



## MAPID TRAINING PROGRAM - SPAIN

ECONOMIC/FINANCIAL MANAGEMENT OF AN ORGANIZATION,  
ACCOUNTING, ORGANIZATIONAL MANAGEMENT AND  
LOGISTICS (2)\*

Jesús García Verdugo\*\*

Instituto de la Juventud de Castilla-La Mancha

Colaboradores:

José Antonio Romero Manzanares, Nuria Duque Vozmediano  
y José Ramón García Izquierdo

---

\* This material has been produced with the financial assistance of the European Union. The contents of this document are the sole responsibility of the Scalabrini Migration Center and can under no circumstances be regarded as reflecting the position of the European Union.

## **4. Economic/financial management of an organization, accounting, organizational management and logistics (2)**

Jesús García Verdugo  
*Instituto de la Juventud de Castilla-La Mancha*

Colaboradores: José Antonio Romero Manzanares, Nuria Duque Vozmediano y José Ramón García Izquierdo

## Índice

### 1. ¿Qué es planificar? Diseño de planes, programas, proyectos y memorias. Recursos para tu asociación.

- ¿Qué es planificar?*
- ¿Qué tipo de planificación existe?*
- ¿Cuáles son los pasos que debéis seguir para hacer una planificación?*
- ¿Qué otras variables influyen en la planificación?*
- ¿Por qué debéis planificar?*
- ¿Qué se entiende por buen proyecto?*
- ¿Con qué medios podéis contar?*

### 2. ¿Cómo se elabora un proyecto?

- ¿Qué debéis hacer?*
- ¿Por qué lo queréis hacer?*
- ¿Para que lo queréis hacer?*
- ¿Para quién lo queréis hacer?*
- ¿Dónde lo queréis hacer?*
- ¿Cómo lo queréis hacer?*
- ¿Cuándo lo queréis hacer?*
- ¿Quiénes lo vais a hacer?*
- ¿Con qué lo vais a hacer?*
- ¿Con qué lo vais a costear?*
- ¿Cómo lo vais a evaluar?*

### 3. ¿Cómo se programan las actividades?

### 4. ¿Cómo se elabora una memoria final?

### 5. ¿Cómo se hace un resumen económico y se justifican las subvenciones?

- ¿Qué debéis saber sobre las subvenciones?*

### 6. ¿Con qué recursos podéis contar en vuestra asociación?

- ¿Conocéis los servicios que ofrece la administración?*

### 7. Documentos consultados.

# 1. ¿QUÉ ES PLANIFICAR? DISEÑO DE PLANES, PROGRAMAS, PROYECTOS Y MEMORIAS. RECURSOS PARA TU ASOCIACIÓN.

## 1.1. ¿QUÉ ES PLANIFICAR?

**Planificar** es elegir, priorizar los pasos a seguir, entre todas las posibilidades de acción que se tienen ante una determinada situación que se pretende cambiar, teniendo muy en cuenta que los recursos, medios y tiempos son limitados.

Para planificar se debe pensar de forma lógica cómo poner en práctica una serie de actividades antes de hacerlo y no basarse en la improvisación.

Antes de planificar se debe partir de un análisis de la realidad y así tener una visión global del contexto en el que se pretende intervenir, intentando prever el futuro, sus oportunidades y dificultades, con el fin de adaptarse a este medio y diseñar el camino más adecuado para alcanzar los objetivos propuestos, siempre que sea posible con una implicación activa por parte de los destinatarios, rompiendo su posible resistencia al cambio y logrando su efectivo compromiso.

## 1.2. ¿QUÉ TIPOS DE PLANIFICACIÓN EXISTEN?

Ni todo se planifica igual, ni las aplicaciones son siempre las mismas. Estas diferencias sugieren niveles de planificación distintos, que se van a establecer en función del tipo de objetivos que se hayan planteado.

### ■ Planificación Estratégica:

Se da cuando los objetivos perseguidos son generales, es decir, que se refieren a los fines globales que orientan la acción. Suele cubrir un largo periodo de tiempo -de tres a cuatro años en adelante-, abarcando los sectores prioritarios de la actividad, siguiendo una estructura organizativa establecida, contando con unas determinadas infraestructuras, canales de información y mecanismos de evaluación.

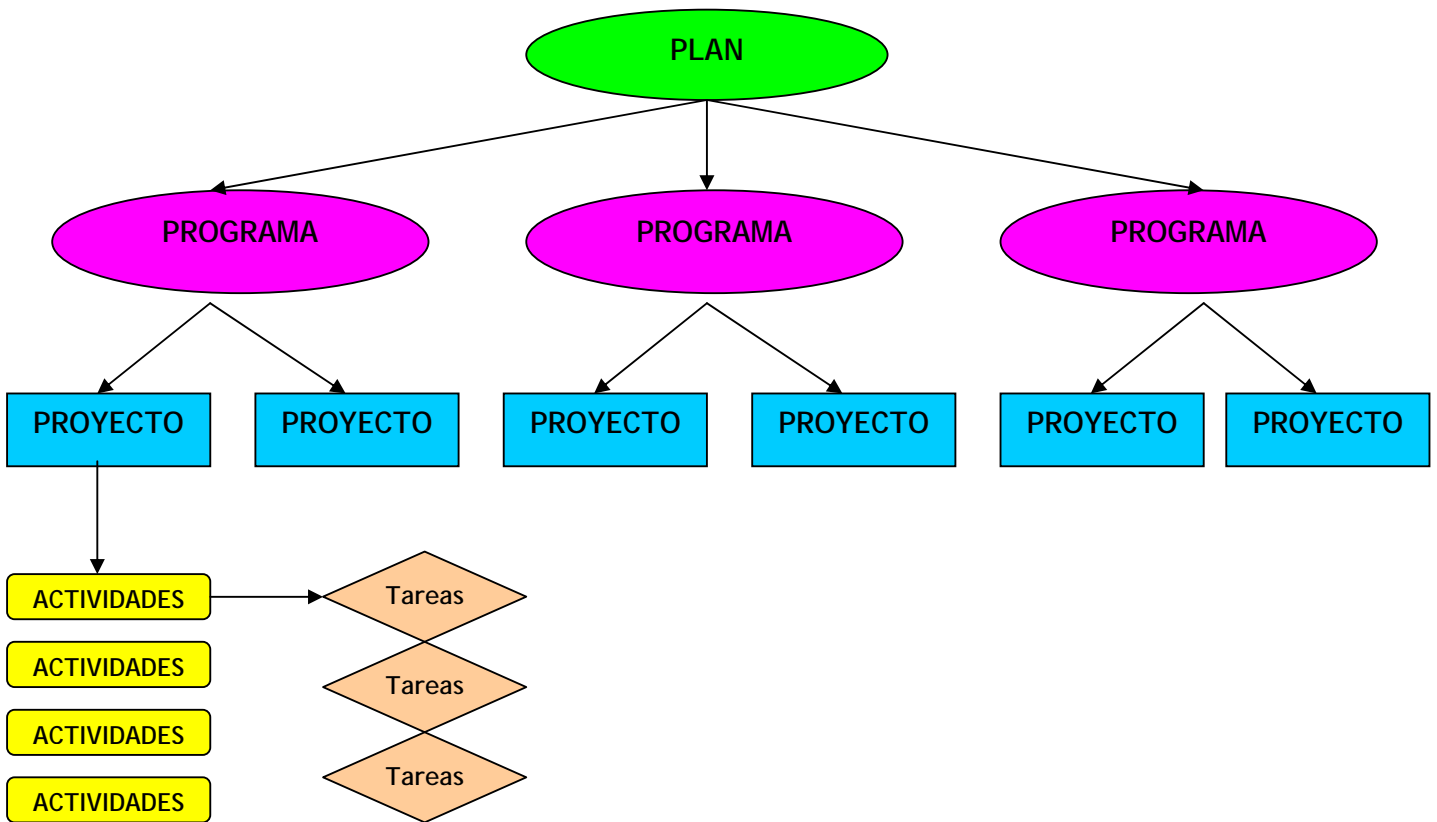
- ☞ Nunca debéis perder de vista este nivel porque es el que va a orientar vuestra acción durante todo el proceso.

### ■ Planificación Operativa:

Se da cuando los objetivos perseguidos son específicos, es decir, que se refieren a acciones concretas resultado del traslado de los planteamientos teóricos a la práctica, por lo que esta planificación es la que más afecta al ámbito habitual de trabajo. Suele cubrir un periodo de tiempo corto o medio -semanas, meses o un año- y concretarse en diferentes *niveles de acción*:

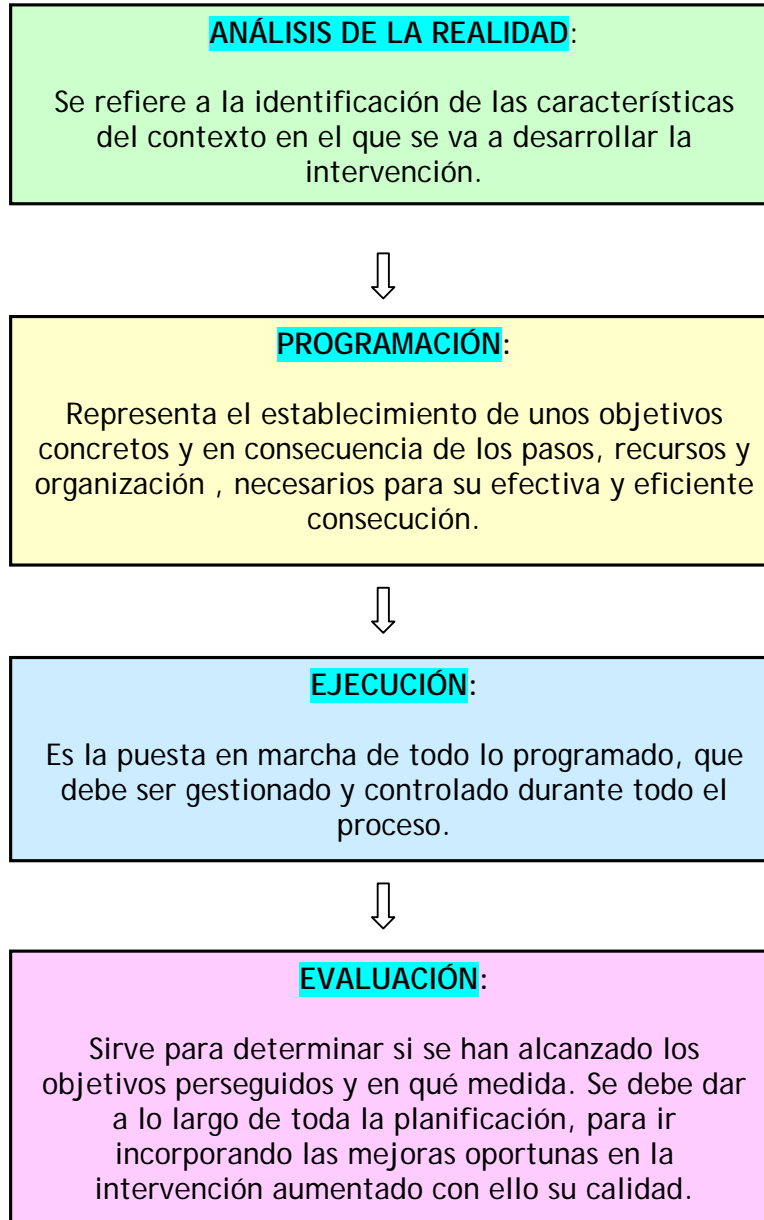
- **PLAN**. Es el marco referencial que engloba a varios programas con sus correspondientes proyectos. Tiene un carácter general y fija objetivos también generales cuya consecución se obtendrá a largo plazo. Además establece una relación de equilibrio entre fines y medios y facilita la formulación de programas y proyectos, dentro de un periodo de tiempo determinado.
- **PROGRAMA**. Es un conjunto de proyectos coordinados y relacionados en base a la consecución de objetivos concretos, alcanzables a medio plazo, con un carácter más específico que el Plan del que forma parte. Puede definirse como un instrumento destinado a facilitar el logro de objetivos más amplios. Además identifica los Proyectos que lo componen y concreta las metas generales del Plan.
- **PROYECTO**. Es un conjunto de actividades coordinadas y relacionadas en base a la consecución de objetivos específicos de acuerdo con los Programas en el que se integra, y en el marco de un Plan. En él se descomponen las acciones concurrentes para el cumplimiento de los objetivos y metas del programa, que son más concretos y más a corto plazo que en los anteriores.
- **ACTIVIDADES O ACCIONES**. Engloban varias tareas, son las unidades mínimas de acción que se pueden planificar para la consecución de unos objetivos, pero no son fines en sí mismas.
- **TAREAS**. Acciones muy concretas, que requieren poco esfuerzo (pocos recursos) y que son necesarias para realizar cualquier acción mayor.

<b>PLAN</b>	<b>PROGRAMA</b>	<b>PROYECTO</b>
Formado por varios programas	Formado por varios proyectos	Formado por varias actividades
Consecución a largo plazo	Consecución a medio plazo	Consecución a corto plazo
Fija objetivos generales	Fija objetivos específicos	Fija objetivos más concretos



### 1.3. ¿CUÁLES SON LOS PASOS QUE DEBÉIS SEGUIR PARA HACER UNA PLANIFICACIÓN?

Al decidir llevar a cabo una intervención, sea cual sea su nivel de concreción -programa, proyecto o actividad-, se deben seguir una serie de pasos estructurados en un determinado orden:



#### 1.4. ¿QUÉ OTRAS VARIABLES INFLUYEN EN LA PLANIFICACIÓN?

- **La Cantidad de Proyectos Gestionados**, hay entidades que tramitan anualmente un sólo proyecto, mientras que otras, en el mismo periodo, desarrollan cerca de cien.
- **El Factor Económico**, los presupuestos de un proyecto pueden ser también muy distintos, desde unos 300 euros hasta más del doble.
- **El Tiempo**, hay proyectos puntuales consistentes en un momento, una acción temporal concreta y otros se prolongan varios años.
- **El Espacio**, un proyecto puede ejecutarse en un lugar concreto, o desarrollarse en varias localidades, aldeas, comarcas, o en un país.

#### 1.5. ¿POR QUÉ DEBÉIS PLANIFICAR?

El proyecto es como un “*mapa*” a seguir en una intervención para alcanzar los objetivos planteados. Sirve para que todas las personas implicadas en ésta sigan el mismo camino, para saber las etapas que se van cubriendo, para buscar nuevas sendas cuando la que se sigue no es la correcta...

Antes que nada, es importante saber *quiénes sois, qué queréis conseguir* como asociación, *a dónde queréis llegar...*, es muy importante tener claro cuál es la misión de vuestra asociación, para que todos los miembros tengáis unas ideas definidas, reforcéis vuestra motivación y trabajéis juntos.

Se deben tener especialmente en cuenta los **objetivos** y **ámbitos** sobre los que intervenir, especificando los sectores sociales, tipos de destinatarios a los que se dirigen preferentemente las ayudas, los problemas planteados, las necesidades o ámbitos temáticos sobre los que incidir, etc.

## 1.6. ¿QUÉ SE ENTIENDE POR BUEN PROYECTO?

Hay al menos 6 criterios a tener en cuenta:

- Para que un proyecto sea bueno y prometedor debe estar **relacionado con necesidades, intereses, situaciones** reales de colectivos sociales concretos, adecuándose lo más posible a su realidad: jóvenes, mujeres, vecinos de un barrio, personas con carencia o discapacidad, etc. Para ello las asociaciones y colectivos deben desarrollar su capacidad de *escucha activa* de la realidad: observar, preguntar, escuchar, recoger... a lo largo y ancho de todas sus acciones y actividades.
- Un proyecto será mejor si **no existen otras iniciativas** adecuadas o suficientes en marcha para responder a la necesidad o interés social sobre el que éste pretende intervenir.
- Un proyecto será más adecuado, si tenéis una **buena idea** para actuar sobre el problema o situación, pero además de interesante -atractiva para los participantes, destinatarios y asociados-, vuestra propuesta debe ser **posible**, es decir, que se debe poder llevar a cabo con los medios y recursos existentes y disponibles.
- Además debe ser **eficaz**, que sirva para conseguir resultados concretos en la respuesta al problema, necesidad o interés que se trate.
- También debe estar **relacionada con el carácter de vuestra asociación**, porque ha de servir para el cumplimiento de vuestra misión.
- Es imprescindible que tengáis las **ideas claras**, lo de escribirlo es lo último, antes debéis pensar, debatir, hacer borradores y esquemas...hasta que tengáis perfectamente claro lo que queréis hacer.

### 1.7. ¿CON QUÉ MEDIOS PODÉIS CONTAR?

No sólo hace falta tener un buen proyecto, también se necesitan medios, recursos, para poder llevarlo a cabo. Éstos pueden ser:

- **Recursos Propios.** Medios de la propia Asociación y/o de alguno de sus miembros que esté dispuesto a cederlos.
- **Recursos Comunitarios.** Medios materiales, naturales, organizativos, etc, del entorno socio- comunitario en el que se encuadra la Asociación.
- **Recursos Compartidos.** Medios compartidos con otras Asociaciones, Secciones o Entidades del entorno.
- **Recursos Privados.** Medios de personas o Entidades privadas.
- **Recursos Públicos.** Medios de Entidades o Administraciones públicas.

## 2. ¿CÓMO SE ELABORA UN PROYECTO?

A la hora de diseñar un proyecto se debe responder a 11 preguntas:

### 2.1. ¿QUÉ QUERÉIS HACER?

Se refiere a la denominación y naturaleza del Proyecto:

- **Título:** En este apartado se da nombre al proyecto, dicho nombre será lo que lo identifique en el futuro, por lo que debe ser significativo y estar relacionado con el propio proyecto.
- **Idea central:** Además del nombre, es conveniente hacer referencia a la naturaleza de la asociación y/o del proyecto, para tener una idea general de ellos.

## 2.2 ¿POR QUÉ LO QUERÉIS HACER?

Se refiere al origen y fundamentación del Proyecto:

- Lo primero es **presentar la asociación**, cuándo se creó, cuántos socios y colaboradores tiene, qué motivaciones y objetivos persigue, qué actividades realiza, etc.
- Después se debe **presentar el proyecto**, qué estimula su diseño, qué fines pretende, por qué y para qué se pretende llevar a cabo, etc. Para ello es imprescindible realizar un adecuado *análisis de la realidad*, que requiere de un trabajo previo de *investigación social* en el que se recojan datos sobre el problema objeto, el perfil de los destinatarios, posibles proyectos anteriores en la misma materia, potenciales dificultades, recursos disponibles, previsiones sobre el nivel de participación de los usuarios, perspectivas sobre posibles cambios, etc.

## 2.3. ¿PARA QUÉ LO QUERÉIS HACER?

Se refiere a los objetivos y finés perseguidos con el Proyecto:

Los **objetivos** representan lo que se quiere conseguir con el proyecto. Una de las claves del éxito del mismo es la correcta formulación de sus objetivos, que deben ser alcanzables, realistas, realizables, evaluables y medibles, motivadores, participativos, coherentes, claros y comprensibles.

Los objetivos pueden ser:

### • OBJETIVOS GENERALES.

Son aquellos logros o propósitos más amplios que configuran el marco de referencia dentro del cual se sitúan todas las acciones concretas del proyecto (actividades y tareas). Estos objetivos suelen plantearse como logros a **largo plazo**, describen **procesos** y utilizan **términos abstractos**, poco concretos.

☞ Recordad la diferencia entre plan, programa y proyecto.

#### ● OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

Son los que constituyen el punto central de un proyecto y un elemento indispensable, ya que representan los **logros concretos** que se quieren alcanzar, indicando el **tipo de actividades** que conformarán el proyecto.

Suelen concretar los objetivos generales y son los que conducen a la consecución de éstos (los objetivos generales se pueden evaluar a través de los objetivos específicos), se formulan unívocamente con verbos de acción- actividad en infinitivo-, la acción que señalan es terminal , son evaluables y medibles.

#### ● OBJETIVOS OPERATIVOS.

Son aquellos objetivos en los que se desdoblán los objetivos específicos; delimitan lo que se espera conseguir de cada actividad concreta; desarrollan los pasos más concretos de la intervención que se pretende llevar a cabo.

Suelen formularse en **términos muy breves y concretos**, son evaluables y observables directamente, sin necesidad de una evaluación final.

☞ Se debe dejar un margen de flexibilidad, ya que la dinámica de los hechos, la obtención de recursos y la realidad siempre cambiante pueden aconsejar, a medida que avanza la realización del proyecto, la conveniencia de modificar estos primeros objetivos.

### 2.4. ¿PARA QUIÉN LO QUERÉIS HACER?

Se refiere a los destinatarios del Proyecto:

☞ Se debe tener en cuenta a **quién va dirigida la intervención**, qué colectivo/s o sector/es de la población van a ser los beneficiarios o se van a ver afectados por la aplicación del proyecto.

Para definir correctamente a estos destinatarios se deben conocer lo mejor posible y con el mayor número de datos sus características, las de su entorno y todo lo referente a aspectos sociales, económicos, políticos... que puedan influir en el proyecto.

## 2.5. ¿DÓNDE LO QUERÉIS HACER?

Se refiere a la localización del Proyecto:

Toda intervención debe ser localizada en un **área determinada**, allí donde se realizará y hasta dónde alcanzarán sus efectos, es decir, su ámbito territorial.

Esta localización puede ser:

### ■ MACROLOCALIZACIÓN:

Se refiere a una **visión general** del ámbito geográfico que abarcará la acción del proyecto, proporcionando todos los datos de interés o que aporten elementos a tener en cuenta a la hora de programar el proyecto y que puedan influir en su desarrollo.

### ■ MICROLOCALIZACIÓN:

Se refiere a una localización más **concreta** de los sectores, barrios... donde se desarrollará el proyecto.

## 2.6. ¿CÓMO LO QUERÉIS HACER?

Se refiere a la metodología del Proyecto:

Se debe determinar cuáles son las **actividades y tareas** a llevar a cabo, a través de las cuales se pretende realizar lo programado, y alcanzar los objetivos y metas propuestos; por consiguiente, también se debe saber cuál es la **metodología de trabajo** a utilizar y la **estructura organizativa** necesaria para la realización de estas actividades.

## ✘ ACTIVIDADES.

Se debe especificar bien qué actividades se pretenden desarrollar haciendo un **inventario** de las mismas, donde además se **coordinen y distribuyan** en unidades periódicas de tiempo que cubran todo el proceso de intervención - con fecha de inicio y finalización-. Además se debe reflejar la posible **trayectoria** que seguirá el proyecto según el ritmo y cantidad de actividades, así como indicar los **recursos humanos y medios materiales** involucrados y necesarios para cada actividad.

## ✘ METODOLOGÍA.

Una vez especificadas las actividades y sus tareas, se debe detallar cuál va a ser la **forma de trabajo** a seguir, es decir, cómo se van a realizar éstas para alcanzar los objetivos propuestos, que recursos van a ser necesarios para ello, qué sistemas de coordinación se van a llevar a cabo, y el resto de aspectos que puedan intervenir en el procedimiento necesario para la realización de estas actividades.

### 2.7. ¿CUÁNDO LO QUERÉIS HACER?

Se refiere a la temporalización del Proyecto:

Se trata de situar la intervención dentro de un periodo de tiempo preciso, concretando cada una de sus etapas, pasos y tareas. Dado que la realidad es cambiante y en muchos casos imprevisible se deben prever acciones en distintos plazos de tiempo:

- Acciones diseñadas y articuladas en un **corto plazo** de tiempo -horas, días, semanas, un mes como mucho-, que por lo general son más fáciles de prever.
  
- Acciones a **medio plazo** -algunos meses, un año como máximo-, que deberán ser evaluadas y revisadas.
  
- Acciones a **largo plazo** -a partir de un año-, que serán más imprecisas que las anteriores, pero darán una visión de futuro probable al trabajo y a sus objetivos.

## 2.8. ¿QUIÉNES LO VAIS A HACER?

Se refiere a los recursos humanos del Proyecto:

Para llevar a cabo cualquier proyecto hay que disponer de personas capacitadas y motivadas para realizar las tareas previstas, estas personas deberán estar integradas, preferiblemente, en un **equipo de trabajo interdisciplinar**. Aunque no es la única forma de agrupamiento, sino que éste puede ser en:

- Equipos de trabajo.
- Equipos de colaboradores.
- Personal técnico de apoyo (expertos).
- Otros equipos técnicos de la zona.
- Voluntarios que quieren colaborar.

## 2.9. ¿CON QUÉ LO VAIS A HACER?

Se refiere a los recursos materiales del Proyecto:

Se deben describir detalladamente todos los recursos materiales que van a ser necesarios para el desarrollo de las diferentes actividades y tareas del proyecto, así como para otras cuestiones del mismo. Estos recursos pueden ser:

- Instalaciones.
- Espacios multifuncionales.
- Equipamiento y mobiliario.
- Herramientas.
- Material fungible.

- Material inventariable.
- Equipos técnicos.
- Audiovisuales.
- Transportes.
- etc...

☞ Las **redes de interconexión** también son un recurso a tener en cuenta a la hora de desarrollar un proyecto. Estas redes constituyen una forma de relación entre entidades con una finalidad similar, facilitan la circulación de información, suponen un enriquecimiento constante mediante el intercambio de datos y avances, y además facilitan la extensión a un mayor número de usuarios, así como la interlocución ante organismos, públicos y privados, diversos.

## 2.10. ¿CON QUÉ LO VAIS A COSTEAR?

Se refiere a los recursos económicos del Proyecto:

Desde un principio se debe calcular el **coste total del proyecto** y **prever cómo obtener los recursos** necesarios para financiarlo, diferenciando los gastos y los ingresos.

### 📌 GASTOS:

La contabilidad de los gastos contempla conceptos previsibles, entre los que es aconsejable incluir una partida para posibles imprevistos (suele ser el 10% del presupuesto total).

Estos conceptos suelen ser:

- Costes de personal.
- Material y equipo.
- Gastos de funcionamiento.
- Gastos de transporte.
- Gastos de publicidad.
- Gastos financieros.

### 📌 INGRESOS:

Se debe hacer una diferenciación entre los recursos propios y los ajenos, estos últimos más fáciles de obtener si se trata de un buen proyecto.

Por lo tanto, los proyectos pueden obtener financiación de:

- Subvenciones.
- Patrocinadores o sponsors.
- Financiación propia.

### 2.11. ¿CÓMO LO VAIS A EVALUAR?

Se refiere al seguimiento y evaluación del Proyecto:

Se deben prever y diseñar las **medidas** a adoptar para realizar la evaluación del proyecto, **qué se va a evaluar y cómo**, desde el análisis de la realidad hasta la ejecución, pasando por la programación realizada y la evaluación final, y recogiendo datos tanto cuantitativos como cualitativos - cantidad y calidad-. Además de este sistema de evaluación, es conveniente diseñar uno de seguimiento y control durante toda la ejecución del proyecto.

### 3. ¿CÓMO SE PROGRAMAN LAS ACTIVIDADES?

Lo primero a tener en cuenta es la necesidad de desarrollar **programas globales** con un carácter **continuado** en el tiempo, que posibiliten un mayor acercamiento a la consecución de los fines perseguidos.

Para ello será necesaria la dedicación permanente de personal al proyecto, así como una adecuada estructura que facilite la ejecución del mismo.

- ☞ La *Junta de Comunidades de Castilla- La Mancha* establece anualmente las Bases y Convocatoria para la realización de **proyectos- programas de actividades de iniciativa juvenil** para la Entidades realizadoras, implantando el siguiente modelo:

• Entidades Realizadoras:

	DENOMINACIÓN	TIPO	CIF
A			
B			



• Campos de Actuación:

Teniendo en cuenta el *II Plan Joven de Castilla- La Mancha. 2003- 2007*, es conveniente encuadrar las acciones que se desarrollen dentro de los siguientes campos:

- Formación y Empleo.
- Educación.
- Ocio y Tiempo Libre.
- Calidad de Vida.
- Vivienda.
- Nuevas Tecnologías.
- Participación, Voluntariado e Igualdad de oportunidades.

• Recursos Humanos para el Desarrollo de Actividades:

TIPO	Nº PROPIOS	Nº EXTERNOS	TITULACIÓN	Nº PROPIOS	Nº EXTERNOS
ORGANIZADORES			Director de Actividades Juveniles		
COLABORADORES			Monitores de Actividades Juveniles		
VOLUNTARIOS			Otras		
TOTAL			TOTAL		
Nº trabajadores a contratar					
Duración del contrato					
Titulación/Categoría y Función					

• Objetivos:

• Metodología (formas, criterios, sistemas o tratamiento con que se organizarán las actividades para la consecución de los objetos fijados):

• Presupuesto- Resumen del Programa:

INGRESOS		GASTOS	
CUOTAS Y APORTACIONES DE LOS SOCIOS		ACTIVIDADES	
PRESTACIÓN DE SERVICIOS		CONTRATACIÓN DE PERSONAL	
AYUDAS O SUBVENCIONES		GESTIÓN Y MANTENIMIENTO	
OTROS			
TOTAL DE INGRESOS		TOTAL DE GASTOS	
		SALDO O DIFERENCIA (+/-)	

ACTIVIDADES		Contratación de personal		Gestión y Mantenimiento	
Concepto	Importe	Concepto	Importe	Concepto	Importe
Materia Fungible		Coste salarial		Gastos de Gestión	
Alojamiento y manutención		Cotización seguridad social		Arrendamiento sede o local	
Desplazamientos		Suma gastos personal		Material de oficina	
Personal (colaboraciones o asistencias)				Comunicaciones (postales, telefon...)	
Contratación de servicios				Suministros (energía, agua, gas...)	
Alquiler de material				Tributos	
Transporte				Otros (especificar)	
Otros (especificar)		<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>euros</b>	Suma gastos gestión y mantenimiento	
Suma gastos actividades					

📄 Ficha de la Actividad:

DENOMINACIÓN DE LAS ENTIDADES	TIPOS	CIF
-------------------------------	-------	-----

ACTIVIDAD N° 1     DENOMINACIÓN DE LA ACTIVIDAD

DENOMINACIÓN DEL PROGRAMA

OBJETIVOS

PARTICIPANTES	Sexo		Total	Edad o intervalo	DESCRIPCIÓN CARACTERÍSTICAS
	H	M			
BENEFICIARIOS					

## TEMPORALIZACIÓN

CALENDARIO		DURACIÓN	
DESDE	HASTA	DIAS	HORAS

LOCALIZACIÓN	LOCALIDAD	LUGAR O INSTALACIÓN

DESARROLLO Y METODOLOGÍA

RECURSOS HUMANOS PARA EL DESARROLLO DE  
ACTIVIDADES

TIPO	Nº PROPIOS	Nº EXTERNOS	TITULACIÓN	Nº PROPIOS	Nº EXTERNOS
ORGANIZADORES			Director de Actividades Juveniles		
COLABORADORES			Monitores de Actividades Juveniles		
VOLUNTARIOS			Otras		
TOTAL			TOTAL		
Nº trabajadores a contratar					
Duración del contrato					
Titulación/Categoría y Función					

**4. ¿CÓMO SE ELABORA UNA MEMORIA FINAL?**

Con las memorias ocurre lo mismo que con los proyectos, existen tantas formas y modelos de justificación como entidades o usuarios.

De cualquier manera es recomendable seguir siempre una **estructura organizada**, no contar de nuevo el proyecto de forma detallada y aprovechar la **evaluación** realizada para mejorar futuras actuaciones indicando los nuevos planes en la valoración de la ejecución del proyecto.

En el siguiente esquema se detallan los aspectos que es conveniente tener en cuenta en el diseño de una memoria, para, entre otras cosas, la **justificación de las subvenciones**:

◆ **INTRODUCCIÓN:**

Recoge lo que se va a tratar en la memoria, haciendo referencia al programa o proyecto desarrollado, todo ello de forma breve.

◆ **ENTIDAD:**

Se refiere a los datos identificativos de la entidad.

◆ **DENOMINACIÓN DE PROGRAMA-PROYECTO.**

◆ **COLECTIVO DE ATENCIÓN/ DESTINATARIOS/ USUARIOS.**

◆ **PERIODO DE EJECUCIÓN/ FECHAS DE REALIZACIÓN.**

◆ **LOCALIZACIÓN TERRITORIAL DEL PROGRAMA-PROYECTO.**

◆ **NÚMERO DE USUARIOS:**

Éstos pueden ser directos, indirectos, etc.

◆ **MODIFICACIONES SOLICITADAS:**

Si las ha habido.

◆ **METODOLOGÍA EMPLEADA.**

◆ **OBJETIVOS PREVISTOS:**

Generales, específicos. INDICADORES.

◆ **RESULTADOS OBTENIDOS.**

◆ **DESVIACIÓN RESPECTO A LOS OBJETIVOS PREVISTOS.**

◆ **ACTUACIONES REALIZADAS:**

Descripción detallada de las acciones realizadas, según se han dado.

◆ **RESUMEN ECONÓMICO:**

Éste debe recoger el **Importe subvencionado** y el **Estado de liquidación** del programa- proyecto.

CONCEPTO	%	IMPORTE
Ingresado		
Por ingresar		
Gastado		

Y también la **Relación detallada de gastos**, en la que se recoja el balance de Gastos- Ingresos, especificando las partidas generales del presupuesto, así como otras fuentes de financiación, si las hubo, a parte de la subvención justificada.

FECHA	CONCEPTO	PROVEEDOR SERVICIO	IMPORTE	
Factura	Nº de factura	Concepto que origina el gasto	Nombre, CIF- NIF,etc.	Cantidad

También son muchos los posibles modos de desarrollar el proceso de Evaluación, a modo de ejemplo se expone el **análisis DAFO**:

Esta es una técnica de análisis de proyectos y organizaciones, para establecer objetivos y realizar programaciones.

Siguiendo ésta, el grupo analiza las **fortalezas y debilidades** presentes del proyecto o la organización, así como las **oportunidades y amenazas** futuras.

El éxito de esta técnica no reside tanto en su dinámica, que es sencilla y estructurada, sino en las categorias que utiliza, que la sitúan en una perspectiva amplia , técnica y de acción.

Las distinciones que se introducen responden a:

- **La dimensión temporal:**

Se analiza el presente en las categorías “**fortalezas**” y “**debilidades**” (lo que se es hasta ahora) y el futuro en las categorías “**oportunidades**” y “**amenazas**” (lo que viene). Es la introducción del futuro lo que le da un poder dinámico y de anticipación al análisis.

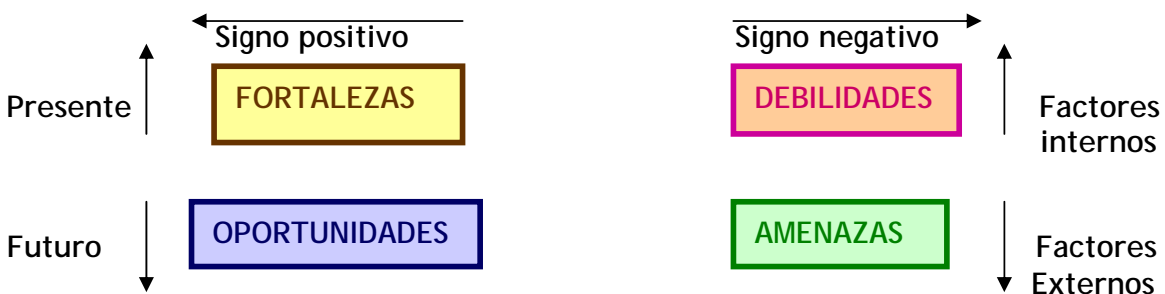
- **El signo positivo o negativo:**

Se refiere a lo que hay que reforzar, **fortalezas (+)** o aprovechar **oportunidades (+)** y lo que hay que remediar **debilidades (-)** o minimizar **amenazas (-)**.



Esta distinción evita los análisis sesgados según el momento anímico del proyecto o de la organización. Aún cuando una organización se sienta bien, no ha de dejar de pensar en sus **puntos débiles**, para mejorarlos. Lo mismo ocurre en los momentos malos, en los que suelen ignorarse los **aspectos positivos** que muchas veces serán la solución para seguir hacia delante.

Se debe tener en cuenta que las **fortalezas** y las **debilidades** son internas, las **oportunidades** y **amenazas** son externas. La organización al analizar así, introduce el concepto de sistema en el que los medios internos y externos se influyen entre sí.



FORTALEZAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES	DEBILIDADES
¿Cuáles?	¿Qué hacer?	¿Cuáles?	¿Qué hacer?
OPORTUNIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	AMENAZAS
¿Cuáles?	¿Qué hacer?	¿Cuáles?	¿Qué hacer?

El **Análisis DAFO** es especialmente útil para:

- Evaluar.
- Analizar la organización.
- Planificar las estrategias.
- Analizar los proyectos y sistemas.
- Implicar a las personas en los procesos de análisis de la organización en la que están.

 CONCLUSIONES- PROPUESTAS.

 ANEXOS:

Se trata de todos aquellos documentos que se consideren oportunos o se establezcan en las bases de la convocatoria, como fotocopia de las facturas, publicidad, fichas de evaluación empleadas, prensa, etc.

## 5. ¿CÓMO SE HACE UN RESUMEN ECONÓMICO Y SE JUSTIFICAN LAS SUBVENCIONES?

### 5.1. ¿QUÉ DEBÉIS SABER SOBRE LAS SUBVENCIONES?

Las **Subvenciones** son un medio de acceder a los recursos Públicos. Las convocatorias para solicitarlas suelen aparecer en los primeros meses de cada año y, en el caso de las administraciones, deben ser publicadas obligatoriamente en los boletines oficiales de cada administración.

Debéis tener especialmente en cuenta los epígrafes que se refieren a los **objetivos y ámbitos**, así como a las **prioridades** que señala cada convocatoria, es decir, los sectores sociales, tipos de destinatarios, problemas, necesidades, ámbitos temáticos, etc, a los que se dirigen preferentemente las ayudas.

También es aconsejable analizar el **presupuesto global** con el cual está dotada la convocatoria e informarse de la cuantía media de las ayudas, teniendo en cuenta las subvenciones medias concedidas en años anteriores, para calcular la subvención que podéis solicitar y si ésta se ajusta a vuestro proyecto.

☞ Podéis estar informados a través del **Centro de Información Juvenil** que os sea más cercano.

Para poder beneficiaros de estas subvenciones es necesario que justificuéis convenientemente vuestros **gastos**, a través, generalmente, de **facturas**, que deberán incluir:

- Número y, en su caso, serie.
- Nombre y apellidos, o denominación social.

- Número de Identificación Fiscal NIF, o Código de Identificación Fiscal CIF.
- Domicilio, tanto del expedidor de la factura como del destinatario.
- Concepto del gasto.
- Explicitar si tiene o no el IVA incluido.

☞ Las facturas deben presentarse con acomodación a los requisitos legales establecidos en la convocatoria, y en tal sentido, la Entidad o Asociación deberá **exigir** del expedidor empresario, comerciante o prestador del suministro, adquisición o servicio la **consignación de los datos** señalados.

En cuanto a los **gastos** originados por la impartición de **cursos**, **conferencias, coloquios, seminarios** o similares, que suponen pagos por estos conceptos a personas físicas que actúen como Coordinadores, Directores, Monitores o impartidores de esta clase de actividades, se justificarán con los siguientes documentos:

- ❖ **Recibo del pago** efectuado en el que figuren como mínimo los siguientes datos:
  - Entidad o Asociación pagadora.
  - CIF.
  - Descripción del concepto o actividad.
  - Perceptor.
  - NIF del perceptor y fecha de expedición.
- ❖ **Fotocopia del documento acreditativo de haber practicado retención a cuenta del Impuesto sobre la Renta de Personas Físicas**. Dicha retención se practicará por la entidad o Asociación pagadora al tipo vigente del 15% del importe satisfecho, conforme al modelo oficial, ante la Agencia Estatal de Administración Tributaria.

## 6. ¿CON QUÉ RECURSOS PODÉIS CONTAR EN VUESTRA ASOCIACIÓN?

### ¿CONOCÉIS LOS SERVICIOS QUE OS OFRECE LA ADMINISTRACIÓN?

En numerosas ocasiones por desconocimiento de la estructura de la Administración, y por no saber donde dirigirse, se pierden grandes oportunidades de poder disfrutar de los servicios que se ofertan.

Es conveniente que cuando comencéis a organizar vuestro trabajo dentro de la asociación, os informéis en los distintos organismos, de si hay en ese momento algún programa o **subvención** que pueda ser de vuestra utilidad. Además es imprescindible que aprendáis a gestionar los recursos de forma autónoma.

Debéis estar abiertos a cualquier oportunidad que pueda daros la posibilidad de trabajar en vuestra asociación, y no limitarnos sólo y exclusivamente a buscar ayudas en los Servicios de *Juventud*, existen otras áreas que posiblemente puedan apoyar vuestros proyectos, como pueden ser *Educación, Industria, Nuevas Tecnologías, Bienestar Social, Medio Ambiente, Cultura*, etc.

De modo general se pueden obtener recursos públicos en estos organismos de la Administración:

- A nivel estatal o nacional → Ministerios e Instituto de Juventud.
- A nivel regional → Consejerías de la Comunidad Autónoma.
- A nivel provincial → Diputación provincial.
- A nivel local → Concejalías del Ayuntamiento.

## 7. DOCUMENTOS CONSULTADOS:

- Equipo Claves. "Gestión participativa de las Asociaciones". *Editorial Popular*. 2ª Edición Marzo 1998.
- Agustín de Asís, Dominique Gross, Esther Lillo, Julia Rabadán "Manual de ayuda para la gestión de Entidades no lucrativas". *Fundación Luis Vives*. *Colabora Obra Social de Caja Madrid*.