



C A P Í T U L O 11

SUBSIDIOS DE FUNDACIONES FILANTRÓPICAS, GOBIERNOS, ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES Y ORGANISMOS DE LAS NACIONES UNIDAS

1. INTRODUCCIÓN	383
Tipos de financiación disponible	383
2. FUENTES DE SUBSIDIOS	385
3. BÚSQUEDA DE EVENTUALES FUENTES DE SUBSIDIOS	388
Investigación general	388
Documentación	389
4. INVESTIGACIÓN DEL PROYECTO	391
5. ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA	392
6. PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA PARA FINANCIACIÓN	398
Contacto inicial	398
Seguimiento y contacto permanente	399
Principios básicos	399
ANEXO U : FORMULARIO DE CARACTERÍSTICAS DE LA FUENTE DE SUBSIDIOS	403
ANEXO V : "CONSEJOS PARA QUIENES SOLICITAN SUBSIDIOS" (SEPARATA)	405
ANEXO W : EJEMPLOS DE INICIATIVAS	407

O B J E T I V O S



APRENDER A ...

- IDENTIFICAR EVENTUALES FUENTES DE SUBSIDIOS.

- INVESTIGAR ESAS FUENTES DE FINANCIACIÓN PARA DETERMINAR LAS QUE SEAN MÁS PROMETEDORAS.

- ANALIZAR Y SELECCIONAR PROYECTOS PARA FORMULAR PROPUESTAS.

- PREPARAR POR ESCRITO PROPUESTAS PARA OBTENER SUBSIDIOS.

- PRESENTAR LAS PROPUESTAS DE LA MEJOR MANERA POSIBLE PARA QUE SEAN ACEPTADAS.



1. INTRODUCCIÓN



ESTE CAPÍTULO SE REFIERE A LA PRESENTACIÓN DE SOLICITUDES DE SUBSIDIOS A FUNDACIONES FILANTRÓPICAS, GOBIERNOS, ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES Y ORGANISMOS INTERGUBERNAMENTALES. SI BIEN PUEDEN PROPORCIONAR CUANTÍAS RELATIVAMENTE CONSIDERABLES DE FINANCIACIÓN, ESTAS FUENTES EN GENERAL EXIGEN LA PRESENTACIÓN DE UNA PROPUESTA DETALLADA ANTES DE CONCEDER UN SUBSIDIO. A VECES, LOS SUBSIDIOS SE OTORGAN EN LA FORMA DE CONTRATOS MÁS COMPLEJOS O CONVENIOS DE COFINANCIACIÓN. POR LO COMUN, LOS SUBSIDIOS SE DESTINAN A PROYECTOS ESPECÍFICOS, AUNQUE A VECES SE DESTINAN A APOYO GENERAL.

A usted le incumbe modificar las ideas que se exponen en este capítulo de modo que sean útiles en función de sus propias circunstancias.

TIPOS DE FINANCIACIÓN DISPONIBLE

Si bien el tipo más común de subsidio es la contribución financiera, esto es, la asignación de recursos para financiar una propuesta, las fuentes de subsidios pueden interesarse en otras formas de asistencia. Seguidamente figuran algunas modalidades de financiación con subsidios.

- **CONTRIBUCIONES EN EFECTIVO:** Estas contribuciones se destinan a un proyecto específico, a apoyo básico (el apoyo administrativo y operacional para programas o para la Sociedad Nacional) y a apoyo de orden general (para la obra general de la Sociedad Nacional). Esas contribuciones se hacen efectivas habitualmente mediante cheque o transferencia bancaria. El apoyo para los gastos básicos o el apoyo general es especialmente importante si puede conseguirlo.
- **SUBSIDIOS:** Se puede persuadir a las empresas o a los gobiernos de que subsidien los gastos de equipo, vehículos, locales de conferencia u otros gastos con destino a un proyecto específico.
- **PERMISOS ESPECIALES:** Los gobiernos o las autoridades locales pueden otorgar permisos especiales a las Sociedades Nacionales. Se puede tratar de permisos relativos a las colectas en la vía pública o a loterías, por ejemplo.
- **COFINANCIACIÓN O DONACIONES DE CONTRAPARTIDA:** Los gobiernos y otros organismos que conceden subsidios pueden otorgar una suma equivalente a la que una

organización puede obtener por otros medios. También pueden convenir en donar un cierto porcentaje de los costos si se encuentran otras fuentes que estén dispuestas a donar el saldo.

- **FINANCIACIÓN CONJUNTA:** A veces, los organismos que otorgan subsidios pueden estar más interesados en dar apoyo a un proyecto si éste es presentado por varias organizaciones en la forma de una propuesta conjunta. De esta manera se realza la credibilidad de la propuesta; además, la presentación de una propuesta conjunta puede ayudar a convencer a las posibles fuentes de financiación de que los objetivos son asequibles.



¡CUIDADO! Aunque los subsidios pueden ser una fuente importante de recursos financieros, las Sociedades Nacionales no deben depender exclusiva o primordialmente de esos medios de financiación. En muchos países se observa una disminución de los recursos del Estado, razón por la cual la competencia por obtenerlos es intensa y puede darse el caso de que el apoyo se interrumpa repentinamente. A muchas Sociedades Nacionales acaso les sea difícil y les insuma mucho tiempo obtener y mantener ingresos de estas fuentes.



LA CLAVE DE UN DESARROLLO DE RECURSOS QUE TENGA ÉXITO ES LA DIVERSIFICACIÓN. Si una fuente de ingresos no produce los ingresos esperados, debe contarse con otras fuentes que la sustituyan. La financiación proveniente de subsidios debe ser un componente de toda una gama de desarrollo de recursos.

Además, cuando la Sociedad Nacional depende en gran medida de los subsidios ello puede llevarla a que se limite a los proyectos que interesan a las fuentes de subsidios. Es imperativo que las Sociedades Nacionales no caigan en esta trampa. **ELABORE SIEMPRE EL PROGRAMA EN PRIMER LUGAR Y LUEGO OBTENGA LOS RECURSOS PARA FINANCIARLO. SIN EMBARGO, PUEDE FORMULAR ESTRATEGIAS RESPECTO DE LA FORMA DE AJUSTARSE A LAS DIRECTRICES DE LAS FUENTES DE FINANCIACIÓN, SIN TENER QUE MODIFICAR SUS PROGRAMAS O SERVICIOS.**



2. FUENTES DE SUBSIDIOS

Existen varias fuentes de subsidios. Cuando se trate de proyectos multinacionales, cerciórese de ponerse en contacto con las Sociedades Nacionales en los demás países intervinientes.

■ FUNDACIONES FILANTRÓPICAS

Las fundaciones filantrópicas son organizaciones no gubernamentales sin fines de lucro que disponen de fondos de capital, administrados por su propia junta directiva, para dar apoyo a ciertas actividades sociales, educacionales, benéficas, religiosas y de otra índole con fines de bien público. Las fundaciones cumplen su cometido fundamentalmente mediante el otorgamiento de subsidios a particulares u organizaciones sin fines de lucro.

Los fondos de la mayor parte de las fundaciones provienen de un particular, una familia o un grupo de personas. Sin embargo, algunas fundaciones, las llamadas fundaciones de empresas, han sido establecidas por compañías y reciben de éstas sus fondos y son administradas por las compañías mismas. (Para más información respecto de la forma de obtener apoyo del sector empresarial, véase el **Capítulo 8: Empresas.**) Además, una comunidad puede tener una fundación que dé asistencia a proyectos que prestan servicios en una ciudad o zona geográfica determinada.

■ GOBIERNOS

Muchos gobiernos otorgan subsidios para proyectos en los planos internacional, nacional y local. Al igual que las fundaciones filantrópicas, las propuestas, para ser aceptadas, tienen que estar en consonancia con las políticas del donante. Para obtener esos subsidios con frecuencia es necesario ser presentado especialmente a funcionarios específicos y cultivar de manera permanente una relación con las autoridades pertinentes. También puede ser necesario ponerse en contacto con ministros del gobierno, administradores de fondos y otras personalidades influyentes para tener éxito en este cometido.

Los legisladores pueden presentar proyectos de ley que ayuden al país de alguna manera por conducto de las actividades de las organizaciones sin fines de lucro. Mediante una colaboración estrecha con legisladores importantes, usted puede recibir consignaciones especiales del presupuesto.

A los gobiernos les resulta cada vez más eficaz recurrir a organismos voluntarios como las Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, en lugar de tratar de hacerlo todo por sí mismos. Las Sociedades Nacionales deben insistir en esta ventaja cuando traten asuntos de financiación con funcionarios de gobierno. Seguidamente se mencionarán algunos de los beneficios dimanantes de la colaboración con organizaciones como las nuestras:

- **RECURSOS.** Añadimos nuestros propios recursos a los fondos que recibimos de los gobiernos.
- **VOLUNTARIOS.** Nuestros voluntarios aportan su propio trabajo a los proyectos.
- **RENDICIÓN DE CUENTAS.** Rendimos cuentas detalladas y completas.
- **INNOVACIÓN.** Utilizamos nuevos métodos para tratar de resolver los problemas.
- **COMPETENCIA.** Contamos con profesionales en la gestión, la administración y la ejecución de programas.

Además de la presentación de una propuesta oficial, los organismos gubernamentales de financiación a menudo exigen que se presenten solicitudes muy detalladas.

Los embajadores y las embajadas de gobiernos extranjeros pueden ser a menudo contactos útiles para obtener información sobre subsidios. En muchos países las embajadas pueden otorgar subsidios directos. A veces, los subsidios pueden oscilar entre 1.000 y 3.000 dólares de los EE.UU. y otras veces pueden ser bastante considerables. Si usted se pone en contacto con la embajada de otro país, conviene que tenga informada a la Sociedad Nacional de ese país.

■ ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Las organizaciones no gubernamentales son organizaciones sin fines de lucro independientes. Algunas de ellas cumplen su cometido de ayudar a las personas vulnerables mediante la financiación de la labor de otros organismos. Es frecuente que estas organizaciones no gubernamentales tengan objetivos similares o compatibles y, además, una política de colaboración. Las organizaciones no gubernamentales internacionales, en particular, están más interesadas actualmente en ayudar a fortalecer y apoyar a las organizaciones locales.



Los medios para obtener subsidios de otras organizaciones no gubernamentales son tan variados y numerosos como son variadas y numerosas las organizaciones no gubernamentales. Sin embargo, esencialmente lo mejor es establecer sólidas relaciones de cooperación con las organizaciones no gubernamentales que tengan orientaciones similares a las de su propia organización. De esa manera, cuando tenga un proyecto o cuando se presente una emergencia local, se podrá poner en contacto de manera rápida y oficiosa con estas organizaciones no gubernamentales para determinar si pueden emprender una acción concertada.

■ ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS Y OTRAS ORGANIZACIONES INTERGUBERNAMENTALES

Las organizaciones de las Naciones Unidas conceden subsidios a las entidades que reúnen las condiciones exigidas. Esos criterios o condiciones varían según el organismo de las Naciones Unidas de que se trate. Las Sociedades Nacionales deben incluir a las oficinas locales de los organismos de las Naciones Unidas en sus investigaciones de los organismos que conceden subsidios. Con frecuencia, los recursos en cuestión se canalizan a través del gobierno del país anfitrión y bien puede ser necesario inscribirse en los planes del gobierno para poder recibir financiación de las Naciones Unidas.

Seguidamente se mencionarán los organismos de las Naciones Unidas que conceden subsidios:

- ▶ Departamento de Asuntos Humanitarios, Oficina del Coordinador de las Naciones Unidas para el Socorro en Casos de Desastre (DAH-UNDRO);
- ▶ Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO);
- ▶ Organización Internacional del Trabajo (OIT);
- ▶ Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF);
- ▶ Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM);
- ▶ Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD);
- ▶ Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO);
- ▶ Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA);

- ▶ Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR);
- ▶ Fondo de Población de las Naciones Unidas (FNUAP);
- ▶ Programa Mundial de Alimentos (PMA);
- ▶ Organización Mundial de la Salud (OMS).

También puede convenir ponerse en contacto con los bancos de desarrollo y otras organizaciones intergubernamentales.

- ▶ Banco Africano de Desarrollo (BAfD);
- ▶ Banco Asiático de Desarrollo (BAfD);
- ▶ Banco de Desarrollo del Caribe (BDC);
- ▶ Unión Europea (UE);
- ▶ Banco Interamericano de Desarrollo (BID);
- ▶ Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF);
- ▶ Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA);
- ▶ Organización Internacional para las Migraciones (OIM);
- ▶ Organización de los Estados Americanos (OEA).

3. BÚSQUEDA DE EVENTUALES FUENTES DE SUBSIDIOS

INVESTIGACIÓN GENERAL

PARA QUE PROSPEREN, LAS SOLICITUDES DE FINANCIACIÓN SE DEBEN PRESENTAR A LAS FUENTES DE FINANCIACIÓN APROPIADAS CON LA INFORMACIÓN PERTINENTE EN EL FORMULARIO REQUERIDO. Para esto hay que hacer una investigación de la fuente antes de presentar una solicitud. Aunque a menudo insume tiempo y requiere gran trabajo, una investigación a fondo acrecentará grandemente sus posibilidades de éxito.

El primer paso para obtener un subsidio es determinar las fuentes que conviene investigar más a fondo. Los recursos que se pueden utilizar para facilitar esta tarea varían mucho según el país de que se trate.

En muchos países hay publicaciones, directorios y revistas que contienen listas de fundaciones filantrópicas y otras organizaciones no gubernamentales que allegan fondos a los organismos sin fines de lucro apropiados. Las Sociedades Nacionales deben informarse de la existencia de esas publicaciones en las bibliotecas públicas y en las



bibliotecas de las universidades y también en las instituciones que se ocupan de la gestión de la obtención de fondos. Algunos países cuentan también con redes de bases de datos que contienen esa información. Por ejemplo, el Centro de Fundaciones, con sede en Nueva York, tiene colecciones en varios lugares. En caso de duda, consulte a otra Sociedad Nacional o a otra organización sin fines de lucro en su propio país.

Una vez que se han encontrado los nombres y direcciones de organismos que podrían otorgar subsidios, hay que efectuar una investigación a fondo de cada uno para determinar los más apropiados para presentarles una solicitud. La información se obtendrá de publicaciones, de contactos directos con la organización misma y de conversaciones con otras personas que han tenido tratos con la organización.

En el caso de subsidios gubernamentales, habrá que ponerse en contacto con la dependencia de gobierno que corresponda para obtener información respecto del procedimiento. A menudo se publican “solicitudes de propuestas” detalladas para solicitar propuestas con objetivos específicos. Cerciórese de que su Sociedad Nacional figure en la lista de receptores de esas solicitudes de propuestas.

DOCUMENTACIÓN

???

Conviene establecer un procedimiento formal para documentar los resultados de las investigaciones; de ese modo, esa documentación podrá ser utilizada con facilidad por otros miembros de la Sociedad Nacional y se podrán efectuar comparaciones entre diferentes fuentes de subsidios. Una forma de hacerlo es elaborar un formulario que se llenará con los detalles de cada posible fuente de subsidios. El formulario debe contener espacio para consignar las notas del primer investigador y de otras personas que conocen a la fuente de subsidios o se reúnen con ella, a fin de actualizar y ampliar la información. Para poder establecer un orden de prioridad entre posibles fuentes de financiación conviene asignar un puntaje a cada una. En el **Anexo U** figura un ejemplo de **Formulario de características de la fuente de subsidios**.

En la investigación de las organizaciones que podrían otorgar subsidios se deben incluir los siguientes elementos:

- **LA PERSONA CON LA CUAL SE DEBE ESTABLECER CONTACTO.** Nombre, dirección y cargo de la persona, número de teléfono y de teléfono interno, número de telefax y, dentro de lo posible, nombre de su asistente administrativo o secretarial.
- **ESFERAS ESPECIALIZADAS A LAS QUE LA ENTIDAD DA APOYO.** Las entidades que otorgan subsidios a menudo dan apoyo a proyectos en esferas especializadas, como la educación, las personas sin hogar, las artes, el socorro en casos de desastre o la salud.
- **TIPOS DE PROYECTOS QUE SE FINANCIAN.** Algunas fuentes de financiación tienen requisitos muy estrictos respecto del tipo de proyectos a los que conceden apoyo. A ese respecto se pueden mencionar las compras de equipo, la financiación de actividades de formación, la financiación de otras actividades de obtención de fondos o los proyectos especiales. Averigüe a qué actividades brinda apoyo la organización y a cuáles deniega esa ayuda.
- **TIPO DE BENEFICIARIO TRADICIONAL.** Las fuentes de financiación a menudo tienen preferencia por ciertos grupos de beneficiarios, como los jóvenes o los ancianos, las minorías o los residentes urbanos o rurales. Examine, pues, los grupos destinatarios a los que la organización da y no da apoyo.
- **ORIENTACIÓN GEOGRÁFICA.** Algunas entidades respaldan sólo las actividades dentro de una zona geográfica, una ciudad, una región o un país.
- **CUANTÍA DE LOS SUBSIDIOS OTORGADOS HABITUALMENTE.** Averigüe qué sumas ha otorgado la organización a otras entidades y la cuantía de que dispone anualmente a esos fines.
- **OTRAS ORGANIZACIONES QUE HAN RECIBIDO AYUDA.** Determine con qué frecuencia organizaciones de metas similares a las de la Cruz Roja y la Media Luna Roja han recibido fondos.
- **PLAZO DE FINANCIACIÓN.** ¿Cuál es el plazo habitual de financiación?
- **FECHAS DE LAS PRÓXIMAS REUNIONES DE LA JUNTA DIRECTIVA O DE VENCIMIENTO DE PLAZOS.** ¿Cuándo se deben recibir las propuestas?



- **TIPO DE SOLICITUD.** Averigüe cómo se debe exponer inicialmente la situación (una carta de indagatoria, un formulario de solicitud o una propuesta detallada). Aténgase a estas directrices de manera cuidadosa y cabal. Es desafortunado y costoso que una propuesta sea rechazada porque no se presentó de manera apropiada.
- **GASTOS GENERALES.** ¿Cuáles son los gastos generales o gastos indirectos autorizados?

Una vez que se ha reunido esta información (o tanta cuanto sea posible), se puede hacer una clasificación de las fuentes de financiación en función de las que parezcan tener más probabilidades de interesarse en dar apoyo a la Sociedad Nacional. La última columna del formulario de características de la fuente de subsidios le ayudará a hacerlo.

4. INVESTIGACIÓN DEL PROYECTO

Antes de presentar una propuesta para obtener financiación, la Sociedad Nacional debe preparar cuidadosamente el proyecto o la esfera de apoyo básico con destino a la cual se solicitarán recursos. La propuesta de financiación debe demostrar que el proyecto ha sido bien preparado e investigado. La preparación del proyecto consta de cinco etapas importantes.

- La propuesta de planificación debe incluir una **DEMOSTRACIÓN DE LA NECESIDAD** que se describe. Las pruebas pueden ser estadísticas, citas o cartas de apoyo de personas y organizaciones con autoridad y dignas de crédito.
- La propuesta debe presentar una **DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LA FORMA EN QUE FUNCIONARÁ EL PROYECTO** y una exposición de la adecuación de los planes respectivos. Cuando se deja constancia de que los beneficiarios previstos del proyecto hicieron aportaciones a la propuesta se refuerza la credibilidad de ésta.
- La propuesta debe indicar **CUÁNTO COSTARÁ** y por qué es necesario efectuar esos gastos. Las eventuales fuentes de subsidios tiene que tener la certeza de que los objetivos del proyecto mitigarán el problema señalado, de que éste logrará los objetivos expuestos y de que el presupuesto es apropiado.

- La mayor parte de las eventuales fuentes de subsidios querrán también tener **PRUEBAS DE LA IMPORTANCIA Y DE LA EFICACIA DE LA SOCIEDAD NACIONAL** y no apenas del proyecto que se les propone. Para ello se requerirá por lo menos un informe anual, un estado de cuentas verificado y el presupuesto del año siguiente. También conviene acompañar cartas de recomendación y apoyo de terceros.
- La propuesta debe contar con el **CABAL APOYO DE LA SOCIEDAD NACIONAL** y, por lo tanto, debe llevar la firma de un alto funcionario de la Sociedad Nacional, preferiblemente del Secretario General, del Presidente o del Presidente del Comité Ejecutivo. Es imperativo, por lo tanto, que estas personas participen en la decisión de llevar adelante el proyecto y de solicitar un subsidio para financiarlo.

Una vez que se ha completado la investigación, se puede proceder a evaluar el proyecto y a compararlo con las características de eventuales fuentes de subsidios, a fin de determinar cuál de ellas probablemente responderá de manera más favorable. Esta tarea se facilita con el uso del formulario de características de la fuente de subsidios.

5. ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA

Algunas fundaciones filantrópicas, gobiernos y organismos establecen con toda claridad los requisitos que deben reunir las propuestas de financiación que se les presentan; otras entidades, en cambio, dan muy poca orientación al respecto. Cuando existan directrices, cerciórese de seguirlas al pie de la letra, pues de lo contrario es posible que no se tenga en cuenta la propuesta. A veces hay que presentar formularios y otras veces se requiere un resumen de una sola página, seguido por una propuesta detallada cuando la fuente de financiación está interesada y, a veces, también un esquema de la propuesta.



CERCIÓRESE DE ESTAR AL CORRIENTE DE LOS REQUISITOS EXIGIDOS POR CADA FUENTE DE SUBSIDIOS ANTES DE REDACTAR LA PROPUESTA.



En todos los proyectos de la Sociedad Nacional que se presenten para obtener subsidios se debe utilizar la publicación titulada **PROYECTOS: CÓMO PLANIFICARLOS Y ADMINISTRARLOS**, especialmente para orientarse respecto de



la determinación de las metas y objetivos, la preparación del plan de trabajo y del presupuesto y la organización de la evaluación.

Cuando no existen orientaciones, utilice el formato que se indica seguidamente para facilitar la planificación de la propuesta. Incluso cuando existen directrices, en general habrá que incluir los elementos que se mencionan seguidamente.

- **RESUMEN DE LA PROPUESTA;**
- **INTRODUCCIÓN;**
- **EXPOSICIÓN DE LA NECESIDAD;**
- **METAS Y OBJETIVOS DEL PROYECTO;**
- **MÉTODOS PARA LOGRAR LAS METAS;**
- **CALENDARIO DEL PROYECTO;**
- **FORMA EN QUE SE EVALUARÁ EL PROYECTO;**
- **PLANES DE FINANCIACIÓN FUTURA;**
- **PRESUPUESTO;**
- **DOCUMENTACIÓN JUSTIFICATIVA (EN UN APÉNDICE)**

Una vez que se prepara una propuesta con destino a una fuente de subsidios, esa misma propuesta puede servir de base para otras propuestas.

■ **RESUMEN DE LA PROPUESTA**

El resumen debe figurar al principio de la propuesta, aunque por lo común es la última parte de la propuesta que se redacta. A menudo, en los formularios de solicitud, figura un recuadro para el resumen en la primera página. El resumen puede también ser el primer párrafo de una carta o la primera sección de una propuesta más detallada.

El resumen es una parte sumamente importante de la propuesta. ¡Es la primera parte que se leerá y bien puede ser todo lo que se lea!

El resumen debe describir a la Sociedad Nacional, exponer con claridad por qué se necesita el proyecto, presentar el proyecto de manera clara y concisa, decir exactamente qué se logrará con él e indicar cuánto costará. Destaque los efectos que tendrá el proyecto para mitigar el problema.

■ **INTRODUCCIÓN**

Se deben describir los atributos que hacen a la Sociedad Nacional merecedora de financiación, a fin de establecer su credibilidad. La reputación de la organización o de sus principales funcionarios reforzará las posibilidades de éxito de la propuesta.

Exponga el propósito, la historia y los logros de la Sociedad Nacional y haga hincapié en los que se vinculen con el proyecto en cuestión.

Mencione el apoyo recibido de otras organizaciones o particulares (incluidas una o dos cartas de recomendación en un apéndice). Esta sección tiene por objeto convencer a la fuente de financiación de que la Sociedad Nacional es la organización más apropiada para realizar la obra y de que el proyecto realmente influirá de manera positiva en las vidas de los beneficiarios.

■ EXPOSICIÓN DE LA NECESIDAD

Esta exposición contiene una descripción del problema que se propone resolver.

Para demostrar la existencia del problema, utilice datos, estadísticas y citas. No suponga que las eventuales fuentes de financiación creerán que el problema existe sólo porque usted lo describe. Si presenta varias páginas de estadísticas, incluya sólo las estadísticas principales en el texto y consigne las demás en un apéndice.

Establezca un nexo lógico entre el problema y los antecedentes de la Sociedad Nacional. Haga hincapié en los aspectos del problema que abordará el proyecto.

■ METAS Y OBJETIVOS DEL PROYECTO

Exponga las metas a las que se orientará el proyecto. Las metas son lo que usted eventualmente quiere lograr. A continuación, enuncie los objetivos, los destinatarios preferentes y los resultados que quiere lograr con el proyecto. Las metas y los objetivos no se deben confundir con los métodos que el proyecto empleará para lograrlos.

Los objetivos deben ser específicos y se debe calcular la magnitud del beneficio que se espera obtener en un plazo determinado. Deben también ser cuantificables, ajustados a la realidad y viables.

■ MÉTODOS PARA LOGRAR LAS METAS

En esta sección se describirá el plan de trabajo, esto es, las medidas que se adoptarán para lograr los objetivos enunciados. El lector debe formarse una idea clara de la forma en que funcionará exactamente el proyecto. Explique quién realizará las actividades, de qué manera y en qué fecha. Si corresponde, incluya el organigrama, la dotación de personal y el calendario del proyecto.



Además de describir los métodos que se emplearán, diga por qué estima que esos métodos producirán los resultados deseados. Describa las actividades que se han emprendido anteriormente y las que se están ejecutando e indique los resultados respectivos. Indique los logros obtenidos en el pasado con los métodos escogidos. Cerciórese de indicar el fundamento en que se basó para elegir el método propuesto.

■ FORMA EN QUE SE EVALUARÁ EL PROYECTO

Describa la forma en que se cuantificarán los resultados del proyecto para determinar si se han logrado los objetivos. Haga la evaluación de la manera más objetiva que sea posible. Cuantifique los resultados reales del proyecto y no solamente las actitudes de las personas respecto de él.

Recuerde que la evaluación es un proceso permanente. La evaluación debe comenzar cuando comienza el proyecto. Si no se cuantifica la situación al principio del proyecto, será difícil cuantificar lo que se ha logrado al fin de éste.

■ PLANES DE FINANCIACIÓN FUTURA

Son pocas las entidades que conceden subsidios que querrán comprometerse a dar apoyo a largo plazo a un proyecto. Las fuentes de financiación querrán saber si el proyecto continuará o no después de recibir financiación inicial y, en caso afirmativo, de dónde provendrá el apoyo. Entre las consideraciones relativas a la financiación futura se pueden contar los planes respecto de los fondos que generará el propio proyecto, la expansión de las actividades de obtención de fondos distintos de los subsidios o la promesa de otro organismo o institución de continuar la financiación.

■ PRESUPUESTO

Todas las fuentes de financiación exigirán información respecto del proyecto de presupuesto de la propuesta, si bien las fuentes gubernamentales de financiación exigen por lo común una información más detallada a este respecto que las fundaciones filantrópicas.

El presupuesto debe tener una clara vinculación con los objetivos y el plan de trabajo del proyecto. Lo mejor es presentar un presupuesto en el que se desglosen los gastos del proyecto. El presupuesto debiera incluir las siguientes partidas, según proceda:

PERSONAL	Sueldos y salarios Prestaciones no incluidas en sueldos y salarios Gastos de los voluntarios Honorarios de consultores.
EQUIPO	Equipo por adquirir Gastos de arrendamiento Gastos de seguros Gastos de reparación y mantenimiento.
LOCALES	Arrendamiento Servicios públicos (agua, gas y electricidad) Impuestos Gastos de reparación y mantenimiento.
SUMINISTROS Y MATERIALES	Materiales de construcción Materiales de capacitación Otros materiales.
VIAJES Y ATENCIONES SOCIALES	Viajes Comidas y alojamiento Atenciones sociales, recepciones Otros gastos.
CAPACITACIÓN	Cursos.
ADMINISTRACIÓN	Teléfonos Gastos de franqueo Suministros Otros gastos de administración.
PUBLICIDAD	Impresiones.
OTROS GASTOS	Seguros de responsabilidad civil Costos de asociación y suscripciones Publicaciones.
GASTOS IMPREVISTOS	Estimación para solventar gastos imprevistos.
GASTOS INDIRECTOS	Gastos de apoyo que no se pueden determinar con facilidad.



LOS GASTOS INDIRECTOS COMPRENDEN LOS GASTOS GENERALES Y LOS GASTOS GENERALES DE ADMINISTRACIÓN Y A MENUDO SE INCLUYEN COMO PORCENTAJE DEL TOTAL. ALGUNOS ORGANISMOS QUE OTORGAN SUBSIDIOS NO FINANCIAN GASTOS INDIRECTOS Y OTROS ESTABLECEN UN TOPE A ESOS GASTOS.

Para más información, véase la sección titulada **Recuperación de gastos generales** en el **Capítulo 9: Generación de ingresos**.

El presupuesto debe indicar las cuantías totales necesarias para cada partida y también el total general, las sumas de dinero que se han obtenido y la cuantía que todavía se necesita.

■ DOCUMENTACIÓN JUSTIFICATIVA (EN UN APÉNDICE)

Puede ser necesario presentar alguna documentación justificativa, que no se debe incluir en el cuerpo principal del documento para no interrumpir la exposición. La sección principal del documento debe ser lo más breve posible, para que las fuentes de financiación no se sientan intimidadas por la necesidad de absorber un exceso de información.

Los órganos que otorgan subsidios exigen muchas veces la presentación de ciertos documentos junto con la propuesta. Entre los documentos que pueden solicitarse se cuentan los siguientes:

- la exposición de los objetivos y de los argumentos justificativos del proyecto;
- un gráfico que resuma las actividades principales del proyecto;
- el informe anual publicado;
- un estado financiero verificado;
- el presupuesto del año siguiente;
- la indicación de si la Sociedad tiene o no el estatuto de entidad sin fines de lucro;
- los nombres de los integrantes del Comité Ejecutivo y las entidades para las que trabajan;
- datos biográficos de los principales funcionarios;
- descripciones de cargos de los funcionarios responsables del proyecto;
- el plan de la organización, con indicación clara de la ubicación del proyecto dentro de éste;
- datos estadísticos en sustento de la evaluación de necesidades;

- cartas de apoyo o recomendación;
- publicidad acerca de la Sociedad Nacional;
- recortes de periódicos.

En el **Anexo V** figura un artículo respecto de **los requisitos que las fuentes de financiación exigen en una propuesta.**

6. PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA PARA FINANCIACIÓN

CONTACTO INICIAL

Una vez que se han determinado las fuentes de financiación que podrían ser más adecuadas, como se indicó en la sección 3 supra, es aconsejable establecer un contacto personal antes de presentar una propuesta oficial. La fuente de financiación estará informada así acerca de la Sociedad Nacional cuando reciba la propuesta de financiación. De esta manera, usted podrá obtener también información que será especialmente útil para elaborar una propuesta adecuada.

Para establecer el contacto se puede recurrir a lo siguiente:

- una llamada telefónica para concertar una reunión breve u obtener información;
- una entrevista personal con un funcionario de la organización;
- una carta de indagatoria (sólo si no se puede establecer contacto por teléfono o concertar una reunión);
- la presentación por un amigo o colega común en un acto social o una actividad profesional.

Por conducto de los contactos iniciales la Sociedad Nacional podrá también obtener la siguiente información:

- las solicitudes que se conforman a las directrices de la fuente de financiación;
- las esferas de interés más reciente para la eventual fuente de financiación;
- los nombres de personas influyentes con las cuales se pueden establecer contactos.



Estos contactos iniciales serán útiles también para que la fuente de financiación incorpore el nombre de la Sociedad Nacional en su lista de direcciones a las que envía informes y solicitudes de propuestas.

El contacto inicial debiera ser útil para que usted pueda determinar en qué medida su propuesta estará en consonancia con los intereses y requisitos de la fuente de financiación. Dentro de lo posible, haga intervenir a la fuente de financiación en la elaboración de los planes del proyecto. De esta manera, habrá más certeza de que las limitaciones y condiciones del proyecto sean entendidas por todos y aceptables para todos antes de comenzar los trabajos.

SEGUIMIENTO Y CONTACTO PERMANENTE

ES SUMAMENTE IMPORTANTE MANTENER EL CONTACTO CON LAS FUENTES DE FINANCIACIÓN Y LAS EVENTUALES FUENTES DE FINANCIACIÓN. Aunque una propuesta no sea aprobada, mantenga los contactos: envíe una carta de agradecimiento y un documento con información actualizada sobre el programa, averigüe qué faltaba incluir en la propuesta y cuándo y de qué forma podrá presentar una nueva solicitud. Hasta un rechazo se puede convertir en algo positivo si usted se informa mejor respecto de la forma de cumplir los requisitos exigidos para recibir financiación.

Si su propuesta es aprobada, invite a un representante de la fuente de financiación a visitarlo y cerciórese de ponerlo al día respecto del progreso de su proyecto. El seguimiento y el mantenimiento de contactos estrechos son muy importantes para obtener subsidios en el futuro. **SI PUEDE ESTABLECER UNA RELACIÓN ESTRECHA CON UNA FUENTE DE SUBSIDIOS, OBTENDRÁ MEJOR INFORMACIÓN, ESTABLECERÁ MEJORES CONTACTOS Y AUMENTARÁ DE MANERA SIGNIFICATIVA LAS POSIBILIDADES DE OBTENER FINANCIACIÓN EN EL FUTURO.**



PRINCIPIOS BÁSICOS

Seguidamente se mencionarán algunos principios básicos respecto de la presentación de propuestas para obtener financiación.

- Las propuestas, que deben ser de fácil lectura, se deben presentar de manera clara y atractiva. Se las debe dividir en párrafos y secciones fácilmente identificables y se las debe verificar a conciencia para que no haya errores.

- Las propuestas deben ser lo más breves posibles, aunque deben incluir toda la información pertinente y necesaria. Si la fuente de subsidios fija una extensión máxima, cerciórese de atenerse a ese requisito. De lo contrario, **LA EXTENSIÓN MÁXIMA DE UNA PROPUESTA DEBE SER DE 10 PÁGINAS**, más los anexos, salvo indicación en contrario. Es preferible que sea más breve.
- Cerciórese de que la propuesta vaya firmada por una persona de autoridad, dentro de lo posible el Secretario General y el Presidente de la Sociedad Nacional o el Presidente del Comité Ejecutivo.
- Adopte un enfoque positivo. Manifieste entusiasmo. Las fuentes de financiación quieren participar en actividades útiles e importantes que, a su juicio, se verán coronadas por el éxito.
- Envíe la propuesta con una carta de transmisión. Dirija la carta a una persona determinada y ofrézcase a reunirse con ella para examinar la propuesta y suministrar la información adicional que pueda necesitarse.
- Evite hablar en jerga. No suponga que todos entenderán la terminología propia de la Sociedad Nacional. Cuando use términos propios de la organización, cerciórese de que estén bien definidos.
- Cerciórese de que la propuesta se presente con mucha antelación al vencimiento del plazo.
- Si la propuesta es aceptada, cerciórese de mantener informada a la fuente de financiación respecto de la marcha del proyecto. Cerciórese también de que se realice la evaluación prometida.