



ESQUEMA DEL DOCUMENTO: CÓMO ESCRIBIR UNA PROPUESTA DE FINANCIAMIENTO GANADORA

KAPOK CONSULTORES

Itala Yépez Zabala
Itala_yepetz75@yahoo.es
Diciembre, 2024

Contenido

1. Introducción	2
1.1. Importancia de una Propuesta de Financiamiento Efectiva	2
1.2. Objetivos del Documento.....	2
2. Estructura de una Propuesta de Financiamiento Ganadora	3
2.1. Resumen Ejecutivo.....	3
2.2. Descripción de la Organización	3
2.3. Identificación del Problema o Necesidad	4
2.4. Objetivos del Proyecto.....	4
2.5. Metodología y Plan de Acción.....	5
2.6. Evaluación y Medición de Resultados	5
2.7. Presupuesto Detallado	6
2.8. Sostenibilidad del Proyecto	7
2.9. Anexos.....	8
3. Teoría de Cambio y Marco Lógico: Diseñando un Proyecto Sólido	8
3.1. ¿Qué es la Teoría de Cambio y por qué es importante?	8
3.2. Cómo desarrollar una Teoría de Cambio.....	9
3.3. Elaboración del Marco Lógico.....	9
3.4. Ejemplo práctico de aplicación	10
4. Errores Comunes en la Redacción de Propuestas de Financiamiento y Cómo Evitarlos...10	
4.1. Falta de Investigación sobre el Donante	11
4.2. Uso de un Enfoque Genérico.....	11
4.3. Objetivos Poco Claros o No Medibles	12
4.4. Presupuesto Incompleto o Irrealista	12
4.5. Falta de Pruebas de Impacto o Evaluación	12
4.6. Uso Excesivo de Jerga o Acrónimos	12
4.7. Falta de Pruebas y Edición	13
4.8. No Seguir las Instrucciones del Donante	13

1. Introducción

1.1. Importancia de una Propuesta de Financiamiento Efectiva

En el ámbito de las organizaciones no gubernamentales (ONG), la captación de fondos es esencial para la sostenibilidad y el éxito de sus iniciativas. Una propuesta de financiamiento bien elaborada no solo refleja la profesionalidad y seriedad de la organización, sino que también aumenta significativamente las posibilidades de obtener los recursos necesarios para llevar a cabo proyectos de impacto social. Según la Guía de captación de fondos para ONG, la comunicación efectiva y la transparencia son pilares fundamentales en este proceso.

Además, una propuesta sólida permite a las ONG diversificar sus fuentes de ingresos, reduciendo la dependencia de una única fuente de financiamiento y fortaleciendo su estabilidad financiera. La correcta identificación y alineación de los objetivos del proyecto con las prioridades de los financiadores potenciales son aspectos clave que pueden determinar el éxito o fracaso en la obtención de fondos.

1.2. Objetivos del Documento

El propósito de este manual es proporcionar una guía detallada y práctica para la elaboración de propuestas de financiamiento efectivas en el contexto de las ONG. A través de este documento, se busca:

- Ofrecer una estructura clara y coherente que sirva como modelo para la redacción de propuestas, facilitando la organización de ideas y la presentación de información relevante.
- Brindar recomendaciones específicas sobre el contenido y la forma de cada sección de la propuesta, enfatizando la importancia de la claridad, precisión y persuasión en la redacción.
- Identificar y analizar errores comunes que suelen presentarse en la elaboración de propuestas, proporcionando estrategias para evitarlos y mejorar la calidad de las solicitudes de financiamiento.

Al seguir las orientaciones presentadas en este manual, las ONG estarán mejor preparadas para desarrollar propuestas que no solo cumplan con los requisitos de los financiadores, sino que también destaquen por su calidad y potencial de impacto, incrementando así las posibilidades de obtener el apoyo financiero necesario para sus proyectos.

2. Estructura de una Propuesta de Financiamiento Ganadora

Elaborar una propuesta de financiamiento efectiva es esencial para que las organizaciones sin fines de lucro aseguren los recursos necesarios para implementar sus proyectos y cumplir con su misión. Una propuesta bien estructurada no solo comunica claramente las intenciones y capacidades de la organización, sino que también demuestra profesionalismo y aumenta las posibilidades de obtener el apoyo financiero deseado. A continuación, se detallan las secciones fundamentales que debe contener una propuesta de financiamiento, junto con recomendaciones prácticas para su desarrollo.

2.1. Resumen Ejecutivo

El resumen ejecutivo es la primera impresión que el financiador tendrá de su propuesta; por lo tanto, debe ser claro, conciso y persuasivo. Este apartado debe proporcionar una visión general del proyecto, resaltando los puntos clave que se desarrollarán en el documento. Incluya:

- Nombre del proyecto: Un título que refleje la esencia de la iniciativa.
- Breve descripción de la organización: Misión, experiencia relevante y capacidades.
- Problema o necesidad que aborda el proyecto: Una síntesis del desafío identificado.
- Objetivos principales: Qué se espera lograr con el proyecto.
- Población beneficiaria: Quiénes se verán directamente impactados.
- Monto de financiamiento solicitado: Cantidad específica requerida y su propósito general.
- Duración del proyecto: Tiempo estimado para su implementación.

El resumen ejecutivo debe captar la atención del lector y motivarlo a profundizar en la propuesta. Aunque se presenta al inicio, es recomendable redactarlo al final, una vez que se hayan definido todos los detalles del proyecto.

2.2. Descripción de la Organización

Esta sección tiene como objetivo establecer la credibilidad y capacidad de la organización para ejecutar el proyecto propuesto. Incluya información como:

- Historia y antecedentes: Año de fundación, evolución y hitos significativos.
- Misión y visión: Propósito fundamental y aspiraciones a largo plazo.
- Estructura organizativa: Descripción del equipo directivo, personal clave y voluntarios.

- Experiencia en proyectos similares: Ejemplos de iniciativas previas relacionadas, resultados obtenidos y lecciones aprendidas.
- Alianzas estratégicas: Colaboraciones con otras entidades que potencien la capacidad de implementación.

Proporcionar esta información permite al financiador confiar en que la organización posee la experiencia y los recursos humanos necesarios para llevar a cabo el proyecto con éxito.

2.3. Identificación del Problema o Necesidad

Una descripción precisa y fundamentada del problema es esencial para justificar la relevancia del proyecto. Para ello:

- Defina claramente el problema: Explique la situación actual, destacando las carencias o desafíos existentes.
- Proporcione datos y evidencias: Utilice estadísticas actualizadas, estudios de caso y testimonios que respalden la existencia y magnitud del problema.
- Contextualice geográficamente: Indique dónde se manifiesta el problema y por qué es relevante intervenir en esa área.
- Explique las causas y consecuencias: Analice los factores que contribuyen al problema y los efectos que genera en la población afectada.

Esta sección debe convencer al financiador de la urgencia y pertinencia de abordar el problema identificado.

2.4. Objetivos del Proyecto

Los objetivos establecen qué se pretende lograr con el proyecto y sirven como guía para su implementación y evaluación.

Objetivo general: Declaración amplia que refleja el impacto final esperado.

Objetivos específicos: Metas concretas y medibles que contribuyen al logro del objetivo general.

Asegúrese de que los objetivos sean SMART:

- Específicos: Claramente definidos y sin ambigüedades.
- Medibles: Cuantificables para facilitar su evaluación.
- Alcanzables: Realistas y factibles considerando los recursos disponibles.

- Relevantes: Alineados con la misión de la organización y las prioridades del financiador.
- Temporales: Con un plazo definido para su consecución.

Definir objetivos claros y alcanzables es fundamental para orientar las actividades del proyecto y medir su éxito.

Ejemplo de objetivo: A diciembre 2025 se conservan 350 hectáreas de bosque a través de la creación de un área protegida de la sociedad civil y de la implementación del plan de manejo diseñado con la comunidad local.

2.5. Metodología y Plan de Acción

En esta sección se detalla cómo se llevarán a cabo las actividades para alcanzar los objetivos propuestos. Incluya:

- ✓ Estrategias y enfoques: Descripción de los métodos y técnicas que se emplearán.
- ✓ Actividades específicas: Listado detallado de las acciones a realizar.
- ✓ Cronograma: Calendario que indique el inicio y fin de cada actividad, estableciendo hitos clave.
- ✓ Responsables: Asignación de tareas al personal o departamentos correspondientes.
- ✓ Recursos necesarios: Identificación de insumos, equipos y materiales requeridos.

Un plan de acción bien estructurado demuestra una planificación cuidadosa y aumenta la confianza del financiador en la capacidad de ejecución de la organización.

2.6. Evaluación y Medición de Resultados

Indicadores de desempeño: Definir criterios cuantitativos y cualitativos para evaluar el avance y la efectividad del proyecto. Ejemplos incluyen:

- Número de beneficiarios atendidos.
- Porcentaje de mejora en indicadores sociales (salud, educación, empleo).
- Nivel de satisfacción de la comunidad con los resultados del proyecto.

Métodos de recopilación de datos: Describir cómo se obtendrá la información necesaria para la evaluación, utilizando:

- Encuestas antes y después del proyecto.
- Entrevistas con beneficiarios y actores clave.

- Observaciones en campo y registros administrativos.

Frecuencia de evaluación: Establecer momentos específicos para la medición de resultados, por ejemplo:

- Evaluaciones trimestrales o anuales.
- Reportes de progreso en fases intermedias del proyecto.
- Evaluación final para analizar el impacto total y extraer lecciones aprendidas.

Una evaluación bien estructurada permite no solo demostrar la efectividad del proyecto a los financiadores, sino también identificar áreas de mejora y oportunidades para futuras intervenciones.

2.7. Presupuesto Detallado

El presupuesto es un elemento clave en cualquier propuesta de financiamiento. Los donantes necesitan conocer con precisión cómo se administrarán los recursos y asegurarse de que la inversión tenga un impacto real.

Estructura del presupuesto: Un presupuesto debe dividirse en categorías claras, por ejemplo:

- a) Costos directos: Gastos relacionados directamente con la implementación del proyecto, tales como:
 - Personal (salarios, honorarios de consultores).
 - Materiales y equipos.
 - Transporte y logística.
 - Alquiler de espacios.
- b) Costos indirectos: Gastos administrativos necesarios para el funcionamiento del proyecto, como:
 - Servicios públicos (agua, electricidad, internet).
 - Gastos de oficina (papelería, software, mantenimiento).
 - Costos imprevistos: Fondos de contingencia para abordar eventualidades (recomendado entre 5% y 10% del presupuesto total).

Formato y justificación: Se recomienda presentar un desglose en forma de tabla, acompañado de explicaciones detalladas para cada partida presupuestaria. Es importante demostrar que los costos son realistas y proporcionales a los beneficios esperados.

Co-financiamiento y contribuciones adicionales: Indicar si la organización está aportando recursos propios o si existen otros financistas involucrados, lo que puede aumentar la credibilidad del proyecto ante los donantes.

Un presupuesto bien elaborado no solo garantiza una administración transparente de los fondos, sino que también genera confianza en los financiadores y facilita la toma de decisiones.

2.8. Sostenibilidad del Proyecto

Un aspecto clave para los financiadores es saber qué ocurrirá con el proyecto una vez finalizado el período de financiamiento. ¿Se mantendrán los beneficios a largo plazo? ¿Existen estrategias para continuar operando sin depender exclusivamente de nuevas donaciones?

Estrategias de sostenibilidad: Explicar cómo se garantizará la continuidad del proyecto, por ejemplo:

- Generación de ingresos propios: Implementación de modelos de financiamiento mixto, como cuotas de participación, venta de productos o servicios relacionados con la misión del proyecto.
- Diversificación de fuentes de financiamiento: Búsqueda de alianzas con gobiernos locales, empresas privadas u otros donantes para asegurar apoyo continuo.
- Empoderamiento de la comunidad: Transferencia de conocimientos y capacitación para que los beneficiarios puedan dar continuidad a las acciones implementadas sin depender totalmente de la ONG.
- Integración con políticas públicas: Buscar reconocimiento y apoyo del gobierno local para incluir el proyecto en programas de desarrollo comunitario.
- Plan de monitoreo a largo plazo: Explicar cómo la organización evaluará los impactos sostenidos después de que el financiamiento inicial haya concluido, asegurando que el proyecto no sea solo una intervención temporal.

La sostenibilidad del proyecto es un factor decisivo para los financiadores, ya que demuestra el compromiso de la organización con el impacto a largo plazo y reduce el riesgo de que los esfuerzos sean efímeros.

2.9. Anexos

Los anexos fortalecen la credibilidad de la propuesta proporcionando documentación adicional que respalda la información presentada. Dependiendo de los requisitos del donante, algunos documentos que pueden incluirse son:

- Currículum del equipo de trabajo: Para demostrar la experiencia y capacidad del personal clave.
- Cartas de apoyo o colaboración: De aliados estratégicos, autoridades locales, organizaciones comunitarias u otras entidades que respalden el proyecto.
- Estudios previos y diagnósticos: Investigaciones o análisis que justifiquen la necesidad del proyecto.
- Evidencias de proyectos anteriores: Informes de impacto, testimonios de beneficiarios o resultados medibles de intervenciones similares.
- Documentos legales y financieros: Copias de estatutos, estados financieros, certificaciones de la ONG, entre otros.

La inclusión de anexos bien seleccionados ayuda a reforzar la credibilidad de la organización y a responder preguntas que los financiadores puedan tener sobre la viabilidad del proyecto.

3. Teoría de Cambio y Marco Lógico: Diseñando un Proyecto Sólido

En la planificación y gestión de proyectos sociales, es fundamental contar con herramientas que permitan estructurar de manera coherente las intervenciones y evaluar su impacto. Dos de las metodologías más utilizadas en este ámbito son la Teoría de Cambio y el Marco Lógico. Estas herramientas facilitan la comprensión de cómo y por qué se espera que una intervención genere determinados resultados, además de proporcionar una base sólida para la planificación, monitoreo y evaluación de proyectos.

3.1. ¿Qué es la Teoría de Cambio y por qué es importante?

La Teoría de Cambio es una metodología que describe de manera explícita los procesos de cambio que una intervención pretende lograr, detallando las conexiones causales entre las actividades realizadas y los resultados esperados. Esta herramienta permite a las organizaciones:

- Clarificar supuestos: Identificar y explicitar las hipótesis subyacentes sobre cómo se espera que ocurran los cambios.
- Planificar estratégicamente: Diseñar intervenciones más efectivas al comprender las relaciones causa-efecto.
- Evaluar y aprender: Facilitar el monitoreo y la evaluación al establecer indicadores claros de progreso.

Según la guía de PM4NGOs, una Teoría de Cambio proporciona un plan para el trabajo que anticipa probables efectos y guía la evaluación del proyecto.

3.2. Cómo desarrollar una Teoría de Cambio

El desarrollo de una Teoría de Cambio implica varios pasos clave:

- Identificar el problema central: Definir claramente la situación que se busca cambiar.
- Determinar los resultados esperados: Establecer los cambios a corto, mediano y largo plazo que se desean alcanzar.
- Diseñar las actividades y estrategias: Planificar las acciones específicas que conducirán a los resultados deseados.
- Identificar supuestos: Reconocer las condiciones necesarias y los factores externos que podrían influir en el éxito de la intervención.
- Desarrollar indicadores: Establecer métricas para medir el progreso hacia los resultados esperados.

La guía práctica de Catholic Relief Services enfatiza la importancia de trabajar retrospectivamente, identificando las condiciones previas necesarias para lograr el cambio deseado.

3.3. Elaboración del Marco Lógico

El Marco Lógico es una herramienta estructurada que facilita la planificación, ejecución y evaluación de proyectos. Consiste en una matriz que organiza de manera lógica los componentes del proyecto:

- Fin: Impacto general que se espera lograr a largo plazo.
- Propósito: Objetivo específico del proyecto que contribuye al fin.
- Componentes: Resultados intermedios necesarios para alcanzar el propósito.
- Actividades: Acciones concretas que se llevarán a cabo para obtener los componentes.

Cada nivel de la matriz incluye indicadores verificables, medios de verificación y supuestos clave. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) proporciona una guía detallada sobre la metodología del Marco Lógico, destacando su utilidad en la planificación, seguimiento y evaluación de proyectos.

3.4. Ejemplo práctico de aplicación

Consideremos una ONG que busca mejorar la educación en comunidades rurales:

Problema identificado: Bajo rendimiento académico de los estudiantes en áreas rurales.

Resultados esperados:

- A corto plazo: Capacitación de docentes en metodologías activas.
- A mediano plazo: Implementación de nuevas metodologías en el aula.
- odaid.org
- A largo plazo: Mejora en el rendimiento académico de los estudiantes.

Actividades:

- Organizar 4 talleres de formación para docentes.
- Proveer materiales educativos adecuados.
- Monitorear y evaluar la aplicación de las metodologías en el aula.

Supuestos:

- Disponibilidad y compromiso de los docentes para participar en la capacitación.
- Apoyo de la comunidad y las autoridades educativas locales.

Al desarrollar una Teoría de Cambio y/o un Marco Lógico para este proyecto, la ONG puede planificar de manera más efectiva, anticipar desafíos y medir el impacto de sus intervenciones.

4. Errores Comunes en la Redacción de Propuestas de Financiamiento y Cómo Evitarlos

La redacción de propuestas de financiamiento es una tarea crítica para las organizaciones sin fines de lucro que buscan asegurar fondos para sus proyectos. Sin embargo, incluso los profesionales más experimentados pueden cometer errores que disminuyen las

posibilidades de éxito. A continuación, se detallan algunos de los errores más comunes en la redacción de propuestas y se ofrecen recomendaciones para evitarlos.

4.1. Falta de Investigación sobre el Donante

Error: Presentar una propuesta sin comprender a fondo las prioridades, objetivos y criterios del donante.

Consecuencia: La propuesta puede no alinearse con los intereses del financiador, reduciendo las posibilidades de aprobación.

Solución: Investigue detalladamente al donante antes de redactar la propuesta. Asegúrese de que su proyecto se alinee con sus objetivos y valores. Personalice cada propuesta para reflejar esta alineación.

4.2. Uso de un Enfoque Genérico

Error: No considerar aspectos de género, diversidad e inclusión en la formulación del proyecto.

Consecuencia: Muchas fuentes de financiamiento actuales priorizan proyectos que abordan la equidad de género y la inclusión de grupos históricamente marginados. No incluir estos elementos puede disminuir la competitividad de la propuesta.

Solución: Incluir un análisis de género y diversidad en la sección de identificación del problema. Preguntarse cómo afecta el problema a diferentes grupos poblacionales y qué barreras enfrentan personas de diferentes géneros, etnias, capacidades y contextos socioeconómicos.

Garantizar la representación y participación equitativa en el diseño e implementación del proyecto. Especificar cómo se incluirán voces diversas en la toma de decisiones.

Usar un lenguaje inclusivo y evitar términos que excluyan o invisibilicen grupos específicos.

Revisar las prioridades del financiador. Muchas entidades incluyen criterios sobre equidad de género e inclusión como requisitos clave. Adaptar la propuesta en función de estos lineamientos.

Integrar la perspectiva de género, diversidad e inclusión no solo fortalece la propuesta desde una perspectiva social y ética, sino que también aumenta las probabilidades de éxito ante financiadores que valoran estas dimensiones.

4.3. Objetivos Poco Claros o No Medibles

Error: Plantear objetivos vagos o difíciles de medir.

Consecuencia: Dificulta la evaluación del impacto del proyecto y puede generar dudas sobre su viabilidad.

Solución: Formule objetivos específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un plazo definido (criterio SMART).

4.4. Presupuesto Incompleto o Irrealista

Error: Presentar un presupuesto que omite detalles, subestima o sobrestima costos.

resources.fondant.com

Consecuencia: Genera desconfianza en la capacidad de gestión financiera de la organización.

Solución: Elabore un presupuesto detallado y realista, justificando cada partida y asegurándose de que refleje con precisión las necesidades del proyecto.

4.5. Falta de Pruebas de Impacto o Evaluación

Error: No incluir un plan claro para medir y evaluar el impacto del proyecto.

Consecuencia: Dificulta demostrar el valor y la efectividad de la intervención propuesta.

Solución: Describa métodos específicos para monitorear y evaluar el progreso y los resultados del proyecto, incluyendo indicadores clave de desempeño.

4.6. Uso Excesivo de Jerga o Acrónimos

Error: Incluir términos técnicos, jerga o acrónimos sin explicación.

Consecuencia: Puede confundir o alienar a los evaluadores que no estén familiarizados con el lenguaje especializado.

Solución: Utilice un lenguaje claro y accesible. Si es necesario incluir términos técnicos, proporcione definiciones o explicaciones.

4.7. Falta de Pruebas y Edición

Error: Enviar propuestas con errores gramaticales, ortográficos o de formato.

Consecuencia: Proyecta una imagen de falta de profesionalismo y atención al detalle.

Solución: Revise minuciosamente la propuesta antes de enviarla. Considere que otro miembro del equipo o un tercero la lea para detectar posibles errores.

4.8. No Seguir las Instrucciones del Donante

Error: Ignorar o no adherirse a las pautas específicas proporcionadas por el donante para la presentación de propuestas.

Consecuencia: Puede resultar en la descalificación inmediata de la propuesta.

Solución: Lea y siga cuidadosamente todas las instrucciones proporcionadas por el donante, asegurándose de cumplir con los formatos, plazos y requisitos solicitados.

Al evitar estos errores comunes y aplicar las soluciones propuestas, las organizaciones pueden mejorar significativamente la calidad de sus propuestas de financiamiento y aumentar sus posibilidades de éxito en la obtención de fondos.

Bibliografía

Referencias Generales sobre Propuestas de Financiamiento

- Candid Learning. (2023). *How to Write a Winning Grant Proposal*. Recuperado de <https://learning.candid.org>
- Both ENDS. (2021). *Funding Proposal Writing Guide*. Recuperado de <https://www.bothends.org>
- KPMG. (2022). *Financial Management and Sustainability in NGOs*. Recuperado de <https://assets.kpmg.com>
- Stanford Social Innovation Review. (2023). *How to Secure Sustainable Funding for Nonprofits*. Recuperado de <https://ssir.org>
- StartChurch. (2022). *5 Steps to Writing a Grant Proposal for Your Nonprofit*. Recuperado de <https://espanol.startchurch.com>
- La Escuelita de ONG. (2023). *Guía de Captación de Fondos para ONG*. Recuperado de <https://www.laescuelitadeong.com>

Referencias sobre la Estructura de Propuestas de Financiamiento

- Professional Grant Writers. (2023). *Common Grant Writing Mistakes & How to Avoid Them*. Recuperado de <https://www.professionalgrantwriter.org>
- Grants Plus. (2023). *Grant Writing Best Practices*. Recuperado de <https://grantsplus.com>
- Instrumentl. (2023). *How to Write Grants for Nonprofits*. Recuperado de <https://www.instrumentl.com>

Referencias sobre Teoría de Cambio y Marco Lógico

- PM4NGOs. (s.f.). *Guía de Teoría de Cambio para gerentes de programas*. Recuperado de <https://www.odaaid.org>
- Catholic Relief Services. (s.f.). *Guía práctica para desarrollar la teoría del cambio de un proyecto*. Recuperado de <https://www.crs.org>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (s.f.). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Recuperado de <https://repositorio.cepal.org>

Referencias sobre Errores Comunes y Mejores Prácticas en Propuestas

- Writing Center, University of Wisconsin-Madison. (2023). *Grant Proposal Writing Handbook*. Recuperado de <https://writing.wisc.edu>

- Millionaire Grant Lady. (2023). *Common Grant Writing Mistakes to Avoid*. Recuperado de <https://millionairegrantlady.com>
- Catholic Funding Guide. (2023). *10 Common Grant Writing Mistakes and How to Avoid Them*. Recuperado de <https://www.catholicfundingguide.com>

Referencias sobre Enfoque de Género, Diversidad e Inclusión en Propuestas

- UN Women. (2022). *Funding Opportunities for Gender Equality and Women's Empowerment*. Recuperado de <https://www.unwomen.org>
- World Bank Group. (2022). *Gender Equality and Social Inclusion in Development Programs*. Recuperado de <https://www.worldbank.org>
- Diversity Best Practices. (2023). *How to Incorporate Diversity, Equity & Inclusion in Grant Proposals*. Recuperado de <https://www.diversitybestpractices.com>

KAPOK CONSULTORES