

LA CAPTACIÓN DE FONDOS EN LAS ASOCIACIONES

1. Aspectos que debemos tener en cuenta en la estrategia de captación de fondos de nuestra ONG

A la hora de diseñar la estrategia de captación de fondos de nuestra ONG no debemos olvidar los siguientes aspectos:

Riesgo. Si la financiación de nuestra organización proviene de pocas fuentes el riesgo que corremos es mayor que si dichas fuentes las tenemos muy diversificadas: mientras más fuentes de financiación tengamos, menos consecuencias negativas traerá a nuestra organización el perder alguna de ellas.

Dependencia. Pocas fuentes de financiación suponen más dependencia de cada una de ellas. Podría incluso llegar el caso de que tuviéramos que seguir criterios que no compartamos para poder salir adelante.

Tesorería. Tenemos que tener siempre presente cuál es la relación entre los cobros y pagos que tenemos en el tiempo y las necesidades de financiación que surge de esta relación. Por ejemplo, las subvenciones que nos puedan conceder posiblemente las cobremos una vez que ya hayamos terminado el proyecto objeto de la subvención que nos concedieron, cuando podamos justificar los gastos. Otro claro ejemplo son los pagos que en muchas organizaciones nos hacen con un plazo de 30, 60 o 90 días.

Recursos dedicados a la gestión. Mientras más diversificadas estén las fuentes de financiación más recursos (humanos y económicos) tendremos que dedicar a la gestión de dicha financiación. Tareas propias de esta actividad son la atención a socios/socias y donantes, seguimiento de subvenciones a las que podamos presentar nuestros proyectos o mantenimiento de contactos con empresas.

Realidad de nuestra organización. La estrategia de captación de fondos debe de adaptarse a las características de nuestra organización (grado de implantación en la sociedad, etc.), ya que no todas las estrategias sirven para todas las ONG.

2. Venta de productos y servicios de nuestra organización

2.1. Venta de productos o servicios propios de la organización

Las ONG podemos tener como fuente de ingresos, enmarcados dentro de los objetivos de nuestra entidad, la venta de productos y servicios propios.

Las empresas son entidades cuyo fin es generar beneficios económicos que posteriormente reparten entre los socios/socias capitalistas, mientras que las ONG somos entidades que no repartimos ningún tipo de beneficios entre socios/socias capitalistas. Sin embargo, esto no significa que las ONG no podamos obtener beneficios generados por una actividad propia, sino que tenemos que reinvertirlos en la actividad propia de la organización. Normalmente estos ingresos sirven para compensar otras actividades que también realizamos y que son deficitarias.

2.2. Venta de elementos de 'merchandising' de nuestra organización

Desde hace unos años parece que ha crecido la importancia que en nuestra sociedad se presta a los valores solidarios, lo que ha propiciado el que se vendan y tengan éxito entre personas particulares elementos de merchandising de ONG.

Un ejemplo de este tipo de elementos son las tarjetas de felicitación navideñas que ya elaboran varias ONG en nuestro país. Otras ONG también aprovechan eventos puntuales que organizan para vender sus camisetas o gorras.

La venta de este tipo de elementos suele ser una fuente de ingresos secundaria.

3. Fondos procedentes de personas particulares

3.1. Socios/socias (donaciones periódicas)

Nuestra organización puede obtener fondos de donaciones periódicas hechas por personas particulares, que quieren ayudar en la tarea desarrollada por la organización. Para ello hemos de encontrar personas que

se sientan identificadas con nuestra organización y con sus objetivos. Estos donantes no obtienen ningún tipo de contraprestación directa por sus aportaciones. También, aunque es menos habitual, pueden hacerse socios/socias de nuestra organización empresas y demás personas jurídicas.

Este tipo de financiación es ideal para las ONG ya que:

- Por un lado, porque los socios/socias normalmente no tratan de marcar el rumbo de la compañía ni de influir en sus políticas y objetivos. Simplemente se identifican con la organización y la apoyan económicamente.
- Por otro lado, aportan una financiación estable en el tiempo por tratarse de donaciones periódicas.

A continuación te ofrecemos algunas ideas que puede sernos de utilidad si estamos pensando en diseñar o revisar nuestra estrategia para la captación de socios/socias:

Para la captación de socios/socias es bueno que la ONG esté ya consolidada o al menos que sea conocida. Para una organización recién constituida y poco conocida la captación de socios/socias es algo enormemente complicado.

Si la organización no es muy conocida, suele dar mejores resultados en la captación de socios/socias la presentación de programas o proyectos ya en marcha que la presentación de la organización: resulta mejor reclamo presentarnos a través de lo que estamos haciendo en lugar de a través de quiénes somos.

Para fidelizar a los socios/socias de los que ya disponemos es preciso que les demos un trato exquisito, pero sin abrumarles. Por ejemplo, es bueno facilitarles información sobre los logros que la organización va consiguiendo gracias a sus aportaciones. También es aconsejable, si la organización vende algún producto o servicio propio, el que los socios/socias se beneficien de descuentos.

Tanto para captar y como para fidelizar los socios/socias de los que nuestra organización ya dispone es importantísimo que seamos capaces de ofrecer una imagen que transmita seriedad, honradez, eficacia y transparencia.

3.2. Donaciones puntuales

Cuando hablamos de donaciones puntuales, nos referimos a aportaciones económicas puntuales a nuestra organización que hacen fundamentalmente personas particulares.

La diferencia fundamental entre este tipo de donaciones y las de los socios/socias es que las aportaciones de los socios/socias son periódicas y éstas son puntuales. Los socios/socias se sienten identificados con nuestra organización, con su misión y con la manera en la que estamos realizando nuestra labor y por eso adquieren un compromiso a largo plazo. El donante puntual simplemente es un simpatizante de nuestra organización que está dispuesto a colaborar con nosotros en ocasiones contadas. Uno de los objetivos de nuestra organización podría ser el tratar de convertir a estos donantes puntuales en socios/socias, despertando su interés por nosotros.

Una manera de promover estas donaciones puntuales es favorecer las situaciones que las propician. Esta fórmula está poco extendida entre las ONG pero puede resultar enormemente interesante, ya no solo por la captación de fondos, sino también por las posibilidades que tiene de dar a conocer nuestra organización y su causa. Ejemplos de este tipo de eventos que desde nuestra ONG podemos promover son:

- Fiestas.
- Cenas benéficas, en la que los comensales pagan un alto precio por el cubierto, para contribuir con nuestra causa.
- Rifas y tómbolas.
- Concursos.
- Colectas 'El día de!'

Según nos transmitió Daryl Upsall, experto en fundraising, en una entrevista concedida a nuestro portal www.canalsolidario.org, una de las mayores fuentes de financiación de ONG en Gran Bretaña, Australia y Norteamérica son los legados: personas particulares que dejan ordenadas sus donaciones en sus testamentos. Estas donaciones a menudo son en dinero pero en otras ocasiones consisten en propiedades o en objetos valiosos. Aunque en España las leyes son distintas, aquí hay todavía un gran mercado oculto para las ONG.

3.3. Apadrinamientos

El apadrinamiento de proyectos concretos es una acción de tipo intermedio entre una cuota fija y la donación puntual: a pesar de que incluye el factor de repetición típico de las cuotas fijas, el donante se compromete con.

4. Fondos procedentes de empresas

4.1. Algunos aspectos que debemos tener en cuenta al dirigirnos a las empresas

Si estamos pensando en conseguir fondos provenientes de empresas privadas para que colaboren con nuestra organización o se comprometan con alguno de sus proyectos, debemos tener presente que:

Es bueno que nos dirijamos a empresas que, por su actividad, puedan tener algún tipo de interés en financiar nuestro proyecto o colaborar con nuestra organización.

No es exclusivamente dinero lo que pueden ofrecer las empresas: por ejemplo, pueden cedernos sus productos o servicios, o pueden facilitarnos formación sobre los temas en los que son expertos.

Es necesario que preparemos la reunión con cada empresa de manera que conozcamos su negocio, noticias sobre él y su política de responsabilidad social.

Hemos de asegurarnos de que tenemos un interlocutor o interlocutores adecuados dentro de la empresa.

En cualquier propuesta que hagamos la empresa también debe de ganar: nuestra propuesta no puede beneficiarnos exclusivamente a nosotros.

Es imprescindible que nuestra entidad ofrezca una imagen de seriedad y rigor, para lo que es preciso que presentemos un proyecto muy bien documentado y nuestros estados financieros (preferiblemente auditados).

Hemos de recordar que las empresas obtienen beneficios fiscales por invertir en proyectos no lucrativos.

4.2. Qué es el patrocinio

Se dice que una empresa patrocina o promueve una ONG o bien un proyecto gestionado por ella, cuando le hace una aportación económica importante y espera, a cambio, que la sociedad asocie la marca de la compañía a la causa que está apoyando.

Si bien, lo que gana la ONG de esta relación es bastante claro, es financiación, lo que obtiene la empresa no es tan evidente, por lo que conviene detallarlo un poco más. La empresa puede perseguir uno o varios de los siguientes objetivos, al patrocinar una causa y acometer posteriormente acciones de marketing:

- Realzar la imagen corporativa de la empresa, presentándose a la opinión pública como una institución con responsabilidad social y compromiso cívico.
- Mejorar la motivación entre su personal, incrementando internamente el prestigio de la organización.
- Obtener ventajas fiscales.
- Hacer promoción de sus productos.
- Captar a nuevos clientes.
- Fidelizar a los clientes de los que ya dispone.
- Diferenciarse de la competencia.

4.3. Ha de existir una afinidad entre la empresa y la causa apoyada, para que el patrocinio sea un éxito para ambas partes

Cuando la ONG se dirija a una empresa con objeto de que ésta se convierta en su patrocinadora, ha de tener en cuenta:

- Qué es lo que quiere obtener exactamente de la entidad patrocinadora.
- Cuál es la imagen de la empresa y a qué se dedica. Por ejemplo, sería un error dirigirnos a una empresa 'sospechosa' de contaminar el medioambiente si queremos que nos patrocine un programa de protección medioambiental.
- Si puede afectar de alguna manera a los beneficiarios de la actividad el que ésta sea patrocinada por la empresa.

- Por otro lado, para que la empresa obtenga un beneficio del patrocinio es preciso que, al seleccionar la causa, se cumpla al menos una de las dos alternativas siguientes:
- Que haya afinidad entre la causa apoyada y la imagen del producto o servicio que quiere promover.
- Que los consumidores del producto o servicio que quiere promover sean sensibles a la causa apoyada.

5. Fondos procedentes de otras organizaciones no lucrativas

Existen organizaciones no lucrativas que financian proyectos dentro del tercer sector, la mayoría de ellas ligadas a empresas. Ejemplos de este tipo de organizaciones pueden ser la Fundación Telefónica, la Fundación Areces o la Fundación Juan March.

6. Fondos procedentes de la administración pública

La administración pública es otro de los pilares tradicionales a los que se puede recurrir para financiar el funcionamiento de las organizaciones, pese a que implica cierta contradicción el que organizaciones 'no gubernamentales' dependan en gran parte de la administración.

Esta fuente de financiación presenta como principal inconveniente el que su continuidad no está asegurada ya que, por ejemplo, es una partida que puede sufrir recortes presupuestarios a nivel estatal. Por otro lado, los criterios para su concesión pueden sufrir modificaciones sustanciales con los cambios de gobierno.

6.1 Subvenciones

6.1.1. Introducción

Entre las muchas fuentes de financiación a las que se puede recurrir desde una organización, se encuentran las subvenciones que las Administraciones convocan. Como el resto de posibles recursos tienen sus aspectos positivos y negativos, y será una decisión de cada entidad el intentar conseguir fondos de este tipo, seleccionando los más adecuados, o renunciar a ellos.

A la hora de gestionar una subvención es necesario respetar un proceso. El no seguirlo o saltarse alguna de sus fases nos traerá complicaciones que son evitables, por eso, antes de entrar en materia, comentaremos algunos de los errores más habituales a la hora de gestionar una subvención derivados de no respetar ese proceso.

En muchas ocasiones no se tiene claro el Proyecto que queremos realizar y sólo se sabe que tenemos dificultades de financiación. En esta situación, y ante una convocatoria de subvención de la que nos enteramos, elaboramos un Proyecto adecuado a la convocatoria pero que no es Nuestro Proyecto. Al final, si nos conceden la subvención, terminamos haciendo una mezcla entre lo que venimos haciendo habitualmente y lo requerido por la subvención. Estas formas de funcionar suelen dar como resultado una pérdida de identidad como organización que termina minando a la organización. De ella se irán desligando los/as socios/socias/as y se quedará un pequeño equipo gestor que con una actividad similar a la de una empresa de servicios, llevará a cabo los proyectos que le encargan desde fuera. Por esta razón es fundamental tener claro Nuestro Proyecto al margen de las subvenciones que podamos solicitar, es decir, Nuestro Proyecto es previo a cualquier convocatoria. Otra cosa distinta es que, al presentarlo a una posible subvención, lo enfoquemos desde el aspecto más coincidente con la convocatoria.

Otro aspecto a tener en cuenta, es la coherencia entre Nuestro Proyecto y la convocatoria de subvención a la que pretendamos acudir.

Por otra parte, tal y como comentábamos antes, es fundamental seguir un proceso estructurado para que en todo momento sepamos en qué punto nos encontramos, qué debemos hacer en ese momento y qué herramientas utilizaremos para ello.

Otro de los errores habituales es el de pensar que la gestión de una subvención se limita a conseguirla y a justificarla, sin que exista un hilo conductor entre una y otra fase. Si el primer problema puede ser inventarse un proyecto adaptado a una subvención, el que nos podemos encontrar al final será el de inventarnos unos resultados adecuados a las previsiones, sin que guarden relación con la realidad. Es decir, en ese proceso estructurado, hemos de planificar cada uno de los pasos y, en concreto, el seguimiento y evaluación del proyecto, para tener previsto qué datos deberemos recoger y de qué manera lo haremos.

En el **proceso de gestión** de una **subvención**, podríamos distinguir los **siguientes pasos**:

1. Elaborar un buen proyecto

2. Buscar la subvención adecuada.
3. Aprobar en el órgano de gobierno que corresponda en nuestra organización, la presentación del proyecto a la convocatoria concreta.
4. Rellenar los formularios de solicitud y adjuntar la documentación requerida.
5. Presentar la solicitud de subvención.
6. Recibir la notificación.
7. Adaptar el proyecto a la financiación disponible.
8. Ejecutar el proyecto y recoger datos de éste.
9. Hacer el seguimiento e informar de éste al organismo que nos subvenciona.
10. Finalizar la ejecución del proyecto.
11. Evaluar el proyecto.
12. Presentar la justificación.

6.1.2. Tipos de subvenciones y organismos convocantes

Los organismos convocantes se pueden dividir según su dependencia de alguna de las cuatro administraciones públicas que tienen competencias en nuestro país, esto es, La Unión Europea, la Administración del Estado, las Comunidades Autónomas y los Ayuntamientos/Diputaciones Provinciales.

Sin embargo, existen unas características comunes, con independencia de qué organismo convoque la subvención. Características comunes a todas las subvenciones :

- Requieren Cofinanciación, pues casi nunca nos darán el 100% del coste del proyecto.
- Se valora positivamente la implicación de otras entidades.
- El ámbito de actuación, en la mayoría de los casos, debe estar adaptado al del organismo convocante, como entidad o como suma de entidades.
- Tendremos que justificarlas al término del Proyecto.

6.1.3. Búsqueda de la información

Las Convocatorias Municipales, aparecen a través de los periódicos, boletines municipales o bandos donde a veces se publican.

En cuanto a las convocatorias de la Administración Central se recogen en el BOE y de la Comunidad Autónoma Andaluza en el BOJA. Las convocatorias de la Diputación Provincial se publica en el Boletín Oficial de la Provincia (BOP).

Podemos acceder a los Boletines Oficiales a través de Internet.

También se publica la información en los tabloneros de anuncios de las páginas Web de cada Administración.

6.1.4. Formularios

Generalmente, la presentación de una subvención irá acompañada de unos impresos de solicitud cuyo formato y grado de complejidad es muy variable.

De esta manera tenemos impresos de convocatorias locales o autonómicas donde prácticamente no tendremos que rellenar más que nuestro nombre, el del proyecto y la cuantía solicitada. Frente a éstos, existen otros mucho más complejos donde se recoge una información pormenorizada de nuestra entidad y nuestro proyecto.

Así mismo, el formato puede ser en papel sencillo, autocopiativo o en disquete para ordenador, lo cual nos facilitará sensiblemente nuestra labor, siempre que el programa esté bien diseñado.

En la medida que estos impresos sean complejos de rellenar, deberemos poner mayor cuidado en evitar las posibles incoherencias o contradicciones en que podamos caer.

Resulta frecuente que en los impresos más complejos se nos pregunte por algún aspecto concreto que no habíamos tenido en cuenta. Al decidir sobre la marcha qué es lo que vamos a poner, para poder pasar a la siguiente casilla, es fácil caer en esas incoherencias. Para evitarlo, las dejaremos en blanco en un primer momento para estudiar la relación con nuestro proyecto con más calma y poder ofrecer datos coherentes.

Por último, junto al formulario de solicitud y el Proyecto, habrá que adjuntar una documentación adicional que vendrá especificada en la convocatoria. Normalmente esta documentación será relativa a los aspectos legales de nuestra organización y, si tenemos bien ordenado nuestro archivo, nos resultará sencillo aportarla.

Sin embargo, hay dos documentos que se suelen pedir y que se tarda en obtenerlos entre una semana y quince días. Estos son los certificados de estar al corriente de pagos con la Seguridad Social y con Hacienda. Por este motivo, debemos solicitarlos desde el primer momento para que su obtención no nos quede fuera del plazo de presentación.

Los plazos de presentación suelen estar en torno a un mes desde el día siguiente a su publicación en el B.O. correspondiente, pasando al siguiente día laborable el último día de plazo, en caso de que éste caiga en fiesta.

Si nos faltara algo de la documentación requerida, en lo referido a convocatorias locales, autonómicas o estatales, en el momento de la presentación, tenemos 10 días para adjuntarla al expediente, siempre que hayamos pasado por registro la solicitud dentro del plazo establecido.

Cuando las convocatorias permiten la presentación por correo, la fecha de entrada será la del matasellos o la del resguardo del acuse de recibo si elegimos esta posibilidad que, lógicamente, es la más adecuada.

Por último, es conveniente aportar una lista de todos los documentos presentados y que nos sellen una copia de esta lista para evitar problemas futuros.

6.1.5. El proyecto

Como ya hemos comentado, el proyecto debe ser el punto de partida para buscar cualquier tipo de financiación y, por supuesto, cualquier subvención. Si no partimos de un proyecto nuestro, nos influirán tanto las condiciones de la posible financiación encontrada, que terminaremos haciendo el proyecto de la administración. Esto no quiere decir que no podamos dar a nuestro proyecto el enfoque particular que nos pidan en una convocatoria, pero siempre partiendo de Nuestro Proyecto. Además de contar con un Proyecto de calidad, debemos cuidar su redacción y presentación, de manera que sea clara y sencilla de asimilar.

Nuestro Proyecto formará parte de un montón de expedientes que competirán por obtener la subvención solicitada. En la medida que sea claro, sintético y manejable tendremos más posibilidades de que sea aprobado.

Normalmente se presentan una gran cantidad de solicitudes de subvención a cada convocatoria, de manera que los/as técnicos/as de la administración se deben enfrentar a una gran cantidad de trabajo para poderlos seleccionar en muy pocos días.

Estos primeros proyectos, si son buenos, cumplen con los requisitos de la convocatoria y están bien presentados, son los que más posibilidades tienen de ser informados favorablemente ante la comisión que decide el reparto final, por lo que deberemos intentar presentarlos en el menor espacio de tiempo posible.

También es conveniente realizar un trabajo previo de darnos a conocer como organización ante el organismo correspondiente. No se trata de hacer una labor de 'peloteo', sino de presentarnos para que puedan tener una primera imagen positiva de nuestro trabajo y nuestra entidad. Así mismo, de este encuentro podremos obtener información muy útil para enfocar nuestro proyecto de la manera más adecuada.

Partiendo de estas premisas, salvo que en la convocatoria se especifique otra manera, el proyecto lo presentaremos en tres documentos.

Documentos del Proyecto:

Primer documento : Datos más relevantes expuestos de forma muy gráfica.

Segundo documento : Desarrollo en profundidad del Proyecto, sin perdernos en retóricas.

Tercer documento : Anexos que avalen lo expuesto en el Segundo documento.

El Primer documento será una síntesis del Proyecto, donde se expondrán los datos más relevantes de éste (quiénes somos, cuál es nuestro proyecto, a quién va dirigido, dónde lo vamos a realizar, qué objetivos nos planteamos, cómo lo vamos a desarrollar y evaluar, cuándo lo vamos a poner en marcha y con qué recursos vamos a contar).

Todos estos datos será conveniente exponerlos a través de cuadros, cronogramas, listas, etc., de manera que sea muy sencillo de entender con un simple vistazo y transmita la visión global de nuestro Proyecto.

Deberemos huir de extendernos en la redacción e ir hacia frases cortas y esquemas con datos concretos. Cada punto irá en una hoja y no habrá más que un punto por hoja.

Este Primer documento será desarrollado y completado en el Segundo documento, donde entraremos más profundamente en la fundamentación y metodología de nuestro Proyecto. En ningún caso esto significa llenar folios y folios de retórica vacía, sino explicar nuestro Proyecto basándonos en datos concretos. Es recomendable seguir el mismo esquema que en el Primer documento para facilitar la búsqueda de la información que se precise.

Primer paso: elaboración del índice del Primer y Segundo documento

Para la elaboración del Primer y Segundo documento comenzaremos por elaborar el índice de nuestro Proyecto. De forma general podríamos utilizar el siguiente :

- Presentación
- Fundamentación
- Destinatarios / Ámbito Territorial
- Objetivos
- Actividades
- Evaluación
- Calendario
- Recursos Materiales
- Recursos Humanos
- Presupuesto

En el Primer documento podremos juntar dos de estos capítulos en uno sólo. Por ejemplo, Recursos Humanos y Recursos Materiales, Actividades y Calendario o los Objetivos y los destinatarios, de manera que nos resulte un documento de no más de 6 o 7 páginas. Así conseguiremos no extendernos demasiado en el Primer documento y resultará sencillo ampliar la información en el Segundo documento.

El criterio seguido para la elaboración del índice propuesto ha sido el de poder basar cada capítulo en los anteriores. Así pues, partiremos de la descripción de dos realidades: la nuestra (presentación) y la de la realidad sobre la que vamos a actuar (fundamentación).

Una vez descritas esas realidades, acotaremos el ámbito y los destinatarios de nuestra actuación, para, seguidamente, pasar a definir los objetivos.

La definición de objetivos suele ser una tarea compleja donde, a menudo, se mezclan deseos abstractos con posibles resultados muy concretos. Como referencia nos puede servir la definición de tres tipos de objetivos, según sea su plazo de consecución, esto es:

Objetivos generales: Son aquellos que trascienden al proyecto, es decir, que una vez terminado el proyecto no seremos capaces de evaluarlos al cien por cien, porque su consecución no se agota con el proyecto. Sirven para encuadrar al resto de objetivos.

Objetivos específicos: Son aquellos que coinciden con el proyecto y, por tanto, se podrá evaluar al finalizar éste. Se derivan de los anteriores y sirven de base para los siguientes.

Objetivos operativos: Son aquellos que podrán ser evaluados al término de cada fase del proyecto y están directamente relacionados con las actividades propuestas en él.

Así pues, de estos objetivos operativos, se derivarán una serie de actividades recogidas en el proyecto y para cada una de ellas, así como para el proyecto en su conjunto, deberemos plantear un sistema de evaluación.

Una vez que ya hemos concretado lo que realmente queremos hacer (Actividades y Evaluación), pasaremos a distribuirlo en el tiempo mediante su temporalización o calendarización.

Pues bien, siguiendo con el mismo criterio, ya nos encontraremos en situación de determinar los recursos, tanto materiales como humanos, necesarios para la ejecución del proyecto.

Por último, la valoración económica de esos recursos nos permitirá elaborar un presupuesto coherente con todo el proyecto.

Lógicamente, este índice es una propuesta concreta entre muchas otras posibilidades, donde lo importante es que el orden y la enunciación de los capítulos sean claros, lógicos y coherentes con todo el Proyecto. De esta manera facilitaremos la lectura y comprensión del mismo.

Segundo paso: elaboración del Segundo documento

Una vez determinado el índice, comenzaremos a desarrollar el Segundo documento, subdividiendo cada capítulo como creamos conveniente. Tras este paso, anotaremos en cada capítulo o subdivisión, las dos o tres ideas principales que deseamos transmitir. Intentar formular más de dos o tres ideas principales por apartado hará que nuestro Proyecto resulte complicado de entender. Hecho esto sólo nos quedará redactar cada apartado de forma clara, ayudándonos de cuadros, esquemas, tablas, planigramas, etc., de manera que resulte fácil de asimilar el contenido. Así mismo, haremos referencia a los anexos que vayamos a incluir en el Tercer Documento.

Tercer paso: elaboración del Primer documento

Finalizada la redacción del Segundo Documento, extraeremos las ideas y datos más importantes y, con ellas elaboraremos el Primer documento.

Cuarto paso: elaboración del tercer documento

Por último, el Tercer documento recogerá los anexos necesarios para explicar de manera pormenorizada cualquier aspecto del Proyecto.

Pongamos tres ejemplos:

- 1) Si en la fundamentación hemos hecho referencia a datos extraídos de un estudio entre cuyas conclusiones se plantea la necesidad de desarrollar un proyecto como el nuestro, adjuntaremos este estudio como anexo.
- 2) Si para la elaboración del presupuesto hemos utilizado facturas proforma o tablas de cálculo para el coste de personal, también las incluiremos como anexo.
- 3) Así mismo, si en el proyecto hacemos referencia a nuestra experiencia en trabajos similares, podremos adjuntar como anexos los folletos, carteles, documentos, etc. que así lo avalen.

Todos estos anexos irán numerados por orden de aparición en el Segundo documento del Proyecto.

En el Tercer documento, los anexos se ordenarán siguiendo el orden de aparición en el Segundo documento.

Los objetivos

Dos aspectos especialmente relevantes, además del presupuesto al que dedicaremos una atención especial, serán los objetivos (específicos y operativos) y la evaluación.

Estos objetivos deben redactarse de manera concreta y evaluable, al margen de que los enmarquemos dentro de unos fines u objetivos generales globales. Debemos huir de los clásicos comienzos como Favorecer..., Potenciar..., Animar..., Promover..., etc., pues estos son fines de actuaciones más globales. Nuestro Proyecto se enclava en un período de tiempo concreto, generalmente inferior o igual a un año, y, por tanto, debemos plantear objetivos evaluables en ese período.

Siempre que nos sea posible, concretaremos de forma numérica los resultados esperados y, cuando no lo sea, plantaremos el objetivo en términos medibles.

Los objetivos cuantificables no presentarán problemas a la hora de ser evaluados. Pese a ello en el capítulo referido a la evaluación mencionaremos algunas herramientas para medirlos.

En cuanto a los no cuantificables tendremos que diseñar técnicas a base de fichas, entrevistas, reuniones, cuestionarios, etc., que nos permitan valorar su grado de consecución.

Todos estos criterios son generales y el que sean aplicados en mayor o menor medida en una convocatoria concreta dependerá de la madurez del equipo del organismo que la convoque. Es decir, en algún caso, el aumento de nuestras posibilidades no será directamente proporcional al grado en que apliquemos estos criterios, aunque sí en la mayor parte de ellos.

Por último con respecto a la evaluación, sólo insistir en que los proyectos que no prevén el modo de ser evaluados no ofrecen ninguna fiabilidad.

Los Objetivos específicos y Operativos deben redactarse de manera concreta y evaluable en el Proyecto.

6.1.6. El presupuesto

A la hora de presentar el Proyecto deberemos incluir un capítulo relativo a la valoración económica de los recursos que consideramos necesarios para su realización, así como las fuentes de financiación previstas.

El Presupuesto será una valoración, en términos monetarios, de los recursos que pensamos utilizar en el Proyecto, y que habrán quedado especificados en los capítulos de Recursos Humanos y Recursos Materiales.

Por otra parte, aunque no lo incluyamos en el Proyecto a presentar a la administración, resulta muy conveniente hacer un Presupuesto de Tesorería que nos de idea de la liquidez que necesitaremos en cada momento. Esta conveniencia se ve reforzada por el hecho de que las subvenciones se cobran con bastante retraso, en la mayor parte de los casos.

Así pues, en este apartado veremos cómo realizar ambos presupuestos.

Para realizar el Presupuesto de nuestro Proyecto debemos tener en cuenta que debe ser un reflejo económico fiel de la actividad que vamos a realizar. Por ello, no debemos omitir gastos o ingresos aunque éstos se vayan a realizar en especie. Pongamos un ejemplo: para la realización de nuestro proyecto hemos previsto la necesidad de un local de 100 m² y este local nos lo cede otra organización gratuitamente. A la hora de realizar el presupuesto lo incluiremos como gasto y como ingreso a precio de mercado. De otra forma no quedaría reflejada económicamente la necesidad del local, ni la aportación de la organización que nos lo cede.

Este principio de valoración económica de todos los recursos necesarios, tendrá una clara excepción en la valoración de la aportación del personal voluntario al proyecto.

El presupuesto lo ordenaremos en base a unos criterios cuya principal característica será el que deben establecer categorías excluyentes entre sí, de manera que sea coherente con el resto del proyecto.

El primer criterio para ordenar un presupuesto vendrá determinado por la separación entre gastos e ingresos. Este criterio es excluyente porque lo que es un gasto no es un ingreso y viceversa.

A la hora de elegir el segundo criterio tenemos varias posibilidades. Si nuestra organización es de un ámbito territorial grande podrá ser éste, el criterio territorial, el elegido como segundo, estableciendo como categorías las distintas C.C.A.A. o Municipios en los que vayamos a realizar nuestras actividades. En caso de que existan gastos y/o ingresos en los que resulte difícil determinar a qué territorio corresponden, estableceremos una categoría 'General' que recoja los gastos e ingresos no atribuibles de forma clara a ninguna de las categorías territoriales.

Si, por el contrario, nuestra Asociación es de ámbito reducido, o si en nuestro proyecto el territorio donde se desarrollen las actividades no tiene una importancia específica, como segundo criterio utilizaremos el de Actividad. Esto significa que estableceremos una serie de Partidas o Grupos presupuestarios directamente relacionados con las actividades descritas en el proyecto.

Pues bien, establecidas esas premisas, el Presupuesto lo comenzaremos estableciendo las distintas Partidas o Grupos presupuestarios de gastos que deberán coincidir con las acciones planteadas en el Proyecto. De esta manera el Proyecto en su conjunto será más coherente y fácil de comprender.

Por ejemplo, si hemos elaborado un proyecto de Asociación Juvenil en el que se incluyen actividades de Talleres, Apoyo escolar, Excursiones, Campamento de verano y Formación de voluntarios, a cada una de estas actividades les corresponderá un Grupo Presupuestario diferente y, en un primer desglose, la ordenación del Presupuesto quedaría de la siguiente manera :

Presupuesto de la Asociación Juvenil Año X

Gastos e Importe
Talleres....euros
Apoyo escolar....euros
Excursiones....euros
Campamentos de Verano....euros
Formación de voluntarios/as....euros
Total....euros

Además de estos grupos se pueden crear otros auxiliares, como es el de Gestión o Generales y el de Inversiones, e intentaremos no establecer ninguno bajo el nombre de Varios o Gastos Diversos que siempre provocan un efecto negativo. Para curarnos en salud y tener previstos posibles gastos extras, siempre es

mejor incrementar cada partida en un porcentaje (5-10%) y así evitar la necesidad de esos grupos indefinidos.

Así pues, en este primer nivel de desglose del Presupuesto, los gastos quedarán agrupados en función del objetivo o la acción que van a cubrir, al igual que los ingresos.

A continuación desarrollaremos la parte relativa a los ingresos, utilizando exactamente los mismos criterios que en el presupuesto de gastos, aunque las categorías de ingresos por naturaleza cambiarán de denominación.

Ingresos e Importe
Talleres....euros
Apoyo escolar....euros
Excursiones....euros
Campamentos de Verano....euros
Formación de voluntarios/as....euros
Total....euros

Dentro de estas Partidas o Grupos presupuestarios desglosaremos los gastos y los ingresos por su naturaleza, y vendrán a coincidir con las cuentas de mayor de nuestro programa de contabilidad, que más adelante trataremos.

Es decir, agruparemos los gastos e ingresos relativos a un mismo tipo de bien o servicio dentro de cada Grupo Presupuestario. Estos tipos pueden ser, por ejemplo, Materiales, Transportes, Alimentación, Alquileres, Seguros, Publicidad, Suministros, Personal, etc., para los gastos y Cuotas, Subvenciones, Donaciones, Ventas, Servicios, etc., para los ingresos.

El dividir los ingresos en las mismas categorías, según el criterio de actividad, que los gastos, tiene el sentido de ligar los ingresos específicos de una actividad concreta con los gastos específicos de esa actividad, de manera que si varían las condiciones de esa actividad y se ven afectados los gastos, al tener los ingresos específicos justo a su lado, nos resultará sencillo determinar de que manera afectarán esas variaciones a los ingresos.

En cuanto a la determinación de las cantidades a presupuestar, huiemos del 'Yo creo que esto nos puede salir por unas X euros.' o del 'Me parece que esto le costó a un amigo X euros. aproximadamente'. Su determinación deberá estar basada en:

La información económica de años anteriores recogida en nuestra contabilidad.

Facturas proforma o presupuestos solicitados a las empresas del bien o servicios que queramos valorar.

Tablas auxiliares para el cálculo de los costes de personal, gastos financieros, reparto de gastos generales, etc.

Tanto las facturas proforma, presupuestos de terceros y tablas podremos adjuntarlas como anexos, pues darán solidez al Presupuesto.

En cuanto a los ingresos, deberemos tener en cuenta que nunca nos financiarán con una subvención el 100% de nuestro proyecto, por lo que tendremos que buscar y reflejar fuentes de financiación complementarias.

Además, cuanto mayor sea el respaldo obtenido de otras organizaciones y mayor el número de entidades que colaboran con nosotros, mayor será la posibilidad de que nuestro proyecto convenza. En este sentido, si contamos con algún documento que avale la colaboración de otras organizaciones u organismos, convendrá que lo aportemos como anexo.

El Presupuesto resumido (sólo un nivel de desglose) quedará incluido en el Primer documento del Proyecto y de forma extendida (dos niveles de desglose: por Actividades y, dentro de éstas por Naturaleza) en el Segundo documento del Proyecto. Así mismo es aconsejable facilitar su comprensión mediante gráficos.

La herramienta más útil para la elaboración de presupuestos es una hoja de cálculo de cualquiera de los programas informáticos que hay en el mercado. Esta herramienta nos permitirá obtener información de costes unitarios y comparar los presupuestos con los datos contables a fin de poder realizar balances.

Por último, el Presupuesto de Tesorería no será más que repartir los movimientos económicos en el tiempo, reflejándolos en el momento en que se realiza el cobro o el pago.

De la diferencia entre cobros y pagos, más el saldo de tesorería del mes anterior, obtendremos el saldo previsto de cada mes. Mientras sea positivo no habrá problema, pero cuando nos salga negativo deberemos remediarlo mediante créditos, préstamos, retraso de pagos o alguna otra medida para aumentar nuestra liquidez. Una posible salida es avalar una línea de crédito con la subvención concedida, pero es un proceso muy lento y engorroso que requiere unos trámites burocráticos muy largos y que no siempre tienen éxito. En este sentido, determinados organismos de la administración poseen convenios especiales con Bancos o Cajas para facilitar el proceso.

Al igual que en el Presupuesto del Proyecto, utilizaremos la hoja de cálculo como herramienta básica para presupuestar la tesorería.

Más de una organización ha tenido que suspender proyectos o incluso ha desaparecido por falta de liquidez pese a que sus resultados económicos no eran malos.

En definitiva, los Presupuestos de Tesorería resultan imprescindibles para la gestión de subvenciones debido al retraso con que éstas se suelen cobrar.

6.1.7. Seguimiento del proyecto

Existe una metodología que debe subyacer en todas las actuaciones y procesos que se dan en una organización. Esta metodología consiste en Planificar, Actuar, Recoger datos y Evaluar para volver a Planificar, etc., siendo este un proceso continuo.

Pues bien, dada la complejidad del seguimiento y evaluación de un Proyecto, deberemos identificar también estas fases en él, de forma clara y precisa.

Uno de los capítulos del índice del Proyecto ya nos daba pistas sobre este aspecto, ya que se refería a la evaluación, es decir, a la planificación de la evaluación.

Así pues, desde el comienzo habremos de fijar una serie de cuestiones con respecto al seguimiento y evaluación, para que ésta nos sirva a la hora de justificar el Proyecto y tomar nuevas decisiones.

En la planificación del seguimiento y evaluación estableceremos las siguientes cuestiones :

Qué evaluaremos.

Cuándo lo evaluaremos.

Quiénes lo evaluarán.

Cómo lo evaluaremos.

Qué evaluaremos

Para responder al Qué evaluaremos partiremos de tres conceptos: la adecuación, la eficacia y la eficiencia. La adecuación de un proyecto nos hará referencia al grado de idoneidad de éste con respecto a la población o el ámbito sobre el que se quiere actuar. La eficacia hace referencia al grado de consecución de los objetivos. La eficiencia, por último, nos indica la relación entre los resultados obtenidos y los recursos empleados.

Pongamos un ejemplo. Supongamos que partimos de un proyecto de formación para el empleo en un barrio con alto índice de paro y baja cualificación profesional de sus habitantes. Al finalizar la actuación se consiguen cumplir todos sus objetivos con un mínimo de recursos y valorándose muy positivamente en su ámbito de aplicación por parte de la población destinataria.

Como se ve, este proyecto tendrá un alto grado de adecuación, de eficacia y de eficiencia. Sin embargo, si ese mismo proyecto lo ponemos en práctica en otro barrio con bajo índice de paro y cualificación profesional alta de su población, seguirá siendo eficaz y eficiente, pero no habrá sido adecuado, pues no responderá a las necesidades del nuevo ámbito de aplicación.

Si en un tercer momento se aplica en el primer barrio descrito, pero no se alcanza más que el 10% de los objetivos planteados, aunque los recursos empleados también sean el 10% con respecto al ejemplo de partida, nos encontraremos ante una actuación adecuada y eficiente, pues responde a las necesidades del barrio y los objetivos alcanzados se han logrado con un mínimo de recursos, pero no habrá sido eficaz, pues los objetivos alcanzados serán escasos.

Por último, si lo desarrollamos en el barrio de partida, alcanzando el 100% de los objetivos planteados, pero empleamos el doble de los recursos necesarios para ello, nos encontraremos ante una actuación adecuada, eficaz pero no eficiente.

Partiendo de estos tres conceptos (adecuación, eficacia y eficiencia), resulta evidente que tendremos que evaluar la idoneidad del proyecto, la consecución de los objetivos y los recursos empleados, tanto humanos, materiales y económicos, como el factor tiempo.

Cuándo lo evaluaremos

El Cuándo realizaremos el seguimiento y evaluación, también quedará establecido en el Proyecto. Para ello fijaremos unos hitos en el tiempo cuya frecuencia vendrá determinada por la complejidad del Proyecto, por la cantidad de personas que lo desarrollan y por el grado de precisión deseado en la consecución de los objetivos. Cuanto mayor sea su complejidad, mayor sea el número de personas que intervengan y mayor sea el grado de precisión deseado, mayor deberá ser la frecuencia de estos hitos.

Como criterio general, para un Proyecto que dure un año, serán entre mensuales y trimestrales, y en ellos analizaremos la información recogida en las actuaciones realizadas. Una vez analizada esta información y vistos los posibles desvíos acontecidos con respecto al Proyecto, podremos adoptar las medidas necesarias para corregirlos y evitar nuevas desviaciones.

Así mismo, realizaremos una evaluación final que nos permita analizar de forma concreta todos los aspectos de la ejecución del Proyecto y de forma global sus resultados, de cara a tener criterios ante nuevas actuaciones y a poder justificar la subvención.

En algunas subvenciones se determinan períodos concretos de evaluación durante la ejecución del proyecto y una evaluación final. En esos casos asumiremos los criterios establecidos por la convocatoria.

Quiénes lo evaluarán

En cuanto al Quiénes participan en el proceso, existen varias posibilidades. En principio parece lógico que contemos con los destinatarios de la actuación y con las personas que desarrollan el Proyecto de forma directa. Sus visiones serán diferentes y complementarias, fijándose más los primeros en la adecuación y la eficacia del Proyecto, y los segundos en la eficacia y en la eficiencia. Esto será debido a que los destinatarios son más conscientes de sus propias necesidades y de los resultados obtenidos y, las personas que desarrollan el programa, de los resultados alcanzados y de los medios empleados.

Sin embargo, existe una tercera posibilidad, igualmente complementaria, como es la de una evaluación externa que aporte una visión, desde fuera, de la adecuación, eficacia y eficiencia de nuestra actuación.

Esta última evaluación no siempre nos está permitida a las organizaciones por razones económicas, pero, realizada por profesionales, arroja mucha luz sobre las causas de nuestros errores que, con frecuencia permanecen ocultos a los miembros de la organización.

Cómo lo evaluaremos

Por último, el Cómo nos dirá las herramientas concretas que vamos a utilizar para realizar el seguimiento y evaluación de la ejecución del Proyecto, y también deberá quedar fijado en la planificación de la evaluación.

Las herramientas para evaluar pueden ser de muchos tipos en función del tiempo del que dispongamos, el número de personas a evaluar, los aspectos que queramos evaluar, etc. Algunos ejemplos de herramientas son los siguientes :

- Encuestas entre usuarios potenciales.
- Entrevistas a usuarios directos.
- Cuestionarios de preguntas cerradas.
- Cuestionarios de preguntas abiertas.
- Cuestionarios mixtos.
- Fichas de recogida de datos.
- Reuniones de los equipos de trabajo.
- Fotografías y videos.

Pero para que estas herramientas funcionen habremos de fijar en el Proyecto, en el consabido capítulo de evaluación, unos aspectos en los que nos fijaremos a lo largo de toda la ejecución del Proyecto llamados Indicadores.

Los Indicadores serán hechos o expresiones concretas y cuantificables cuyos valores nos permitirán evaluar la idoneidad, la eficacia y la eficiencia del desarrollo de nuestro proyecto.

Por ejemplo, si uno de los objetivos que nos hemos fijado en el Proyecto es el de llegar a un 10% de la población potencial a la que va dirigido, un indicador será el nº de usuarios / nº de usuarios potenciales. Si

el objetivo fuera elevar el nivel de la formación ofrecida con respecto a años anteriores, un indicador posible sería el grado de satisfacción de los usuarios del presente curso / grado de satisfacción de los usuarios del curso pasado.

Por otra parte, podemos distinguir entre dos tipos de evaluación en función de su forma de expresión :

Una evaluación cuantitativa que se expresará mediante datos numéricos, ya sean absolutos o relativos, y una evaluación cualitativa, que quedará expresada mediante textos o frases y que será complementaria a la anterior.

En la administración existe una gran tendencia a dar y pedir que se den los datos de forma cuantitativa a la hora de evaluar un proyecto, y tendremos que tenerlo en cuenta cuando vayamos a presentar resultados, pero esto no debe implicar que no hagamos también una evaluación cualitativa de nuestro trabajo.

Las evaluaciones cuantitativas tienen ventajas e inconvenientes con respecto a las cualitativas pero no se deben entender como incompatibles, sino como complementarias, porque las deficiencias de unas las cubren las otras y viceversa.

La evaluación cuantitativa nos permite una mayor facilidad a la hora de tabular, comparar y extraer datos, pero nos deja una información poco matizada y no siempre es capaz de explicar las causas de los resultados alcanzados.

Con el seguimiento y evaluación cualitativos recogeremos matices, motivos y razones que sólo se pueden conocer con una recogida de información más abierta, pero resultará mucho más complicada su sistematización y el tratamiento de los datos recogidos.

Contabilidad

El método más adecuado para el seguimiento económico de cualquier proyecto es la Contabilidad y, en concreto, con herramientas como los programas informáticos que para ello existen en el mercado.

Como vimos en el apartado relativo al Presupuesto, éste se dividía en Partidas o Grupos presupuestarios coincidiendo con las acciones o actividades concretas del Proyecto, por lo que hacer el seguimiento económico nos puede resultar relativamente sencillo, si establecemos los mismos niveles de desglose en nuestra Contabilidad, usando los mismos criterios.

El control económico mediante la contabilidad viene determinado por una serie de principios contables y por el Plan General Contable (PGC).

No vamos a entrar en profundidad en este tema de la contabilidad, pero sí analizaremos algunos aspectos importantes en relación con los presupuestos y el seguimiento de las subvenciones.

El PGC establece una serie de cuentas en función de su naturaleza, esto es, agrupa en cuentas contables los gastos, ingresos y movimientos económicos en general, por su similitud (Ej. Sueldos y salarios, Gastos de Alquileres, Compras de Mercaderías, Ingresos por Ventas, Ingresos por Subvenciones, Caja, Bancos, Acreedores, Deudores, etc.), creando una organización de Grupos de cuentas muy generales que se van ramificando hasta las más concretas, o Cuentas de Mayor, que serán las cuentas operativas donde haremos los apuntes. De esta manera, el primer nivel de desglose o Grupos contables sería el siguiente :

- 1.- Financiación Básica.
- 2.- Inmovilizado.
- 3.- Existencias.
- 4.- Acreedores y Deudores.
- 5.- Cuentas Financieras.
- 6.- Compras y Gastos.
- 7.- Ventas e Ingresos.

Como decíamos, este nivel se va subdividiendo hasta que llegamos al último formado por las Cuentas de Mayor de las que poníamos ejemplos anteriormente similitud (Ej. Sueldos y salarios, Gastos de Alquileres, Compras de Mercaderías, Ingresos por Ventas, Ingresos por Subvenciones, Caja, Bancos, Acreedores, Deudores, etc.).

Ahora bien, como hemos dicho, estas cuentas están establecidas con el criterio de igual naturaleza, pero no responden a una clasificación por actividades más coincidente con nuestras Partidas o Grupos presupuestarios, por lo que tendremos que recurrir a una clasificación de los movimientos económicos más acorde con el Presupuesto para poderlos comparar con éste. Este sistema de contabilidad que agrupa los

movimientos o apuntes en Grupos de Apuntes, que nosotros haremos coincidir con los establecidos en el Presupuesto como Partidas o Grupos presupuestarios, se conoce como Contabilidad Analítica.

La Contabilidad Analítica pretende determinar en qué actividad, proyecto o programa se ha producido el gasto o el ingreso, de manera que podamos llevar un control con idénticos criterios clasificatorios a los establecidos en el Presupuesto y con los que tendremos que presentar los resultados.

Esta necesidad de llevar una Contabilidad Analítica es quizá el aspecto más importante de este apartado para la gestión de subvenciones, y la herramienta más adecuada para ello será cualquiera de los programas informáticos de contabilidad que existen en el mercado actualmente.

No tendremos más que contabilizar los movimientos económicos y, mediante la opción analítica del programa de contabilidad, adjudicar el gasto al Grupo de Apuntes adecuado. De esta manera podremos saber en todo momento el margen económico que aún nos queda para una actividad o si nos hemos desviado respecto a las previsiones.

Si nuestro Proyecto, al margen de estar dividido en diversas actividades, forma parte de un conjunto de Proyectos que desarrolla nuestra organización, existen programas con una opción analítica con dos niveles de desglose (al margen de las divisiones establecidas en el PGC que, como dijimos, utiliza el criterio de la naturaleza del movimiento económico), pudiendo destinar el primero para distinguir entre proyectos y el segundo para las actividades de cada uno de ellos.

Si además un proyecto está financiado por más de una subvención y queremos diferenciar las facturas destinadas a justificar cada subvención y poder operar con sus importes, pese a que esto nos complicará un poco el seguimiento, podremos extraer datos contables mediante una hoja de cálculo, cuya versatilidad a la hora de operar es mucho mayor que la de los programas de contabilidad, y trabajar desde ésta en el cuadro de las justificaciones.

La estructura de los Grupos de Apuntes establecidos mediante la Contabilidad Analítica, deberá ser similar a la de las Partidas o Grupos presupuestarios, para facilitar la comparación entre previsiones y resultados.

En cuanto al Seguimiento de Tesorería también lo podemos realizar a través de la Contabilidad, sin más que extraer los saldos de las cuentas de tesorería (Caja y Bancos) en el momento en que así lo precisemos.

La periodicidad de sus revisiones vendrá determinada por nuestro volumen económico, pero es aconsejable hacerlo al comienzo de cada mes, pues es al final cuando se acumulan la mayor parte de los gastos. De esta manera contaremos con el saldo a fin del mes pasado y, tras examinar las previsiones de cobros y pagos, modificándolas si fuese preciso, podremos establecer las necesidades de tesorería.

No obstante, si nuestro proyecto es de un volumen económico pequeño, podremos diseñar directamente una hoja de cálculo donde llevar un control de gastos e ingresos sin necesidad de recurrir a un programa de contabilidad.

6.1.8. Memoria y Justificación Económica

La justificación de la subvención, mediante la Memoria, es una de las fases más importantes de su gestión, si no la más importante. Podemos haber realizado una buena labor de búsqueda de recursos, haber elaborado un excelente proyecto, haber obtenido la máxima subvención prevista, haber desarrollado un trabajo impecable, haber hecho un seguimiento sin tacha, pero si no justificamos convenientemente la subvención, todos esos esfuerzos habrán sido en balde.

Y es quizás la parte más importante porque al comienzo no tenemos nada y, por tanto, tampoco podemos perder nada. Sin embargo, una vez realizado el proyecto y efectuados los gastos, si no los justificamos debidamente no nos pagarán la subvención y perderemos los derechos sobre ella con la consiguiente complicación para nuestra situación económica.

Al igual que en el caso del Proyecto, la Memoria deberá constar de tres documentos:

En el Primer documento presentaremos los datos más relevantes de la ejecución del proyecto de forma esquemática y en formatos muy visuales y sencillos de entender (cuadros, cronogramas, etc.), incluyendo un cuadro de evaluación global con los Indicadores y los valores obtenidos en la evaluación.

El Segundo documento será en el que entraremos a explicar de forma pormenorizada como se ha desarrollado el proyecto, qué dificultades hemos encontrado, qué desviaciones ha habido con respecto a las previsiones, etc.

No debemos esforzarnos en dar una visión triunfalista de nuestro trabajo, pues la perfección no existe y, ante un/a técnico/a con experiencia, no es creíble un cumplimiento al 100% de los objetivos.

En cuanto al Tercer documento estará integrado por los anexos. Esos anexos serán los materiales, carteles, folletos, videos, fotografías, cuestionarios de evaluación, etc., que hayamos elaborado o reflejen la veracidad de lo expuesto en la memoria. Así mismo incluiremos, siempre que así nos lo soliciten, fotocopias de todas las facturas o justificantes de gastos con los que pretendemos demostrar en que hemos aplicado la subvención concedida.

En todas las subvenciones de las Administraciones Locales, Autonómicas y Central, la presentación de las fotocopias de las facturas, acompañadas de los originales para compulsarlas, es un requisito indispensable para la justificación. Sin embargo, las convocatorias europeas no siempre funcionan así, sino que, en muchas ocasiones, bastará con que conservemos las facturas para presentarlas ante una posible inspección futura, sin que sea necesario mandarlas a Bruselas en el momento de la justificación.

Es fundamental que todas estas facturas y documentos sean absolutamente legales, pues, de lo contrario, corremos el riesgo de que nos descuenten aquellos importes que no hayan sido correctamente justificados.

Además se adjuntará el justificante de pago (ya sea mediante recibo, resguardo de ingreso bancario o transferencia) o bien quedará claro en la factura que ésta ha sido pagada. Esto es así, porque la existencia de una factura no implica haberla pagado. Hasta que no tenemos un recibo, un resguardo de transferencia o un sello en la factura como que la hemos abonado, no quedará debidamente justificado el gasto.

Las facturas deberán llevar los siguientes datos:

Datos del proveedor

Nombre

Dirección

CIF

Nº de la factura (No albarán)

Sello y/o firma

Datos de nuestra entidad

Nombre

Dirección

CIF

Otros datos

Fecha

Concepto

Importe

IVA desglosado o especificación de "IVA Incluido"

En cuanto al resto de documentos (Nóminas, TCs de la S.S., impresos de Hacienda, etc.) deberán ser impresos legales o normalizados y debidamente sellados y firmados por el organismo competente.

Al presentar los originales y fotocopias para compulsar, normalmente nos sellarán los originales para invalidar la posible presentación de éstos para la justificación de otra subvención. Sin embargo, deberemos tener cuidado con documentos tales como los TC de la Seguridad Social y las cartas de pago trimestrales de las retenciones del IRPF, pues puede darse el caso de que sólo vayamos a utilizar para la justificación de la subvención una parte del total del importe pagado mediante estos documentos, por lo que sólo deberán invalidarnos el documento por la cantidad utilizada. Para evitar la invalidación total de estos documentos, nos deberán poner un sello con una leyenda similar a ésta (tomando como ejemplo el TC de la S.S.): 'Este documento ha sido presentado ante el Ministerio X para la justificación de un gasto subvencionado de Y euros.' De esta manera podremos utilizar el resto para justificar otras subvenciones.

Como ya hemos indicado, a la hora de presentar la Justificación Económica deberemos llevar originales y fotocopias para que puedan compulsar éstas últimas y podamos llevarnos los originales. Para evitar problemas futuro llevaremos una lista de facturas y justificantes presentados para que nos la sellen. Así mismo resulta conveniente guardar, en nuestro expediente de la subvención, una copia de todas las facturas presentadas, pues nos será de gran utilidad ante posibles inspecciones posteriores al tenerlas identificadas y seleccionadas.

Balance

En cuanto al Balance económico, lo incluiremos al final del Segundo documento de manera desglosada y en el primer documento de manera resumida.

Si hemos llevado una Contabilidad analítica con un programa informático nos resultará muy sencillo elaborar el balance.

El desglose de gastos e ingresos coincidirá con el planteado en el Presupuesto y podemos hacer un cuadro comparativo entre presupuesto y resultados, que nos permita sacar una idea rápida de las posibles desviaciones acaecidas.

Igualmente, la herramienta adecuada será la hoja de cálculo y podremos adjuntar gráficos que expliquen el reparto de gastos y las fuentes de ingresos.

6.1.9. Conclusiones

En resumen, resulta importante a la hora de buscar subvenciones con las que financiar la actividad de nuestra organización tener claramente definido Nuestro Proyecto y que éste sea coherente en su conjunto, de manera que las convocatorias a las que nos presentemos no desvirtúen nuestros propósitos ni nos alejen de nuestros objetivos para cumplir los de las administraciones.

Así mismo, podríamos sacar como conclusión que la búsqueda de la información local podremos seguirla realizando por los métodos tradicionales, pero en el resto de convocatorias, (Autonómicas, Estatales y, sobre todo, Europeas) se está extendiendo muy rápidamente la difusión a través de Internet, pese a que se mantengan los otros métodos, facilitándonos muchísimo el trabajo.

En cuanto a la elaboración del Proyecto, insistir en la coherencia de todas sus partes y en la necesidad de establecer objetivos claros y métodos de evaluación precisos, sin olvidar la ordenación de nuestro presupuesto mediante criterios y categorías excluyentes.

Por último, no olvidar la necesidad de recoger datos del desarrollo de nuestras actividades, en base a lo establecido en el Proyecto de cara a la evaluación, para no tener que inventarnos resultados a última hora y poder explicar las posibles desviaciones entre los objetivos planteados y los resultados obtenidos, de una manera real.

Esperamos que todo o parte de lo aquí expuesto os haya servido para reflexionar sobre el tema y poder mejorar la gestión de vuestras subvenciones futuras y desde aquí os animamos a sistematizar más los procesos de control económico y la evaluación de las actividades pues, desgraciadamente aún son éstas una asignatura pendiente entre las organizaciones.

6.2. Contratos y convenios

En muchas ocasiones se está congelando la partida presupuestaria dedicada a la contratación de personal en las administraciones, lo que está dando lugar a que éstas 'subcontraten' algunas tareas a organizaciones no lucrativas.

Los distintos tipos de contratos que se están firmando entre las administraciones y las organizaciones sin ánimo de lucro son las siguientes:

- Cesiones de uso de equipamiento.
- Contratos de prestación de servicios, de forma que las ONG desarrollan esa labor en nombre de la administración.
- Convenios de colaboración.