajo • Energía renovable • Fortalecer el crecimiento económico (desarrollo sostenible y a largo plazo, en favor de los pobres, no de los ricos) • Luchar contra la corrupción • Autosuficiencia para trabajadores empobrecidos • Empoderamiento de empresarios (y pequeñas empresas) • Acceso (a mercados, recursos) • Mejorar la infraestructura (calles y carreteras, agua, electricidad) • Gobierno y políticas • Economía informal (OIT) • Instrumentos financieros (por ejemplo, microfinanzas) • Juventud (educación, preparación para el trabajo, abordar el trabajo infantil) • Investigación (análisis del impacto social) 	<p>Muchas fundaciones tienen un enfoque de múltiples facetas que toma en cuenta los derechos de la mujer, el ambiente, la educación, la gobernanza y política, etc. Ningún proyecto aborda solamente una parte del problema.</p> <p>Los enfoques hacia esta cuestión de parte de las fundaciones varían considerablemente. Algunas se centran en el trabajo desde abajo hacia arriba al fortalecer las capacidades de los trabajadores empobrecidos, mientras otras colaboran con los gobiernos en el establecimiento de marcos para fomentar el crecimiento y desarrollo sostenible.</p> <p>Varias fundaciones enfatizan la calidad del empleo sobre la cantidad a través de la creación de sistemas de protección social.</p>

Tendencias temáticas	Ganchos lingüísticos	Áreas de enfoque para proyectos	Notas
Voz y democracia	<ul style="list-style-type: none"> • Derechos humanos • Gobiernos responsables/transparentes • Desarrollo inclusivo • Corrupción 	<ul style="list-style-type: none"> • Igualdad de género (voz, representación, derecho al voto, participación política de la mujer) • Sociedad civil y actores no estatales • Reforma de la administración pública • Diálogo social • Elecciones justas, libres • Educación (cómo organizarse, como abordar al gobierno, etc.) • Libertad de expresión (medios, etc.) • Inclusión de las minorías (mujeres, minorías étnicas, etc.) 	<p>La “voz” no es mencionada como tal en el lenguaje de la mayoría de las fundaciones, pero se puede encontrar bajo grupos de la sociedad civil y la creación de organizaciones para que las mujeres y/o otros sean escuchados por los gobiernos.</p>
Seguridad de la mujer	<ul style="list-style-type: none"> • Igualdad de género • Igualdad de oportunidades • Protección social (maternidad) • Derechos de las mujeres • Empoderamiento • Salud y derechos reproductivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Libertad (comercio justo, esclavitud) • Derechos (sexuales/reproductivos, de propiedad, laborales, voz política) • Organización (voz política) • Acceso a la tecnología • Acceso a recursos (servicios básicos: médicos, etc.) • Educación (desarrollo de capacidades) • Reducir la brecha de género • Liderazgo • Eliminar la violencia contra las mujeres • Empoderamiento económico 	<p>La mayoría de las fundaciones enfatizan la necesidad de que las mujeres sean escuchadas por las autoridades gubernamentales y la sociedad en conjunto. Los enfoques de la mayoría de los proyectos toman en cuenta este objetivo.</p>

Tercer paso: Desarrollo de un plan de trabajo

Una *propuesta* sólida requerirá contribuciones de muchos miembros de su equipo, así como aportaciones de revisores externos. Puesto que el plazo de respuesta de muchas *convocatorias de propuestas* es muy corto (normalmente seis semanas o menos), el notificar por anticipado a todos lo antes posible aumentará la probabilidad de que logre terminar una excelente *propuesta* antes de la fecha límite.

Parte del desarrollo de un plan de trabajo es formar su equipo. El escenario ideal consiste en que un miembro del personal supervise la realización de la propuesta, incluyendo la recopilación de las contribuciones, la información y los documentos necesarios. El candidato ideal tendrá aptitud para escribir claramente en el idioma del donante y conocimiento del proyecto para el que se busca financiación. Sin embargo, esta persona quizás necesite ayuda y aportaciones de otros miembros del equipo, sea por la experiencia de éstos en una cierta área de operaciones, sea para obtener ayuda para cumplir con un plazo muy breve. Una parte importante de la supervisión, entonces, es mantener a los miembros del equipo informados sobre lo que se necesita, y para cuándo.

Además de los miembros del personal, su equipo necesitará incluir personas que revisen el primer borrador de su *propuesta*. Esto es un paso crucial para tener éxito, y *no se debe pasar por alto bajo ninguna circunstancia*. El grupo de revisión ideal incluye a dos o tres personas que tienen el tiempo y los recursos necesarios para leer su *propuesta* y dar retroalimentación y hacer comentarios. Contacte a estos revisores con tiempo, y hágales saber cuándo les enviará el borrador, cuánto tiempo estima que necesitarán para leerlo, y cuándo lo necesita de vuelta. Este proceso de revisión será tratado en más detalle en el sexto paso.



Consejo

Reclutar un equipo de revisión para su propuesta

Lo ideal sería que encontrara dos o tres personas para revisar su *propuesta*; por lo menos una de ellas debe ser una persona “externa”, es decir una persona que no está familiarizada con el trabajo de su OBM. Las personas “internas” a veces están tan familiarizadas con su lenguaje técnico y prácticas que ni siquiera saben que hacen suposiciones al leer su trabajo. Sin embargo, si una persona externa entiende su proyecto después de haber leído la *propuesta*, Usted sabrá entonces que está bien descrito.

Además, asegúrese de que por lo menos uno de los revisores sea hablante nativo del idioma usado para escribir la *propuesta de financiación*: particularmente en los casos en que el redactor de la propuesta no esté trabajando en su lengua materna.

Otra cosa de la que debe ser consciente al desarrollar su plan de trabajo es quién aprobará eventualmente su borrador final. Asegúrese de que esas personas estén disponibles (¡y no fuera de la ciudad!) para firmar cuando las necesite; e incluya algún tiempo para que estas personas puedan leer la *propuesta* antes de firmarla. Si el donante requiere la moción de un consejo directivo o un *consejo ejecutivo* para presentar la propuesta, también hay que tener en cuenta este proceso.

Ejemplo

Un calendario de plazos para la redacción de una propuesta de financiación

La siguiente es una muestra de un calendario de plazos para una OBM que tuvo conocimiento de una *convocatoria de propuestas* el 15 de septiembre, y empezó a trabajar para cumplir con una fecha límite del 31 de octubre. Como puede ver, se les notificó a los miembros del equipo con bastante anticipación para que pudieran apartar tiempo para hacer contribuciones y la revisión. En este caso, Sanvi, líder del equipo, asignó uno días extra para el envío de copias impresas. El tiempo de envío ya no es tanto problema con las presentaciones de solicitudes en línea, pero el registro podría serlo, así que asegúrese de cumplir estos requisitos lo más pronto posible. También lea los lineamientos con cuidado, porque a veces las solicitudes en línea exigen que reciba un acuse de recibo por correo electrónico, y no serán registradas como recibidas –y no serán revisadas– si esto no sucede.

Consejo

¿Necesita registrarse con un donante?

Algunos de los grandes organismos de financiación gubernamentales exigen el registro en sus sistemas en línea antes de que pueda presentar una solicitud (por ejemplo, la Comisión Europea exige un número de registro PADOR). Estos procesos de solicitud pueden ser complicados y consumir mucho tiempo, así que se recomienda que sean abordados lo más pronto posible. Si este tipo de registro es necesario, debería ser uno de los primeros puntos en su plan de trabajo. Verse atrapado por restricciones de tiempo y enfrentarse a retrasos imprevistos en el registro en el último momento podría arruinar su propuesta y echar por la borda muchas semanas de trabajo.

Tarea	Persona responsable	Fecha límite
Lograr el acuerdo de un equipo de 3 revisores y mandar la información sobre los plazos (mandar el primer borrador para el 13 de octubre, debe estar de vuelta para el 17 de octubre, calcular medio día para leerlo)	Sanvi	Acuerdo para el 19 de septiembre
Solicitarle por escrito a Pari que haga las hojas del presupuesto y la revisión financiera; a Myra que escriba las secciones sobre la historia organizativa y el mandato; a Anika que haga la sección sobre <i>monitoreo y evaluación</i>	Sanvi	15 de septiembre
Adaptar el plan del proyecto (<i>marco lógico</i>) para que corresponda al lenguaje del donante	Sanvi	19 de septiembre
Escribir el primer borrador de la propuesta (excepto las secciones escritas por los miembros del equipo, como se señala arriba)	Sanvi	8 de octubre
Entrega de la sección del presupuesto terminada (primer borrador) para la persona revisora	Pari	7 de octubre
Verificar la suma de todos los números en el presupuesto y entregar a Sanvi	Persona revisora (coordinar con Pari)	8 de octubre
Entrega de las secciones terminadas sobre la historia y el mandato (primer borrador) a Sanvi	Myra	8 de octubre
Entrega de las secciones terminadas sobre monitoreo y evaluación (primer borrador) a Sanvi	Anika	8 de octubre
Recopilar primer borrador, revisarlo, y mandarlo a revisores	Sanvi	13 de octubre
Primer borrador de la propuesta devuelto a Sanvi con comentarios	3 revisores	17 de octubre

Tarea	Persona responsable	Fecha límite
Recopilar los archivos adjuntos según la lista de verificación	Sanvi con administración	Terminado para el 24 de octubre
Crear segundo borrador, incorporando los comentarios de los revisores y presentarlo al Presidente del Consejo y Secretario General	Sanvi	20 de octubre
Segundo borrador devuelto a Sanvi con comentarios	Presidente del Consejo + Secretario General	23 de octubre
Incorporar los comentarios del Presidente del Consejo y del Secretario General para producir el borrador final	Sanvi	24 de octubre
Firmas en el último borrador	Sanvi supervisa	25 de octubre
Último borrador con todos los archivos adjuntos recopilado según la lista de verificación	Sanvi con administración	26 de octubre
Entrega de la solicitud final por mensajería, se guarda una copia de la solicitud completa (así como fue presentada) para futura referencia	Sanvi	27 de octubre

Ejemplo

Dar un aviso

Considere quiénes estarán involucrados en el desarrollo y la revisión de su propuesta. Para evitar obstáculos, avíseles con bastante anticipación. El ejemplo que se da aquí es el texto de un mensaje electrónico que Sanvi (de acuerdo al calendario de plazos que se mostró anteriormente) mandó a los revisores de la propuesta; Sanvi mandaría, asimismo, mensajes electrónicos similares a las personas que tienen que firmar (el Presidente del Consejo y el Secretario General), así como a otros contribuidores. Si estas personas tienen una idea clara de sus expectativas con mucho tiempo de anticipación, las posibilidades de obtener una buena respuesta son mucho mayores.

Estimados revisores:

Les agradezco que hayan aceptado ayudarnos con nuestra propuesta de financiación. Sus comentarios y retroalimentaciones son cruciales para nuestro éxito. Encontrarán adjuntos los lineamientos del programa del donante para que puedan usarlos como referencia.

Como se discutió anteriormente, les mandaré el primer borrador a más tardar el 10 de octubre y necesitaré sus comentarios de vuelta para el 13 de octubre. Calculo que les tomará unas dos horas revisar la propuesta.

Nos hablamos pronto,

-Sanvi

Cuarto paso: Escribir la propuesta

Una *propuesta de financiación* puede asumir muchas formas. Si contesta a una *convocatoria de propuestas*, lo más probable es que el donante proporcione un formulario de solicitud. En otras ocasiones, sin embargo, quizás se le pida que presente una *carta de interés* o una *nota conceptual* antes de ser invitado a presentar una propuesta completa. Su primer lector debería ser alguien que toma decisiones en materia de financiación, o un asesor externo que hace recomendaciones a formuladores de decisiones acerca de las *propuestas* que se deberían considerar para financiación. De cualquier manera, el documento que produzca debe persuadirlo de seguir leyendo.

La mejor forma para persuadir es utilizar una prosa clara basada en hechos. Acuérdesse que estará describiendo cosas a alguien que quizás no esté nada familiarizado con su organización, con el trabajo que realiza, o incluso con el país y el contexto en el que su trabajo se lleva a cabo. Su prosa tiene que contar una historia cautivante y, al mismo tiempo, proporcionar suficientes hechos para convencer a un escéptico.

Es probable que el lector tenga que evaluar muchas más propuestas aparte de la suya. Tenga en mente a esta persona al redactar la propuesta. Si vuelve el trabajo del lector demasiado difícil o desagradable, su propuesta quizás será enviada a la papelera de reciclaje.



Consejo

Establecer contacto con el oficial del programa

Después de haber leído los *lineamientos* y la información, quizás todavía tenga preguntas sobre el programa de financiación. Por ejemplo, tal vez necesite ayuda para interpretar alguna de las preguntas de la solicitud, aclaración sobre la elegibilidad de un gasto, o sobre algún otro requisito. Si tiene dudas, contacte al donante y pida más información. Busque información sobre contactos relevantes, o sobre el *oficial de programa* local (de su país). Asegúrese de incluir el nombre del programa al que está sometiendo una solicitud en la línea de asunto para facilitar la consulta.

Establecer contacto de carácter profesional con una persona real antes de presentar la solicitud siempre es recomendable. A veces una pregunta o una solicitud de aclaración es una excelente forma para iniciar este contacto.

Redactar una propuesta a partir de su propio formato

Como ya se ha mencionado, muchas organizaciones de financiación tienen sus propios formatos o formularios de solicitud. Ocasionalmente, sin embargo, tendrá que escribir una *propuesta completa*, una *carta de interés* (a veces llamada una *carta de petición*, *carta de solicitud*, o *manifestación de interés*), o una *nota conceptual* utilizando su propio formato.

Consejo

Una simple investigación documental por Internet lo llevará a miles de ejemplos de *propuestas de financiación*, *cartas de interés* y *notas conceptuales* exitosas; una manera fantástica para prepararse y obtener algunas buenas ideas para escribir su propia propuesta.

Formato para una propuesta completa

A continuación encontrará un posible esquema para su *propuesta de financiación*. Ya sea que haga la propuesta de cero, o que ajuste el contenido al formato del donante, todos estos componentes deben incluirse para crear un caso convincente para la financiación de su proyecto:

a. Portada o introducción

- El título del proyecto
- El organismo de financiación al que presenta la *propuesta*, incluyendo el nombre de su contacto
- La fecha de entrega
- La persona de contacto en su organización y toda la información de contacto

b. Resumen ejecutivo

- Escriba esta sección hasta el final; después de que haya terminado el resto de la *propuesta*.
- Empiece con un breve enunciado describiendo el propósito de su *propuesta*. Por ejemplo:

"La organización XYZ tiene el placer de someter esta *propuesta* para su consideración. Nuestros esfuerzos para apoyar a las mujeres que trabajan en la economía informal en el país de A encajan perfectamente en su programa de financiación X [nombre del programa]. Solicitamos \$xxx en apoyo de nuevos esfuerzos para desarrollar capacitación profesional y vínculos con los mercados para nuestros miembros a fin de incrementar sus medios de sustento y la calidad de vida para ## trabajadoras en la economía informal."

- Escriba el resto de esta sección como un resumen breve de su *propuesta*, incluyendo toda la información esencial (el problema, su proyecto o solución, su *objetivo*, y la credibilidad de su OBM).

Lo ideal es que el *resumen ejecutivo* conste de un párrafo; nunca debe ser más largo de una página.

Consejo

Escribir un resumen ejecutivo

El *resumen ejecutivo* es crucial para capturar la atención de sus lectores y persuadirlos de leer el resto de su *propuesta*. Al escribir el *resumen ejecutivo*, imagínese que esta es la única parte de la *propuesta* que su lector va a mirar, y decida qué es lo que se debe incluir basándose en este supuesto. Exponga sus planteamientos de manera muy concisa con tan pocas palabras como sea posible, use un lenguaje claro, y evite jergas. El *resumen ejecutivo* no tiene que incluir ninguno de sus datos o pruebas; el lector los buscará en el cuerpo de la *propuesta* si las afirmaciones en el resumen atraen su atención.

Una forma de asegurar que se hayan tratado todos los puntos importantes al escribir un *resumen ejecutivo* es copiar y pegar su *propuesta entera* en otro documento y borrar todo salvo los puntos más esenciales de cada sección. Este proceso de edición debería reducir su *propuesta* a una o dos oraciones por sección.

c. El problema y el contexto

- Empiece con una descripción narrativa del *problema focal* basada en su *análisis del problema* (vea el primer cuaderno en esta serie). Esto debería describir un problema importante que enfrentan sus miembros en su vida, desde el punto de vista de ellos.
- Incluya información sobre cómo y cuándo realizó su evaluación de necesidades y cuál fueron sus hallazgos.
- Incluya información detallada sobre cómo consultó a su *grupo meta* cuando diseñó el proyecto (qué métodos se usaron, cuándo y dónde, y cuántas personas).
- Incluya el *análisis contextual* para el proyecto (de acuerdo a la *lista de verificación para los elementos de la propuesta* en este cuaderno).
- Si se trata de la continuación de un proyecto existente, explique qué ha cambiado. Por ejemplo, ¿será ampliado para alcanzar a más miembros? ¿Será ampliado para alcanzar un lugar geográfico más amplio o diferente? ¿Se añadirá un nuevo servicio o método para mejorar el proyecto?

d. Describa el proyecto

- Proporcione una descripción del proyecto basada en su *marco lógico* (tratado en los primeros tres cuadernos de esta serie), incluyendo *objetivos, resultados* y un resumen de sus *actividades*.
- Excluya los *indicadores, medios de verificación*, o detalles respecto a *actividades* (tales como *plazos o insumos*) ya que estos elementos serán tratados en resumen bajo las *partes 'f.'* y *'h.'* más abajo.
- Indique que el *marco lógico* completo se adjunta a la *propuesta* en el *apéndice*.

e. Justifique su estrategia

- Convenza al lector de que el diseño de este proyecto funcionará, y que su organización puede lograr los *resultados* descritos.
- Describa en la primera sección/el primer párrafo por qué sabe que esta solución funcionará (esto se basa en su propia experiencia o en la investigación sobre qué ha funcionado en otras situaciones similares a la suya).
- Introduzca la historia de su organización en la segunda sección/el segundo párrafo, incluyendo logros y reconocimientos recientes. Incluya detalles respecto a su trayectoria con trabajos similares, con atención en los *resultados* logrados satisfactoriamente en el pasado reciente.

f. Monitoreo, evaluación y riesgos

- Resuma su plan de *monitoreo y evaluación* (vea el segundo cuaderno para detalles sobre el desarrollo de este plan). Los *planes de monitoreo y evaluación* deben informarle a su lector no solamente cómo medirá los resultados, sino también qué aprenderá de lo que mide y cómo usará y compartirá esta información. Adjunte como *apéndice* una copia del plan completo.
- Incluya su *plan de gestión de riesgos* en su totalidad, o como un resumen y con el documento completo adjunto como *Apéndice*. Un posible donante querrá saber que consideró con cuidado todas las fuerzas externas que podrían afectar los *resultados y objetivos* de su proyecto y que hizo planes para monitorearlas o mitigarlas.

g. Innovación, rentabilidad, y aplicación a mayor escala

Muchos donantes están interesados en soluciones no tradicionales para problemas de desarrollo, así que es una buena idea incluir una sección que describa estos aspectos de su proyecto.

- La innovación incluye cualquier método, instrumento o proceso nuevo que se use para satisfacer necesidades existentes de manera más eficaz, o para satisfacer nuevas necesidades. En algunos casos, es importante explicar qué es lo que la innovación reemplaza, y por qué la solución antigua no funcionaba.
- La rentabilidad es otra forma de innovación. Aquí explicaría cualquier situación en la que ha encontrado una manera de reducir los costos o aumentar la prestación de servicios por el mismo costo.
- La aplicación a mayor escala se refiere a cualquier plan que tenga para ampliar su proyecto después del periodo actual de su proyecto. Por ejemplo, una OBM quizás tenga planes para aumentar un servicio en cinco nuevos estados, o hacia otro país, una vez completado el proyecto piloto inicial.

h. Presupuesto

- La adaptación de *presupuestos de proyectos para propuestas de financiación* se tratará más detalladamente en el quinto paso (en el tercer cuaderno de esta serie encontrará una guía detallada para el desarrollo de un *presupuesto de proyecto basado en actividades*).

i. Conclusión

- Resuma lo que está pidiendo, exprese su agradecimiento por la consideración del lector, y repita su información de contacto –en detalle–.

Formato para una nota conceptual

Al igual que un *resumen ejecutivo*, una *nota conceptual* tiene que captar la atención del lector. Véalo como el argumento de venta para su proyecto. La esperanza es que “venda” la idea de su proyecto a un posible donante, para que lo inviten a presentar una *propuesta completa*. Muchos donantes tienen formatos para *notas conceptuales*, pero de vez en cuando necesitará redactar una propia. Algunas reglas comunes son las siguientes:

- Cuanto más corta mejor (no más de tres o cuatro páginas).
- Todos los elementos incluidos en el *formato* para una *propuesta completa* (en la sección anterior de este cuaderno) deben estar incluidos, pero trate de ser breve. Es aceptable dar una estimación presupuestaria o solicitar un importe en lugar de un presupuesto completo (pero esta cantidad debe estar basada en un presupuesto real).

Formato para una carta de interés

Una *carta de interés* es exactamente lo que el título implica: Usted escribe una carta a un organismo de financiación para manifestar su interés en trabajar con ellos como posible socio de financiación. Algunos donantes quizás proporcionen un formato para la *carta de interés*, pero en la mayoría de los casos Usted decidirá el formato a utilizar. Recuerde que es una carta (en concreto, una carta comercial), así que debería verse como una. Una *carta de interés* debería ser más corta que una *nota conceptual*, idealmente de entre una y dos páginas; pero de ninguna manera de más de tres.

Ejemplo

Una muestra de un formato de carta de interés

Su nombre

El nombre de su organización

Dirección postal completa de su organización

Teléfono y correo electrónico

Fecha

Nombre del organismo de financiación

Dirección postal completa del organismo de financiación

Número de teléfono y correo electrónico del contacto dentro de la agencia

A la atención de: [persona de contacto en el organismo de financiación]

Estimado Sr./Estimada Sra. [nombre de la persona de contacto en el organismo de financiación]:

Asunto: Manifestación de interés en [nombre del programa de financiación o equivalente]

Primer párrafo: Exponga el propósito de la carta, el cual es manifestar interés en la posibilidad de trabajar con este organismo de financiación. También podría mencionar cómo supo de este donante y/o este programa, y mencionar si ha tenido algún contacto con el lector de la carta (por ejemplo, "En relación a nuestra conversación telefónica del 10 de septiembre 2014..."). Finalmente, este párrafo debe cerrar con una oración que introduzca su proyecto, y por qué éste encaja bien con el donante y/o este particular programa de financiación.

Segundo párrafo: Describa a sus miembros o *grupo meta*, cuáles son sus necesidades, y cómo su proyecto las aborda.

Tercer párrafo: Escriba una pequeña introducción a su organización, y establezca su autoridad al enumerar algunos éxitos y logros recientes. Asegúrese de incluir una oración para confirmar que puede realizar el proyecto con éxito, basado en su trayectoria.

Cuarto párrafo: Mencione cualquier anexo o información adicional que incluirá para acompañar la carta.

Quinto párrafo: Esta es su conclusión. Por ejemplo:

“Le agradezco de antemano su consideración a la presente. Si necesita cualquier otra información o aclaración adicional, sería un placer oír de Usted. Esperamos sus comentarios y poder hablar con Usted personalmente de este tema en un futuro próximo, etc.”.

Atentamente,
Firma

Su nombre
Su cargo,

Su dirección de correo electrónico, si fuera necesario

Anexos (si hay algunos)

Redactar una propuesta a partir de un formulario de solicitud:

Si va a trabajar con un formulario proporcionado por el donante, sea para una *nota conceptual*, una *carta de interés* o una *solicitud completa*, añada los siguientes pasos al proceso de redacción de propuesta descrita arriba:

- 1) Cree un borrador del formato de la *propuesta*. Copie y pegue o escriba a máquina cada una de las preguntas de la solicitud (incluyendo los números) en un documento separado. Esto le dará acceso a un formato en el que será fácil trabajar y colaborar con otros, y le ayudará a familiarizarse con cada una de las preguntas en el formulario.
- 2) Antes de que empiece a escribir las respuestas a las preguntas, vuelva a escribir exactamente lo que le están pidiendo en el cuadro de la respuesta, y redacte su pregunta en líneas generales basada en aquellas palabras claves (vea el consejo abajo: *Disecionando las preguntas del formulario de solicitud*).
- 3) Para preguntas relacionadas con la descripción del proyecto, anote los *elementos de proyecto* correspondientes de su *marco lógico*. Asegúrese de que todos los elementos de su plan del proyecto estén representados, así que decida dónde encaja cada uno de los *elementos del proyecto*.
- 4) Asegúrese de haber incluido todos los puntos importantes de su propuesta.

Consejo

Disecionando las preguntas del formulario de solicitud

Para ilustrar el segundo punto de arriba, hemos tomado algunos ejemplos de preguntas de formularios de solicitud reales. Para cada una, Usted copiaría y pegaría la pregunta en el cuerpo del texto y usaría las palabras claves para especificar exactamente qué es lo que se pregunta y qué le dirá su respuesta al lector.

Primer ejemplo de pregunta:

Describe la conformación del equipo de proyecto incluyendo al personal clave y discutiendo las habilidades y la experiencia que aportan para los objetivos propuestos.⁴

Disección del primer ejemplo de pregunta:

Describe la conformación del equipo de proyecto incluyendo el **personal clave** y discutiendo **las habilidades y la experiencia que aportan para los objetivos propuestos**.

Nota: Esta pregunta pide una descripción, ¡no una lista!

Esquema para responder el primer ejemplo de pregunta:

Escriba para cada una de las personas claves del proyecto:

1. Nombre y cargo en el proyecto;
2. una breve biografía con sus habilidades y su experiencia relevantes; y
3. cómo esta experiencia contribuirá a *objetivos del proyecto* específicos.

Segundo ejemplo de pregunta:

Díganos cómo consultó a los beneficiarios del proyecto, incluyendo cuántos beneficiarios estuvieron involucrados y en qué lugares se realizaron las consultas. Estamos especialmente interesados en las consultas que ha realizado en los dos últimos años.⁵

Disección del segundo ejemplo de pregunta:

Díganos **cómo consultó** a los beneficiarios del proyecto, incluyendo **cuántos** beneficiarios estuvieron involucrados y **en qué lugares** se realizaron las consultas. Estamos especialmente interesados en las consultas que ha realizado en **los dos últimos años**.

⁴ De una carta de interés APS 4.0 de USAID DIV.

⁵ Del formulario de solicitud del Big Lottery Fund Fase 1 de 2014.

Esquema para responder el segundo ejemplo de pregunta:

Para cada consulta con los beneficiarios de los últimos dos años (o lo más reciente posible), describa lo siguiente:

1. El método de consulta (cómo);
2. el número específico de beneficiarios consultados; y
3. los lugares específicos donde se llevaron a cabo las consultas.

Tercer ejemplo de pregunta:

¿Cómo juntarán y usarán información para monitorear, evaluar y aprender de este trabajo Usted y su(s) socio(s)?

Diseción del tercer ejemplo de pregunta:

*¿Cómo **juntarán y usarán** información para **monitorear, evaluar y aprender** de este trabajo Usted y su(s) socio(s)?⁶*

Nota: Esta pregunta obviamente se refiere a un *plan de monitoreo y evaluación*, así que la respuesta debería corresponder con los números de los *resultados* de su *marco lógico* (para más información sobre el desarrollo de un *plan de monitoreo y evaluación* consulte el segundo cuaderno de esta serie).

Esquema para responder el tercer ejemplo de pregunta:

Para cada *indicador* en su *plan del proyecto*, el donante quiere saber:

1. ¿Cómo juntará la información?;
2. ¿cómo usará la información (en qué formato, etc.); y
3. ¿Qué información será usada para monitorear al proyecto (para que se cumplan los plazos y el presupuesto del proyecto, y para mantener la calidad de la ejecución del proyecto), para evaluar el proyecto (para crear el impacto previsto para su *grupo meta*), y para aprender (cómo se fortalecen los conocimientos y la experiencia de la OBM)?

⁶ Del formulario de solicitud del Comic Relief International Communities Programme Fase 1 de 2014.

Consejo

Qué hacer y no hacer al redactar una propuesta

Use los acrónimos con cuidado. Si tiene que usarlos, asegúrese de explicar lo que significan la primera vez que aparecen en el texto y de poner el acrónimo entre paréntesis. Por ejemplo, en este cuaderno el acrónimo OBM aparece como “Organizaciones con base de miembros (OBM)” la primera vez que se hace mención de ellas en el texto.

Evite el uso de jerga (palabras o frases que son usadas por una determinada profesión o un determinado grupo) cuando sea posible; y –si tiene que usarla– hágalo con cuidado. Por ejemplo, si menciona el desarrollo de capacidades tiene que explicar específicamente qué “capacidad” se está “desarrollando”. Si menciona “divulgación” debe explicar qué es lo que se divulga y cómo. Asegúrese de usar un lenguaje claro que cualquiera pueda entender independientemente de si están familiarizados con el trabajo de su OBM o no.

Use la forma activa. El uso de la forma activa en lugar de la pasiva permite escribir oraciones más cortas y claras. Para ponerlo de manera sencilla, una oración en forma activa es una oración en la que el sujeto realiza la acción, en lugar de recibir la acción. Por ejemplo:

PASIVO

La capacitación será dirigida por líderes de la OBM.

Habrá participación de miembros de la OBM en las campañas de incidencia.

Para 2018, 20 campañas de incidencia habrán sido realizadas por los miembros de la OBM.

ACTIVO

Líderes de la OBM dirigirán la capacitación.

Los miembros de la OBM participarán en las campañas de incidencia.

Para 2018, los miembros de la OBM realizarán 20 campañas de incidencia.

Presente hechos observables, respaldados por pruebas, y cite sus referencias. No exagere y no haga referencias generales basadas en sentimientos o conocimiento común.

No omita detalles críticos. Asegúrese que todos los hechos importantes –cosas que tiene que decir– estén incluidos en alguna parte.

Consejo

Trucos para reducir el número de caracteres

Cada vez más, los formularios de solicitud son escritos y presentados en línea, con límites muy estrictos en cuanto al número de caracteres (¡normalmente incluyendo los espacios!).⁷

Es muy importante que escriba su texto antes de considerar estos límites y que no se preocupe de reducir el conteo de palabras hasta después. Si se preocupa por el conteo de caracteres mientras escribe, podría sentir la tentación de omitir información y detalles importantes. Es mejor decir lo que quiere expresar con la mayor claridad posible, y reducir entonces el conteo de caracteres y/o palabras durante el proceso de edición mediante los siguientes trucos:

1. Elimine los artículos innecesarios

Ejemplo: Las mujeres pobres tendrán mayor acceso a los vínculos con el mercado. (79 caracteres con espacios)

Se convierte en: Mujeres pobres tendrán acceso a vínculos con mercados. (54 caracteres con espacios)

⁷ Si está usando Microsoft Word para escribir su propuesta, puede usar la función *contar palabras*, que se encuentra bajo las herramientas de revisión a mano izquierda, para supervisar su progreso (incluyendo su conteo de caracteres con o sin espacios).

2. Elimine adverbios y adjetivos innecesarios

Ejemplo: Las mujeres extremadamente pobres habrán aumentado inmensamente el acceso sin restricciones a los vínculos con el mercado próspero. (131 caracteres con espacios)

Se convierte en: Mujeres pobres tendrán acceso a vínculos con mercados. (54 caracteres con espacios)

3. Elimine palabras redundantes

Ejemplo: La historia pasada de la organización.... (38 caracteres con espacios)

Se convierte en: La historia de la organización.... (31 caracteres con espacios)

4. Reemplace palabras largas por sinónimos más cortos

Ejemplo: Demostrar = mostrar; innovador = nuevo; finalización = fin; etc)

5. Considere eliminar la palabra “que”

Muchas veces se puede eliminar sin afectar el sentido de la oración

Quinto paso: El presupuesto de la propuesta

Un *presupuesto de una propuesta de financiación* debe basarse en estimaciones de costos reales de su proyecto (incluyendo los gastos básicos), no en el presupuesto de un donante. Hasta en los casos donde no se requieran detalles presupuestarios (por ejemplo, en una *nota conceptual* o una *carta de interés*) el importe resumido incluido en la solicitud debe concordar con el *presupuesto de su proyecto*.

Durante su investigación inicial se habrá informado sobre cuáles son los importes usuales de financiación del donante en cuestión. Tenga esto en mente cuando desarrolle su solicitud, y asegúrese de que el importe que pide coincida con la historia del donante.

Idealmente, podrá incluir el *presupuesto de proyecto basado en actividades* completo. Sin embargo, en algunos casos tendrá que hacer algunos ajustes para insertar la información en el formulario de solicitud. Si este fuera el caso, asegúrese de mantener notas detalladas relacionadas a los cambios y adaptaciones, para poder contestar preguntas del donante en el futuro –algunas veces hasta un año desde la fecha de solicitud–.

Manifieste claramente lo que le pide al donante que cubra en términos de gastos. Si el donante cubre solamente una parte de los gastos del proyecto, esto debería quedar claro en la sección de *ingresos* de su *presupuesto*; incluyendo cuáles son las demás fuentes de ingreso (consulte el ejemplo *Desarrollo de la sección de ingresos del presupuesto* en el tercer cuaderno para una explicación más detallada).

Para una guía detallada para escribir un *presupuesto de proyecto basado en actividades*, por favor refiérase al tercer cuaderno de esta serie.

Consejo

Incluyendo los gastos generales en la solicitud de financiación

Un *presupuesto basado en actividades* bien escrito debería contabilizar todos los costos administrativos que pueden cargarse como gastos para un proyecto dado. Sin embargo, muchos organismos de financiación alientan a las ONG a calcular un *gasto general* adicional que cubra gastos que tienen que ver con la gestión financiera, el mantenimiento de una buena gobernanza, y cargas imprevistas a los sistemas de la organización que no pueden ser determinadas de antemano. Salvo que el organismo de financiación tenga una cifra fija, una asignación de *gastos generales* de aproximadamente el 10% del total de los gastos del proyecto debería ser añadida a su solicitud. (Más de esto podría parecer demasiado, y menos del 10% podrá no cubrir realmente todos sus gastos generales.)

Sexto paso: REVISIÓN

El proceso de revisión es un paso crítico en el desarrollo de su *propuesta de financiación*. Como hemos mencionado arriba, tiene que asignar tiempo para la revisión del primer borrador terminado de parte de colegas, así como tiempo para incorporar las ediciones y comentarios que llegan de los revisores. Esto es particularmente importante en casos donde el idioma en el que está la *propuesta de financiación* no es la lengua materna de quien redacta la propuesta.

Los revisores deben sentirse alentados a ofrecer cualquier comentario o retroalimentación que les venga a la mente. Debe pedirles a los revisores que pongan atención en el lenguaje, la ortografía y la gramática. Adicionalmente –y teniendo en cuenta que algunos o todos sus revisores tal vez no estén familiarizados con la jerga del desarrollo o la terminología del *marco lógico*– los lineamientos para la revisión podrían incluir lo siguiente:

1. ¿Queda claro el objetivo (*objetivo general*) del proyecto?
2. ¿Parece necesario el proyecto?
3. ¿Se está dando suficiente información de fondo para describir el problema?
4. ¿La solución parece corresponder con el problema?
5. ¿Existe un flujo lógico entre los *resultados* y los *objetivos*?
6. Basado en la información de la *propuesta*, ¿parece la organización estar calificada para realizar el proyecto?
7. ¿Encaja el proyecto en la misión y/o visión de la organización?
8. ¿Parece probable que el proyecto general tenga éxito? ¿Parecen alcanzables los resultados?

Consejo

Tenga cuidado al usar la función de control de cambios

La función de *control de cambios* (que se encuentra en la barra de herramientas *Revisar* de Microsoft Word) es una magnífica herramienta para la colaboración en un documento que permite a los revisores incluir sus comentarios, ediciones y correcciones en su documento original sin borrar su texto original. Esta función se usa ampliamente en todo tipo de organizaciones para revisar documentos. Considere la función de *control de cambios* como una buena herramienta para su OBM, ¡pero tenga cuidado! Aunque resulte difícil de creer, donantes han recibido propuestas de financiación que contenían burbujas con comentarios, incluyendo notas entre los revisores.

Después de incorporar comentarios y ediciones insertados en un documento final con esa función, *debe seguir* estos cinco pasos importantes:

1. Examine el documento entero para asegurar que todo el texto añadido (que aparece en un color diferente) sea aceptable.
2. Rechace todos los cambios que no mejoren la totalidad de la *propuesta*.
3. Acepte todos los cambios en el documento (mediante la barra de herramientas desplegable).⁸
4. DESACTIVE el *control de cambios* con el botón en la barra de herramientas.
5. Lea con cuidado todo el documento una vez más para asegurar que todo esté limpio y que nada haya sido desplazado de manera grave durante el proceso de revisión de *control de cambios*.

⁸ Consulte el menú de ayuda de Microsoft Word para obtener más información sobre cómo usar el *control de cambios*.

Séptimo paso: Finalizar

Lista de verificación

Finalice su propuesta antes de presentarla

Además de la *lista de verificación* creada en el primer paso, asegúrese que su propuesta satisfaga cada uno de los siguientes criterios:

- ¿La propuesta será presentada a tiempo?
- ¿La propuesta está dirigida a la persona de contacto correcta en el formato correcto?
- ¿Se adjuntaron todos los documentos requeridos? Revise los *lineamientos* una vez más y asegúrese de tener todos los materiales requeridos:

Documentos requeridos

- Cartas de referencia
- Certificación de estatus de organización sin ánimo de lucro y de exención de impuestos
- Curriculum vitae de los líderes del proyecto
- Bibliografías
- Tablas/diagramas describiendo los hitos del proyecto
- Hojas de cálculo de presupuesto
- Cintas, videos
- Informes de evaluación anteriores

Asegúrese de incluir aquellos documentos solicitados específicamente por el donante, y resista la tentación de adjuntar demasiados documentos.

- ¿Están incluidas todas las firmas necesarias?
- ¿Se observan todos los conteos de caracteres y/o palabras y/o límites de páginas?
- ¿La propuesta ha sido revisada por al menos tres colegas, y sus comentarios han sido incorporados?
- ¿La propuesta está libre de erratas?
- ¿Se han borrado todas las notas de edición, comentarios y burbujas de *control de cambios* del documento?
- ¿Está correcto el presupuesto (verifique los cálculos)?
- Algunos donantes podrían pedir el total de los *gastos operativos* de años anteriores. Si esto fuera el caso, ¿las cifras proporcionadas corresponden a los informes de *auditoría*?
- ¿El *presupuesto de su proyecto* cumple con todos los requisitos en la *lista de verificación* detallada para el presupuesto incluida en el *tercer cuaderno: Revisando el presupuesto de su proyecto*?

Octavo paso: Recibir acuse de recibo y archivar los documentos de la propuesta

Una vez que haya presentado su propuesta, asegúrese de recibir un acuse de recibo del donante (y si no lo recibe, solicítelo enseguida). En cuanto haya recibido esta confirmación, la presentación de la propuesta está terminada, y empieza la espera de una respuesta.

En muchos casos, y particularmente en presentaciones de propuestas competitivas, este proceso podría durar de tres a seis meses antes de que reciba noticias. Aun si transcurren solamente unas pocas semanas, los detalles de diferentes aspectos de la propuesta tal vez se hayan borrado de su memoria. Si el donante lo contacta solicitando aclaraciones o

más información tiene que tener a la mano una copia de su propuesta – *exactamente como fue presentada*–. Además, si recibe una subvención, tendrá que activar su *plan del proyecto* –incluyendo su *presupuesto del proyecto* y el *plan de monitoreo y evaluación*– al empezar el proyecto. El mejor tiempo para clasificar y archivar la información de la propuesta (y archivarla para futura referencia) es inmediatamente después de haber presentado la propuesta.

Para estar seguro, guarde copias impresas y electrónicas de la propuesta junto con todos los anexos, apéndices y listas de verificación en una carpeta separada para *propuestas de financiación* (una para cada año).

Consejos

Sistema de carpetas para archivar documentos para propuestas de financiación

En el siguiente ejemplo, puede ver que cada año se mantiene una carpeta diferente para cada donante. En cada carpeta hay una subcarpeta para borradores y notas, y una reservada solamente para la propuesta final. Los contenidos de esta carpeta deben incluir una copia de cada documento que fue presentado, así como una copia del acuse de recibo.



De esta manera, cuando sea tiempo de negociar con los donantes, aclarar detalles, o iniciar el proyecto, no habrá dudas de qué es lo que se presentó originalmente y qué no.

Conclusión

Como hemos mencionado al principio de este cuaderno, solamente se puede empezar a escribir una propuesta exitosa si se diseñó y escribió un buen *plan del proyecto*. Es por ello que le recomendamos fuertemente que lea los primeros tres cuadernos en esta serie, los cuales lo guiarán a través del proceso de creación de un *marco lógico*, un *presupuesto basado en actividades*, un *plan de monitoreo y evaluación* y un *registro de riesgos*.

El quinto libro se centrará en la gestión financiera transparente para OBM, incluyendo controles internos, y la creación de proyecciones dinámicas para la planificación y el monitoreo financieros.

Sobre WIEGO: Mujeres en Empleo Informal: Globalizando y Organizando es una red global dedicada a la acción, la investigación y las políticas que busca mejorar el estatus de los trabajadores pobres, especialmente mujeres, en la economía informal. WIEGO construye alianzas con, y atrae a su membresía de tres grupos: organizaciones con base de miembros de trabajadores informales, investigadores y estadísticos que trabajan sobre la economía informal y profesionales de agencias de desarrollo con interés en la economía informal. WIEGO intenta conseguir sus objetivos ayudando a construir y fortalecer redes de organizaciones de trabajadores informales; llevando a cabo análisis de políticas, investigación estadística y análisis de datos sobre la economía informal; proporcionando asesoramiento sobre políticas y convocando diálogos de políticas sobre la economía informal; y documentando y diseminando buenas prácticas en apoyo a la fuerza laboral informal. Para más información, consulte: www.wiego.org.



WIEGOGlobal



@WIEGOGlobal

