



SEIS PASOS BÁSICOS PARA FORMULAR UNA BUENA PROPUESTA DE FINANCIAMIENTO*

Una Guía para Organizaciones de la Sociedad Civil

*Este documento es un material de apoyo que COMETA hizo con el apoyo de la Fundación MacArthur. Si te es útil, por supuesto puedes usarla y reproducir algunas secciones. Siempre citar como: Colectivo META, *Herramientas útiles para elaborar reportes a financiadoras*, México, 2017. Con apoyo de la Fundación MacArthur. Tus comentarios de mejora son bienvenidos: atzimba.baltazar@colectivometa.com

2017

Esta guía está dirigida a organizaciones de la sociedad civil (OSC) que buscan recibir financiamiento de la Fundación MacArthur, sin embargo, esta herramienta puede usarse también para presentar una propuesta a cualquier otro donante.

Este documento explica, de una manera sencilla y didáctica, los distintos pasos que deben seguir las OSC durante el proceso de desarrollo de propuestas. Estos pasos las guiarán en los elementos que deben considerar para hacer una propuesta de financiamiento estratégica y asequible en el periodo que dura el proyecto.

SEIS PASOS BÁSICOS

PRIMER PASO: *Entender las expectativas de la financiadora*

Componentes	Preguntas Relevantes/Información a recabar y consolidar	¡OJO!
<p>Reunirse o tener una conversación telefónica con la Oficial de Programa para entender las expectativas de la Financiadora en torno al trabajo que buscamos que nos financien.</p>	<p>Antes de comenzar un proceso de solicitud y/o renovación de financiamiento, es importante conocer cuáles son las expectativas de la Financiadora sobre nuestra organización y nuestro trabajo. Por ello, es fundamental conocer qué tanta claridad tiene la Financiadora de lo que hacemos, por qué lo hacemos y en qué contexto operamos.</p> <p>El primer paso antes de empezar a trabajar en una propuesta, es tener una reunión o una llamada telefónica con la Oficial de Programa designada para darle seguimiento al trabajo de nuestra organización. En esta reunión, podemos preguntar:</p> <p>Si es la primera vez que vamos a colaborar:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuál es la agenda/estrategia de la Fundación en nuestro país? 2. ¿Cuáles son las principales áreas temáticas que están financiando en nuestro país? 	<p>Estas reuniones siempre son fundamentales pero más si:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No conocen a nuestra organización. • La Oficial de Programa es nueva. • Si consideramos que la Oficial de Programa no entiende muy bien nuestro trabajo/proyecto. • Hay algún cambio de estrategia en la Fundación.

	<ol style="list-style-type: none"> 3. ¿Qué es lo que mi organización quieren lograr y cómo se inserta en la agenda/estrategia de la Fundación? 4. ¿Qué conoce la Financiadora de nuestro trabajo? ¿qué es lo que les interesa de lo que hacemos? ¿Por qué? 5. ¿De qué manera se vincula el apoyo a nuestra organización con su estrategia más amplia? 6. ¿Hay coincidencias en cuanto al trabajo que queremos nos financien y lo que quieren financiar? <p>Si es una propuesta de renovación:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. De nuestro trabajo anterior, ¿qué aspectos son los que más interesan a la Financiadora? ¿Por qué? 2. ¿Hay elementos del trabajo anterior que a la Financiadora no le interese seguir apoyando? ¿Por qué? 3. ¿A la Financiadora le interesa que expandamos nuestro trabajo (ejemplo: trabajar en más entidades), o que el trabajo sea más exhaustivo? (ejemplo, trabajar más, pero en menos lugares?) 4. ¿Cuáles son los recursos disponibles para esta renovación? 5. ¿Por cuánto tiempo pueden refinanciar nuestro proyecto? 	<ul style="list-style-type: none"> • Hubo algún cambio importante en el contexto. <p>Además,</p> <p>Es importante tener estas conversaciones para conocer el monto de los recursos podemos solicitar, por cuánto tiempo o si hay otros recursos que la Financiadora ofrezca. Esto permite que nuestra propuesta se acote al tiempo y recursos disponibles. Es decir, ¡que sea realista!</p> <p>Finalmente,</p> <p>De ser posible, estas reuniones deben involucrar tanto al Director Ejecutivo, como a quien coordinará el proyecto por parte de nuestra organización.</p>
<p>Solicitar y analizar el formato de propuesta para identificar dudas o elementos que</p>	<p>Una vez que haya certidumbre sobre las expectativas de la Financiadora, después de este primer contacto, el siguiente paso es tener claridad sobre el</p>	<p>Las Oficiales de Programa son quienes defienden nuestra propuesta con otras</p>

podieran ser confusos. Para ello, debemos solicitar aclaraciones a nuestra Oficial de Programa.

proceso para solicitar el financiamiento. Para ello, debemos solicitar el formato de propuesta y conocerlo a cabalidad.

Al tener el formato de propuesta, podemos familiarizarnos con el tipo de información que la Financiadora requiere e identificar si hay elementos de dicho formato que no entendamos. Lo ideal es revisar este formato entre todas y todos los que estaremos involucrados en el desarrollo de la propuesta.

Algunas preguntas que podemos formular en esta discusión colectiva son:

1. ¿Entendemos bien los conceptos a los que hace referencia el formato y las preguntas? Por ejemplo:
 - a. ¿A qué se refieren con objetivos, resultados, e impacto?
 - b. ¿Qué tanto quieren saber del contexto?
 - c. Si hablan de aprendizaje o documentación, ¿queda claro qué tipo de reflexión requieren?
2. ¿Entendemos bien qué aspectos se solicitan en cada pregunta y cómo se diferencian?
3. ¿Nos queda claro qué información esperan en cuanto al presupuesto del proyecto en términos del formato y exhaustividad de la información financiera?

Esta reflexión sobre la propuesta nos servirá para identificar si tenemos que solicitar aclaraciones a la Financiadora antes de comenzar a trabajar. Si tenemos dudas importantes, es necesario solicitar una llamada con la Oficial de Programa para que nos aclare estas dudas. Esto nos permite partir de la misma base y definir expectativas.

Con esta claridad, **PODEMOS EMPEZAR A TRABAJAR EN LA PROPUESTA.**

personas dentro de su institución. Les interesa mucho enviar buenas propuestas.

No tengamos temor de solicitar aclaraciones. ¡Siempre hay más disposición de la que a veces parece!

SEGUNDO PASO: *Analizar el contexto*

Tener una reunión de equipo para identificar aquellos elementos del contexto que puedan ser favorables o que representen un reto para el proyecto.

También servirá para identificar aquellos elementos del contexto que se quieren transformar con el proyecto.

Todo el trabajo que hacemos desde la sociedad civil busca responder al contexto. El contexto es el entorno que queremos cambiar, pero también es el espacio que influye de manera positiva o negativa en el éxito de nuestro proyecto. Por lo tanto, el contexto es un elemento fundamental en la formulación de una propuesta.

En la mayoría de los formatos de propuesta, las financiadoras nos piden reflexionar sobre el contexto tanto en términos de impacto como en términos de retos y oportunidades. Por lo tanto, es muy importante que empecemos por ahí: analizándolo. Algunas preguntas que nos pueden ayudar con este ejercicio son:

En términos de lo que queremos cambiar

1. ¿Qué elementos del contexto son los que buscamos transformar con nuestro trabajo?
2. ¿Por qué estos elementos son importantes? ¿Por qué hay que promover una transformación?
3. ¿Por qué este tipo de transformación y no otra? (Identificar ventanas de oportunidad en el contexto)
4. ¿Qué tendríamos que hacer para cambiar el entorno o la política?
5. ¿Qué será distinto si logramos cambiar estos elementos?

En términos de lo que queremos cambiar

1. ¿Qué elementos del contexto favorecen nuestro trabajo? (Ejemplo: una nueva legislación, mayor apertura, un nuevo gobierno, algún compromiso nuevo del gobierno o de nuestro interlocutor)

No todo en el contexto nos compete. En este análisis hay que ser concretos y estratégicos para poder identificar los elementos que son de interés para nuestro trabajo.

2. ¿Cómo podemos aprovechar estas oportunidades?
3. ¿Hay elementos dentro del contexto que puedan jugar en nuestra contra? (Ejemplo: rotación de los funcionarios, proceso electoral, algún conflicto social, entre otros.)
4. ¿Hay algo que podamos hacer para enfrentar o mitigar estos retos en el contexto?

Una vez que hayamos hecho este análisis del contexto, podemos identificar qué aspectos de todos los que identificamos se vinculan directamente con nuestro proyecto. Es decir, hay que priorizar. Una forma de hacerlo es:

- 1) Considerar los recursos que tendremos disponibles para este proyecto. Es decir, ¿para qué nos alcanza?
 - a) Tomando en cuenta el contexto (oportunidades y retos), ¿qué es lo más estratégico para nosotros de acuerdo con lo que buscamos cambiar y con la misión de nuestra organización?

Este ejercicio nos permitirá:

1. Afinar nuestra visión estratégica para este proyecto y priorizar
5. Tener la información concreta para la parte de la propuesta donde hay que explicar el contexto.

TERCER PASO: mapear nuestras capacidades institucionales

Tener una reunión de equipo para identificar los elementos internos (institucionales) en los que el proyecto se va a desarrollar.

Así como nuestro trabajo se puede ver condicionado por el contexto, lo mismo sucede con nuestras capacidades institucionales. Por ello, es importante reflexionar sobre lo que es posible para nosotros *vis-à-vis* nuestras condiciones institucionales.

Algunas preguntas que vale la pena hacerse son:

1. ¿Contamos con los recursos humanos necesarios para poder alcanzar los objetivos del proyecto?
 - a. Si no, será importante evaluar si este proyecto nos va permitir contratar a las personas que necesitamos.
2. ¿Contamos con los conocimientos y habilidades necesarios para poder implementar este proyecto?
 - a. Si no, será importante evaluar si este proyecto nos va permitir contratar expertos o generar capacidades que no tengamos.
3. ¿Nuestra organización sufrirá algunos cambios de personal a lo largo de la vida de este proyecto?
 - a. Si es así, ¿este cambio tendrá algún impacto sobre el proyecto?
 - b. Si es así, ¿cómo llenaremos estos vacíos?

En general, estas reflexiones son para identificar las fortalezas y los retos institucionales que podemos enfrentar a lo largo de la vida del proyecto. Nos permite planear por adelantado y, dentro de la propuesta, considerar recursos para fortalecernos institucionalmente. Igualmente, permite identificar las fortalezas que queremos presumir dentro de la propuesta.

No todo lo que surja de esta reflexión tiene que ir en la propuesta.

En realidad, es una reflexión interna que nos ayuda a ser más acotados, estratégicos y realistas a la hora de planear lo que queremos hacer.

CUARTO PASO: Formular la Teoría del Cambio del Proyecto

En al menos dos sesiones de trabajo que involucren a todo el equipo implementador (de preferencia) se debe diseñar la visión estratégica del proyecto.

Este es el momento más importante en la formulación de una propuesta. Una Teoría del Cambio bien formulada es la sustancia de nuestra propuesta, ya que responde con claridad a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son nuestros objetivos generales y específicos para este proyecto?
2. Para **CADA OBJETIVO ESPECÍFICO**:
 - a. ¿Qué cambios específicos (en política pública, marcos legales, presupuestos, actitudes, capacidades, etc.) queremos lograr? Una vez que estos se han materializado nos acercan a nuestro objetivo general.
 - i. Estos son los resultados que buscamos lograr y que al suceder nos acercan al objetivo más amplio.
 - b. ¿Quién tiene el poder o la capacidad para empujar o materializar estos cambios que queremos lograr? Es decir, ¿quién es nuestra audiencia, los actores principales en quienes queremos influir?
 - i. Nuestro mapa de actores
 - c. Dado el contexto y nuestras capacidades internas, ¿qué actividades vamos a llevar a cabo para influir en nuestra audiencia o para empujar los cambios que nos acercarán a nuestro objetivo?

CADA OBJETIVO ESPECÍFICO TIENE SU PROPIA RUTA

No existe un único proceso para hacer una Teoría del Cambio; se pueden usar distintas metodologías y cada organización definirá cuál es más útil. Pero lo

Es importante recordar que un **objetivo (general y específico)** siempre debe contestar a la pregunta “¿para qué?” ¿Para qué queremos lograr tales cambios? Sin esto, el objetivo no es completo y dificulta mucho entender la lógica que está a tras de las acciones que planteamos. Hacerlo así ayuda a que quién lea la propuesta entienda bien qué quieren lograr y su importancia.

VER EL GLOSARIO

más importante es que NO se debe llenar un formato. Se trata de reflexionar estratégicamente considerando tanto el contexto como las capacidades:

- ¿Qué queremos lograr y para qué?
- ¿Por qué lo queremos lograr?
- ¿Cuándo lo queremos lograr?
- ¿A través de quién lo vamos a lograr?
- ¿Haciendo qué actividades lo vamos a lograr?

¿Cuál es la mejor manera de generar esta TOC?

De ser posible, es importante buscar a una facilitadora externa con experiencia en visión estratégica que nos ayude a moderar la discusión y formular las preguntas adecuadas a través de alguna metodología probada.

Si esto no es posible, entonces simplemente intentar contestar a las preguntas que aquí se sugieren. Se anexa un formato de Teoría del Cambio que puede ser útil.

Buscar un formato que sea visual y fácil de construir en donde se resuma la Teoría del Cambio. Esto permite identificar toda la información de manera fácil y nos ayudará, posteriormente, a plasmarla en la propuesta.

Cuando tengamos la Teoría del Cambio clara, entonces contaremos con los elementos más importantes para poder llenar el formato de propuesta.

Tener comunicación con la Oficial de Programa para

Una vez que tengamos formulada nuestra Teoría del Cambio sería deseable compartirla con la Oficial de Programa.

compartir nuestra Teoría del Cambio.

La mejor manera de hacerlo es en una reunión o llamada telefónica. Así será posible explicar la lógica detrás de dicha teoría y el proceso que nos llevó a elaborarla.

¿Por qué hacer esto? Para identificar con antelación, las dudas y observaciones que pudieran tener sobre nuestro planteamiento estratégico y asegurarnos de que en nuestra propuesta hay claridad sobre:

- La formulación de nuestros objetivos
- Nuestro análisis del contexto y el problema que queremos resolver
- La razón de elegir trabajar en algunos lugares y no en otros
- Los resultados que buscamos
- La razón de las actividades que proponemos

Esto también nos servirá para conocer qué actividades de la Financiadora no estará en posibilidad de financiar (restricciones de cabildeo, por ejemplo).

Este espacio nos permite tener tiempo para revisar si es necesario hacer cambios a nuestro planteamiento descrito arriba. Este ejercicio también le permitirá a nuestra Oficial de Programa familiarizarse y entender nuestra visión.

En otro caso, este ejercicio también puede ser un **indicador de que nuestro planteamiento es adecuado**. Y, siendo así, podemos obtener una primera retroalimentación de la Oficial de Programa sobre cómo expresar nuestra propuesta estratégica en el formato de la Financiadora.

¿Qué pasa si la Oficial de Programa no puede tener esta reunión con nosotras?

	<p>Puede suceder que las oficiales de programa no puedan invertir tiempo en reunirse con nosotras de forma previa. Si es así, de todos modos, es útil que le ofrezcamos esta posibilidad. De este modo, nosotros habremos abierto la puerta para entablar un diálogo.</p>	
--	---	--

QUINTO PASO: *Plasmar nuestra propuesta en el formato*

¡Delegar y escribir!

Para este momento:

1. Ya tenemos claridad sobre lo que espera la Financiadora.
2. Ya aclaramos dudas sobre el formato.
3. Ya identificamos con claridad el contexto y nuestras capacidades para este proyecto.
4. Ya tenemos la TOC del proyecto.

Es momento de escribir todo esto en el formato. Si todo el equipo que va a implementar el proyecto se involucró en los pasos anteriores, entonces la manera de avanzar sería dividiéndose las responsabilidades para que cada quien escriba una parte de la propuesta. Esto permite avanzar más rápido.

El Coordinador del equipo recibirá todos los insumos, los leerá y hará las correcciones para darle coherencia al documento (esto garantiza que el formato refleje nuestra estrategia).

Dependiendo de cada organización, la siguiente revisión la hace la Dirección Ejecutiva y/o la Dirección de Desarrollo Institucional. Esta revisión permite generar un documento final sólido.

¡Es momento de enviar el BORRADOR de la propuesta a la Oficial de Programa!

A la hora de dividir las tareas es importante que las personas responsables de elaborar el formato sepan escribir con claridad y conozcan a detalle las partes de la propuesta de la que son responsables.

Esto es una buena práctica, porque obliga a varios integrantes del equipo a construir capacidades para la generación de propuestas.

Además, nos hace co-responsables.

Es recomendable que se le envíe a la financiadora un borrador lo más completo y sólido posible. Esto nos ahorra trabajo y presión.

SEXTO PASO: *Retroalimentación de la Financiadora y corrección del formato*

Si los comentarios son fáciles de atender...

Hay veces que la retroalimentación que nos ofrecen es sencilla y sólo se pide fortalecer ciertas partes de la propuesta, proporcionar más información o aclarar algunas cosas.

Si es así, vale la pena reunir al equipo para revisar conjuntamente estas observaciones y atenderlas en conjunto. Así se puede involucrar la opinión y la experiencia de todos y responder a las dudas de manera más expedita.

Si los comentarios son muy sustanciales, no los entendemos o son preocupantes...

Lo mejor es solicitar una reunión o una llamada con la Oficial de Programa para que en conjunto se revisen y resuelvan las dudas. Esto nos permitirá tener un entendimiento claro y concreto de lo que debemos fortalecer. Además, en caso de ser necesario, nos permite explicar con mayor detalle elementos de nuestra propuesta y, en su caso, defenderlos.

Este paso es importante identificar si los cuestionamientos se refieren a nuestra teoría del cambio. Por ejemplo:

- Nos pueden sugerir no trabajar en entidades que son fundamentales para nosotros y para el impacto que buscamos lograr;
- Puede haber cuestionamientos importantes sobre los recursos humanos para el proyecto que haya que explicar, justificar o repensar;
- Nos sugieren hacer más de lo que NOSOTROS consideramos estratégico o de lo que el contexto nos permite. Aquí hay que defender nuestra teoría del cambio y explicar bien el contexto en el que trabajamos.

	<p>Es importante que en esta reunión lleguemos a acuerdos concretos sobre el proyecto y que se documente. Es decir, antes de volver a trabajar en la propuesta, es importante buscar un acuerdo escrito.</p>	
--	--	--

Enviar la versión final de la propuesta habiendo incorporado y resuelto las preocupaciones y dudas.

¡BUENA SUERTE!

GLOSARIO

○ **Objetivos generales de un proyecto**

Los objetivos generales establecen el fin que tiene un proyecto. Es decir, expresan el propósito central del proyecto que se quiere lograr. El objetivo general nos indica la dirección de nuestra investigación o hacia donde queremos dirigir nuestro proyecto.

Normalmente, se refiere a un fin de largo plazo. No señala resultados concretos.

Algunos ejemplos:

- Promover el uso de mecanismos de transparencia y rendición de cuentas en el manejo de los recursos petroleros
- Promover la necesidad de un Modelo de Policía de Investigación que responda a las reformas en materia de seguridad recientemente aprobadas.

○ **Objetivos específicos de un proyecto**

Los objetivos específicos parten de un objetivo general y nos ayudan a expresar cómo alcanzaremos este objetivo más amplio. Nos ayudan a ser más específicos y a definir mejor el resultado que queremos lograr.

Para poder formular los objetivos específicos, necesitamos saber qué resultados queremos obtener con este proyecto. Es importante mencionar que los objetivos específicos deben responder a la pregunta **¿para qué? ¿para qué queremos lograr tal o cual cosa?**

Las características que debemos considerar al redactar nuestros objetivos específicos son:

- ✓ Tienen que ser cuantificables o medibles.
- ✓ Tienen que ser temporales, debemos determinar un tiempo en el que se llevarán a cabo.
- ✓ Realistas, que estén dentro de nuestro campo de acción y que se puedan lograr en el tiempo establecido.
- ✓ Debe representar un reto; ser ambiciosos. Esto no se encuentra en contradicción con ser realistas.
- ✓ Estratégicos, es decir, que expliquen cómo vamos a alcanzar esos resultados, cuál es el camino que vamos a seguir para lograrlos.

Algunos ejemplos:

- Contribuir a mejorar las capacidades de investigación de la policía federal **para** fortalecer la implementación de la Reforma Penal y las disposiciones en materia de derechos humanos.
- Contribuir al fortalecimiento de los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de PEMEX en el área de contratos **para** reducir espacios de corrupción en la asignación de los mismos.

○ **Actividades**

Para cada objetivo específico, debe establecerse una lista de actividades. Es decir, qué acciones, campañas, reuniones, talleres, etc. vamos a hacer a lo largo del periodo que dure el proyecto para lograr el objetivo.

Estas actividades deben ser estratégicas. Deben responder a algunas de las siguientes preguntas:

- ¿Qué actividades podemos hacer que nos ayuden a alcanzar nuestro objetivo específico en un periodo de tiempo determinado?
- ¿Qué actividades son más efectivas para alcanzar nuestro objetivo específico?
- ¿En qué momento debemos llevar a cabo estas actividades para que su impacto sea más efectivo?
- ¿A quién deben estar dirigidas?

Algunos ejemplos:

- Impartir dos talleres sobre derechos humanos a servidores públicos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en el mes de marzo para que puedan elaborar el presupuesto federal con una perspectiva de derechos humanos.
- Programar reuniones con la Comisión de Presupuesto de la Cámara de Diputados durante la negociación presupuestaria.
- Impartir un taller de análisis presupuestario a organizaciones de la sociedad civil que monitorean las políticas públicas de salud.

○ Productos

Para cada actividad planeada, se elaborarán productos. Un producto es un bien o un artículo producido gracias a alguna actividad que llevó a cabo la organización. En otras palabras, es el resultado inmediato, concreto y cuantificable de una actividad: documento, instrumento, servicio, herramienta, índice, material, etc.

Los productos deben cuantificables (se pueden contar) y deben ser verificables (se puede constatar que se hicieron).

Algunos ejemplos:

- Un manual para organizaciones de la sociedad civil
- Un documento de investigación
- Dos talleres
- Cinco boletines de prensa
- Dos talleres de presupuestos
- Campaña publicitaria en redes sociales sobre el derecho al aborto

○ Resultados

Para cada una de las actividades que establecimos, debemos esperar obtener ciertos resultados. Es decir, hay que tener claro qué **cambio** esperamos obtener con cada acción o con cada campaña que hacemos. El resultado es el primer indicador de que nos estamos acercando a nuestro objetivo de incidencia.

En este sentido, cuando queremos influir en un **cambio**, el resultado es el primer paso para lograrlo.

Algunos ejemplos:

-Cinco organizaciones de la sociedad civil que antes no hacían análisis presupuestario ahora lo hacen gracias al taller de presupuesto que les dimos.

- La Comisión de Presupuesto y Política pública retomó y uso nuestras recomendaciones durante la negociación presupuestaria.

- PEMEX desarrolló un micrositio donde se encuentran todos los contratos que otorgan esto gracias a las reuniones que hemos tenido.