



Ciclo integral de un proyecto

Fortalecimiento de organizaciones - 2024

Ciclo integral de un proyecto – Sesión 6

Seguimiento y justificación del proyecto

- 1) Feedback de las tareas
- 2) La elaboración y formulación del presupuesto
- 3) Preparación del modelo de seguimiento
- 4) Pautas para la justificación técnica
- 5) Pautas para la justificación económica
- 6) Cómo organizar el área de gestión de convocatorias en tu entidad

1. Feedback de las tareas



Feedback de las tareas

El objetivo es una tarea y los indicadores son redundantes

Objetivo específico	Indicador	Resultado esperado cuantificado
Presentar un programa de ocio vacacional en el mes de julio a niños y niñas con discapacidad intelectual o del desarrollo	<ul style="list-style-type: none">• Actividades de lunes a viernes en todo el mes de julio• Una participación de 25 niños o niñas	<ul style="list-style-type: none">• Programación mensual• 100% de las plazas ofertadas ocupadas

Feedback de las tareas

El objetivo es una tarea y los indicadores van más allá

Objetivo específico	Indicador	Resultado esperado cuantificado
Adquirir el equipamiento necesario para poder desarrollar las sesiones terapéuticas con los menores con discapacidad atendidos en el servicio.	<ul style="list-style-type: none">• Número de equipos adquiridos• Grado de satisfacción de los destinatarios con los nuevos equipos adquiridos	<ul style="list-style-type: none">• Adquirir al menos el 95% de los equipos planteados en el proyecto• El 80% de los destinatarios muestra un grado de satisfacción adecuado o muy adecuado con respecto a los equipos adquiridos

Feedback de las tareas

El objetivo es poco concreto y condiciona los indicadores

Objetivo específico	Indicador	Resultado esperado cuantificado
Conocer lo que es el trabajo y lo que implica trabajar	<ul style="list-style-type: none">• 75% conocerá qué es el empleo y qué tipo de empleo puede desarrollar• 75% conocerá qué es la empresa y cuáles son sus figuras.• 50% habrá adquirido las competencias, habilidades y actitudes necesarias para desarrollar de manera autónoma una actividad sencilla.	<ul style="list-style-type: none">• Las personas con discapacidad intelectual que asisten al proyecto se forman en actitudes y competencias prelaborales• Algunos de los participantes promocionan a cursar algún perfil profesional en colaboración con Lanbide, durante 3 años

Feedback de las tareas

Cuidado con metas muy similares y de crecimiento

Objetivo específico	Indicador	Resultado esperado cuantificado
Promocionar la imagen de la persona con discapacidad como ciudadano de pleno derecho	<ul style="list-style-type: none">• N° de visitas a la página• N° de "Me gusta" a la página• N° de seguidores de la página• N° de recomendaciones de la página• Alcance de las publicaciones	<ul style="list-style-type: none">• Aumentar el n° de visitas en un 20% con respecto al dato inicial• Aumentar el n° de "Me gusta" en un 20% con respecto al dato inicial• Aumentar el n° de seguidores en un 20% con respecto al dato inicial• Aumentar el n° de recomendaciones en un 10% con respecto al dato inicial• Aumentar el alcance en un 20% con respecto al dato inicial

Feedback de las tareas

Exprimir al máximo los indicadores de una actividad

Objetivo específico	Indicador	Resultado esperado cuantificado
Mejorar el acceso de 50 personas con discapacidad intelectual gravemente afectadas en recursos de ocio durante el periodo lectivo 2024/2025, mediante la implementación de actividades extraescolares cuatro veces por semana en horario de tarde	<ul style="list-style-type: none">• N° de personas con discapacidad intelectual gravemente afectadas que participan• N° de horas de atención a través de las actividades extraescolares realizadas (300 horas al año);• Porcentaje de participantes que participan en más del 75% de las actividades• Porcentaje de participantes que participan en actividades elegidas por ellos en base a sus intereses y preferencias	<ul style="list-style-type: none">• 50• 300 horas al año• 90%• 70%

Feedback de las tareas

Exprimir al máximo los indicadores de una actividad

Objetivo específico	Indicador	Resultado esperado cuantificado
<p>O.E. 2 Promover mecanismos y recursos de ayuda mutua y cooperación intercultural e intergeneracional entre la población del Barrio de Orriols a través de dinámicas de trabajo colectivo que permitan un proceso activo y participativo de desarrollo comunitario, inclusivo e integrador.</p>	<ul style="list-style-type: none">(O.E.2.1.) % de participantes en el proyecto que intervienen al menos en el 75% de las dinámicas de trabajo planificadas.(O.E.2.2.) Σ recursos sociocomunitarios generados (libro blanco, directorio de entidades, agentes comunitarios de convivencia, plan de formación de agentes comunitarios de convivencia, red de entidades colaboradoras...)(O.E.2.3.) % de participantes que asume al finalizar esta fase el compromiso de participar activamente en su entidad de derivación como Agente Comunitario de Convivencia.	<ul style="list-style-type: none">70%Se publican y/o ponen a disposición de la comunidad 5 recursos nuevos50%

Feedback de las tareas

Consejos a la hora de elegir indicadores para la formulación:

- La clave es que el indicador refleje en qué grado se alcanza realmente el objetivo previsto o, como mínimo, se contribuye a su logro.
- Respetar siempre el modelo de indicadores que plantee el financiador con objetivos específicos, resultados esperados, fuentes de verificación...
- También conviene ordenar los objetivos específicos e indicadores con recursos como el OE1, OE2... y que lleven el orden lógico o temporal propio del proyecto.
- Indicadores del tipo número de equipos adquiridos son poco relevantes porque, en muchas ocasiones, es difícil cuantificar o unificar los equipos adquiridos. Puede ser mejor optar por indicadores del “porcentaje de presupuesto invertido”.

Feedback de las tareas

Consejos a la hora de elegir indicadores para la formulación:

- Cuidado con indicadores que incorporan varias dimensiones, por ejemplo, “conocerá qué es el empleo y qué tipo de empleo puede desarrollar” porque cómo computa una persona que conoce qué es el empleo, pero no conoce qué tipos de empleo puede desarrollar.
- Ante objetivos de cambios en la percepción de un colectivo, además de indicadores cuantitativos de alcance del mensaje, conviene incluir algún indicador cualitativo de cómo el público destinatario cambia su concepto del colectivo.

Feedback de las tareas

Consejos a la hora de fijar las metas para los indicadores para la formulación:

- Indicar una meta del 100% de plazas ocupadas puede ser redundante si es un dato que figura en otro indicador, por ejemplo, como número de participantes, o como número de beneficiarios. Sí se pueden usar en proyectos nuevos con metas como “cubrir el X% de las plazas disponibles en los primeros tres meses del proyecto”.
- Metas relacionadas con la elaboración de recursos, manuales o publicaciones tienen sentido si son el resultado del proyecto, por ejemplo, “publicada una guía de buenas prácticas con X ejemplos”, pero no si son los documentos para la puesta en marcha del proyecto “programación de las sesiones de formación”.
- Cuidado con metas que sean de incremento porque pueden ser fáciles de cumplir en los primeros años del proyecto, pero se complican con el paso de los años.

2. La elaboración y formulación del presupuesto



La elaboración y formulación del presupuesto

Lo primero, elaborar el presupuesto real del proyecto

El proceso correcto para elaborar el presupuesto sería:

1. Tras decidir las actividades, se calcula el **coste de cada una** (directo e indirecto)
2. Al sumar el coste de las actividades, tenemos el coste total
3. Incorporamos las fuentes de financiación, propias o de terceros
4. Y obtenemos el importe a solicitar al financiador

En base al **presupuesto real**, ahora toca:

5. Revisar y ajustar cifras por tipo de gasto (si hay límites)
6. Revisar y ajustar importe solicitado al financiador y nivel de cofinanciación exigido

Ahora tendremos el **presupuesto de la solicitud**

La elaboración y formulación del presupuesto

Lo primero, elaborar el presupuesto real del proyecto

Contar con estos dos presupuestos supone:

- Saber el **coste real de cada actividad**, dato que se puede pedir en la formulación.
- Tener diferenciado qué gasto ya está financiado o no.
- Tener claros los ajustes hechos por exigencias de la convocatoria

Así tendremos **dos ventajas**:

- Si nos piden reformular, sabremos qué partidas ajustar.
- Si tenemos que justificar el 100% del coste del proyecto, tendremos claro quiénes son los otros financiadores y qué financian.

La elaboración y formulación del presupuesto

Claves para su elaboración

- Contar con un modelo de presupuesto propio de la organización con costes indirectos y a más de un año.
- Este presupuesto debería recoger todos los gastos y recursos del proyecto, también los cedidos gratis.
- Trabajar siempre con un presupuesto muy detallado y eliminar todos los borradores previos.
- Incluir siempre filas o columnas de comprobación para garantizar que los importes cuadran.

La elaboración y formulación del presupuesto

Partidas de gasto	Descripción gasto	Importe			Fondos propios		Aportaciones beneficiarios		Otros financiadores		Importe a solicitar			Columna comprobación	
		2022	2023	Total	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	Total		
Gastos de personal	40% Educadora social	9.000	7.000	16.000			2.000		5.000		2.000	7.000	9.000	16.000	
Suministros del proyecto	200 euros mes	1.400	1.000	2.400		1.000					1.400	0	1.400	2.400	
Becas y ayudas	1.000 a 3 personas	0	3.000	3.000							0	3.000	3.000	3.000	
Viajes	cuatro viajes a 500	2.000	0	2.000	1.000						1.000	0	1.000	2.000	
Total gastos directos		12.400	11.000	23.400	1.000	1.000	2.000	0	5.000	0	4.400	10.000	14.400	23.400	
Alquiler	Alquiler	500	700	1.200	500	500					0	200	200	1.200	
Indirectos	Formulación y justificación	600	900	1.500							600	900	1.500	1.500	
Total gastos indirectos		1.100	1.600	2.700	500	500	0	0	0	0	600	1.100	1.700	2.700	
Total gastos		13.500	12.600	26.100	1.500	1.500	2.000	0	5.000	0	5.000	11.100	16.100	26.100	
Porcentaje por financiador					5,7%	5,7%	7,7%	0,0%	19,2%	0,0%					
Reparto por año					51,7%	48,3%	11,5%	7,7%	19,2%					61,7%	100,0%
					50,0%	50,0%	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	31,1%	68,9%			

La elaboración y formulación del presupuesto

Nº Act	Nombre actividad	Descripción gasto	Observaciones	Gastos de personal			Suministros del proyecto			Becas y ayudas			Viajes			Indirectos			Total gastos				Columna comprobación	
				2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023	Total		
1	Impartir formación x horas	Impresión materiales	Según ppto ABC SL				1.100												1.100	0	0	1.100	1.100	
		Dedicación del formado	Dos meses al 100%	2.500	2.500														2.500	2.500	0	5.000	5.000	
		Becas de transporte	50 personas por 30 sesiones por 5 euros								7.500									0	7.500	0	7.500	7.500
		Alquiler de la sala	Sala de formación cedida				500	500												500	500	0	1.000	1.000
		Imputación gerente	Dos meses al 5%													375	375			375	375	0	750	750
		Acto entrega diplomas	Gasto prescindible					1.000												0	1.000	0	1.000	1.000
Total coste actividad 1				2.500	2.500	0	1.600	1.500	0	0	7.500	0	0	0	0	375	375	0	4.475	11.875	0	16.350	16.350	
2	Nombre actividad número 2																	0	0	0	0	0		
																		0	0	0	0	0		
																		0	0	0	0	0		
																		0	0	0	0	0		
Total coste actividad 2				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
3	Nombre actividad número 3																	0	0	0	0	0		
																		0	0	0	0	0		
																		0	0	0	0	0		
																		0	0	0	0	0		
Total coste actividad 3				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
4	Evaluación y seguimiento	Justificación económica	Administrativo un mes			1.500													0	0	1.500	1.500	1.500	
		Justificación técnica	Coordinador un mes			3.000													0	0	3.000	3.000	3.000	
		Auditor	Estimación de un 3% del coste total					1.000											0	0	1.000	1.000	1.000	
																			0	0	0	0	0	
Total coste actividad 4				0	0	4.500	0	0	1.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5.500	5.500	5.500	
Total costes proyecto				2.500	2.500	4.500	1.600	1.500	1.000	0	7.500	0	0	0	0	375	375	0	4.475	11.875	5.500	21.850	21.850	
Porcentaje de gasto por año																			20,5%	54,3%	25,2%	100,0%		
Porcentaje de gasto por tipo de gasto				43,5%			18,8%			34,3%			0,0%			3,4%						100,0%		

TABLA RESUMEN	Total gasto				Fondos propios		Aportaciones beneficiarios		Otros financiadores		Importe a solicitar	Columna comprobación	
	2021	2022	2023	Total	En fondos	En especie	En fondos	En especie	En fondos	En especie			
Gastos de personal	2.500	2.500	4.500	9.500	2.000						7.500		
Suministros del proyecto	1.600	1.500	1.000	4.100			500			1.000	2.600		
Becas y ayudas	0	7.500	0	7.500							7.500		
Viajes	0	0	0	0									
Indirectos	375	375	0	750	750								
Total	4.475	11.875	5.500	21.850	2.750	0	500	0	0	1.000	17.600	21.850	
					12,6%	0,0%	2,3%	0,0%	0,0%	4,6%			
Porcentaje por tipo de financiación					12,6%		2,3%		4,6%		80,5%		100,0%
Cofinanciación en especie	4,6%												

La elaboración y formulación del presupuesto

PRESUPUESTO PROYECTO

GASTOS DIRECTOS

Personal Directo		<i>NO TOCAR, CÁLCULO AUTOMÁTICO</i>				<i>NO TOCAR, CÁLCULO AUTOMÁTICO</i>	
Nombre	Puesto	Salario Anual	S.Soc.Anual	% Imputación	Meses	Total	Nº Horas
Olga	Psicóloga	25.000,00	8.250,00	20,00%	3	1.662,50	96
Laura	Trabajadora social	22.000,00	7.260,00	20,00%	3	1.463,00	96
Juan	Educadora social	20.000,00	6.600,00	100,00%	12	26.600,00	1920
Raquel	Monitora	16.000,00	5.280,00	100,00%	12	21.280,00	1920
TOTAL						51.005,50	4.032

Otros Gastos

Concepto	Descripcion	Proveedor	Presupuesto IVA incluido	% Imputado	Importe con IVA	Notas	
Formación		Academia XXI	3.500,00	50,00%	1.750,00	Presupuesto del 14 de febrero	
Material de oficina		Varios	900,00	100,00%	900,00	A ojo	
Viajes		Renfe	600,00	100,00%	600,00	4 billetes de AVE	
TOTAL						3.250,00	

Total Gastos Directos **54.255,50**

GASTOS INDIRECTOS

Gastos Generales Indirecto		<i>NO TOCAR, CÁLCULO AUTOMÁTICO</i>	
Coste hora (General + Administración + Dirección) SE INCLUYE SIEMPRE		6.048,00	
Otros gastos Indirectos			
Justificación	Seleccionar:	SI	900,00
Comunicación	Seleccionar:	NO	0,00
Total Gastos Indirectos			6.948,00

TOTAL COSTE DEL PROYECTO **61.203,50**

OTROS FINANCIADORES DEL PROYECTO

Nombre de la subvención	Nombre del financiador	Importe cofinanciado
Fundación ONCE	Proyecto empleo verde	3.800,00

TOTAL COFINANCIACIÓN **3.800,00**

IMPORTE PENDIENTE DE FINANCIAR **57.403,50**



OTROS FINES DE INTERÉS SOCIAL

La elaboración y formulación del presupuesto

PRESUPUESTO PROYECTO							
ACTIVIDAD 1							
GASTOS DIRECTOS							
Personal Directo							
Nombre	Puesto	Salario Anual	S. Sec. Anual	Imputación	Meses	Total	Nº Horas
Laura	Trabajadora social	22.000,00	7.200,00	20,00%	3	1.463,00	36
Juan	Educadora social	20.000,00	6.600,00	40,00%	12	10.640,00	768
Raquel	Monitora	8.000,00	2.200,00	60,00%	12	4.788,00	768
TOTAL						24.871,00	2.616
Otros Gastos							
Concepto	Descripción	Proveedores	Presupuesto IVA incluido	Imputado	Importe con IVA	Notas	
Formación	Academia Y		3.500,00	50,00%	1.750,00	Presupuesto del 14 de f	
TOTAL						1.750,00	0,00
TOTAL ACTIVIDAD 1						26.621,00	2.616
Cofinanciación							
Nombre de la subvención	Nombre del financiador					Importe cofinanciado	
Fundación ONCE	Proyecto empleo verde					3.800,00	
ACTIVIDAD 2							
GASTOS DIRECTOS							
Personal Directo							
Nombre	Puesto	Salario Anual	S. Sec. Anual	Imputación	Meses	Total	Nº Horas
Olga	Psicóloga	25.000,00	8.200,00	10,00%	3	631,25	48
Juan	Educadora social	20.000,00	6.600,00	40,00%	12	10.640,00	768
Raquel	Monitora	8.000,00	2.200,00	10,00%	12	2.530,00	768
TOTAL PERSONAL						13.801,25	1.668
Otros Gastos							
Concepto	Descripción	Proveedores	Presupuesto IVA incluido	Imputado	Importe con IVA	Notas	
Material de oficina	Varios		900,00	100,00%	900,00	A ojo	
TOTAL OTROS GASTOS						900,00	0,00
TOTAL ACTIVIDAD 2						14.701,25	1.668
Cofinanciación							
Nombre de la subvención	Nombre del financiador					Importe cofinanciado	
ACTIVIDAD 3							
GASTOS DIRECTOS							
Personal Directo							
Nombre	Puesto	Salario Anual	S. Sec. Anual	Imputación	Meses	Total	Nº Horas
Olga	Psicóloga	25.000,00	8.200,00	10,00%	3	631,25	48
Laura	Trabajadora social	22.000,00	7.200,00	0,00%	3	0,00	0
Juan	Educadora social	20.000,00	6.600,00	20,00%	12	8.300,00	304
Raquel	Monitora	8.000,00	2.200,00	30,00%	12	6.394,00	576
TOTAL						12.525,25	1.668
Otros Gastos							
Concepto	Descripción	Proveedores	Presupuesto IVA incluido	Imputado	Importe con IVA	Notas	
Viajes	Reife		600,00	100,00%	600,00	4 billetes de AVE	
TOTAL OTROS GASTOS						600,00	0,00
TOTAL ACTIVIDAD 3						13.125,25	1.668
Cofinanciación							
Nombre de la subvención	Nombre del financiador					Importe cofinanciado	
Total Gastos Directos							
Personal Directo						51.063,50	4.032
Otros Gastos						3.226,00	
Total Gastos Directos						54.289,50	
GASTOS INDIRECTOS							
Gastos Generales In (Coste hora) (General + Administración + Dirección) SE INCLUYE SIEMPRE 6.048,00							
Otros gastos Indirectos							
Justificación	Selección:	SI			300,00		
Comunicación	Selección:	NO			0,00		
Total Gastos Indirectos						6.348,00	
TOTAL COSTE DEL PROYECTO						61.203,50	
OTROS FINANCIADORES DEL PROYECTO							
						Importe cofinanciado	
						3.800,00	
TOTAL COFINANCIACIÓN						3.800,00	
IMPORTE PENDIENTE DE FINANCIAR						57.403,50	

La elaboración y formulación del presupuesto

De cara a la formulación

Es muy frecuente hacer el presupuesto en base a la experiencia previa o a lo máximo que se puede pedir. Hacerlo así puede complicar la reformulación o la justificación. Si lo hacemos así, cuidado con:

- Ir a lo máximo en importe solicitado y cofinanciación, parece mucha casualidad que el proyecto cueste eso.
- Incluir solo gastos de personal, ¿no hay coste de viajes, suministros, materiales...?
- Olvidarnos de los cofinanciadores: cuotas, fondos de la entidad, subvenciones, ingresos propios...
- Queda "feo" que la aportación de la entidad coincida con los gastos indirectos o con los suministros.

La elaboración y formulación del presupuesto

De cara a la formulación

Claves en la formulación del presupuesto:

- Repasar los importes de presupuesto y cantidad solicitada si van en varios campos, si hay discrepancia da muy mala imagen.
- Cuidado con el cálculo del porcentaje de cofinanciación.
- Detallar cómo se ha calculado el presupuesto, es importante que en las actividades se detalle la duración de la intervención.
- No presentar presupuestos redondos, sin detalle y que sean irreales por altos o por bajos.
- Cuidar la descripción del gasto, mejor “ordenador como servidor virtualización de la red” que “PC gamer”.

3. Preparación del modelo de seguimiento



Preparación del modelo de seguimiento

La justificación empieza desde la formulación, buenas prácticas:

- Crear un **calendario** que recoja los principales hitos y compromisos del proyecto.
- Crear un **repositorio** con los documentos definitivos de la formulación.

Si nos conceden la ayuda:

- Nombrar a un **responsable** de la justificación.
- Elaborar el **cuadro con indicadores** del proyecto o chequear que disponemos de estos indicadores en nuestro modelo de seguimiento.
- **Coordinar con contabilidad** los gastos específicos del proyecto.
- Planear un **calendario de publicaciones** para asegurar la difusión comprometida con el financiador.

Preparación del modelo de seguimiento

Conviene que el responsable de la justificación revise el convenio o las bases para aclarar obligaciones como:

- **Deberes económicos:** destino de los fondos, forma de justificación, petición de más de una oferta, cuenta bancaria específica, fechas de imputación...
- **Obligaciones de ejecución** del proyecto: plazos de justificación y contenido, revisión de indicadores, evidencias de los logros, posibilidad de visita del financiador...
- **Compromisos de comunicación:** uso del logo del financiador, compromisos de nota de prensa, elaboración de un vídeo, web específica, usos de hashtag, etc.

Preparación del modelo de seguimiento

En convocatorias nuevas o de mucho importe conviene crear:

- **Cuadro con indicadores del proyecto.** Para asegurar que se dispone de los indicadores solicitados por el financiador y que el proyecto avanza en línea con los resultados esperados.
- **Gastos imputados al proyecto.** Para asegurar que el proyecto va consumiendo el presupuesto según lo previsto y que los gastos son financiables dentro de la convocatoria.
- **Calendario de publicaciones.** Para asegurar que se cumplen los compromisos de difusión del apoyo del financiador.

En cualquier financiación, conviene **recopilar las evidencias durante la ejecución** y no dejarlo para el final: listas de asistentes, fotografías de los proyectos, registros de sesiones, entrega de becas, ejemplos de apoyos prestados...

Preparación del modelo de seguimiento

En las financiaciones cada vez gana más peso la difusión del apoyo, y las exigencias en este plano son mayores:

- Conviene **tener claras estas obligaciones** y no olvidarlas durante la ejecución del proyecto.
- **Incluir el logotipo del financiador** en los materiales del proyecto. Seguir las indicaciones de uso de la imagen del financiador.
- Vídeos y fotos, **la imagen comunica mejor**. Podemos hacer materiales dignos sin gastar dinero e incluir el logo del financiador.
- **Recopilar todas las apariciones** del apoyo del financiador y conviene hacerlo al momento de cada acción de difusión y no dejarlo para el final.

4. Pautas para la justificación técnica



Pautas para la justificación técnica

Cómo gestionar las posibles desviaciones

Además de medir los datos, es importante **revisar si se cumplen o no los indicadores previstos** en la formulación.

Y habrá que **valorar** si hay margen de maniobra para alcanzar las metas de la formulación o conviene **plantear una modificación al financiador**.

Es importante **ser ágil** en la toma de estas decisiones porque el plazo de ejecución pasa rápido y “nos puede pillar el toro”.

Pautas para la justificación técnica

Cómo gestionar las posibles desviaciones

A la hora de plantear una modificación al financiador conviene:

- Revisar qué pone en las **bases** sobre posibles modificaciones.
- Valorar si la modificación podría afectar a una **futura financiación**.
- **Tantear** por email o teléfono si sería posible la modificación y, luego, solicitarla formalmente.

En el caso de financiadores públicos, suelen ser más rígidos en fechas y cambios en los presupuestos porque sus límites suelen venir marcados en las bases de las convocatorias.

Las **empresas** suelen ser más **flexibles** a estos cambios o aplazamientos si se argumentan sólidamente.

Pautas para la justificación técnica

De cara a presentar la justificación técnica, es importante:

- Ajustarse a lo que se pide en cada campo y **no poner siempre lo mismo**.
- No responder que todos los objetivos, resultados esperados y actividades se desarrollaron al **100% según lo previsto**.
- **Incorporar resultados positivos no previstos**: un premio, un empleo cuando no era un proyecto de empleo, aparecer en una guía de buenas prácticas...
- Incorporar **fuentes externas** de nuestros logros, cualquier evidencia externa que acredite nuestros logros.
- Si el informe de justificación lo permite, incluir **imágenes o diagramas**, que faciliten la lectura de la justificación.

Pautas para la justificación técnica

Si el financiador no exige justificación, conviene enviar un informe de evaluación final para consolidar la relación. Algunos consejos para este informe:

- **Brevidad**, lenguaje sencillo y claridad.
- **Foco en los logros** obtenidos.
- Alguna **imagen o testimonio** que evidencie los logros del proyecto.
- No centrarse en los procesos ni en las desviaciones si son leves.
- Evidenciar **impactos para el financiador**: imagen, reputación, satisfacción...

5. Pautas para la justificación económica



Pautas para la justificación económica

Durante la ejecución del proyecto, conviene controlar:

- No solo los gasto, sino también que **los pagos** se van realizando según el calendario previsto.
- Asegurarnos de si el **IVA** está o no incluido en ese seguimiento de los gastos.
- Si es un gasto excepcional o una inversión, recopilar la **documentación formal** que pueden pedir (por ejemplo, tres presupuestos, contrato, publicidad de la oferta...)
- Cuidado con las **bajas prolongadas** de cara a la justificación de los gastos de personal.
- **Revisar que todos los gastos son financiables** (según las bases) y cumplen los requisitos formales de justificación. Cuidado con gastos como viajes, formación o profesionales autónomos.

Pautas para la justificación económica

En la justificación económica conviene controlar:

- Modelo de justificación, **documentación a aportar** y cuándo se entrega.
- Saber si hay que aportar o no el **justificante de pago**, y qué documento bancario es válido.
- Para justificar las **nóminas**: contrato, nómina, justificante de pago, recibo de la Seguridad Social, ingreso de retenciones en Hacienda...
- Saber cómo se justifican los **gastos generales** o de administración: ¿con certificado o con gastos detallados?
- **Archivar siempre** las facturas y justificantes de pago **ya sellados** con la imputación al financiador.

Pautas para la justificación económica

En la justificación económica conviene controlar:

- Disponer de un **criterio objetivo para la imputación de gastos** generales o compartidos entre proyectos. Si nos preguntan, poder responder y argumentar la respuesta.
- Ser transparentes con lo **cofinanciadores** del proyecto. Cuidado con no incluir cofinanciadores en la justificación económica y sí en la técnica o mencionarlos en las acciones de difusión.

6. Cómo organizar el área de gestión de convocatorias en tu entidad



Cómo organizar el área de gestión de convocatorias

Diseño de proyectos

Conviene que la entidad disponga de un proceso o sistema definido de diseño de los proyectos, previo a su formulación, que incluya:

- Dinámicas de diseño colaborativas con personas de diferentes áreas.
- Ficha o documento estándar que recoja el diseño de todos los proyectos que hayan pasado por ese proceso.
- Composición de un mapa de proyectos de la entidad con diferentes opciones para combinar proyectos diseñados entre sí.

Cómo organizar el área de gestión de convocatorias

Formulación

Conviene que la entidad cuente con un equipo o personas específicas encargadas de la formulación de las solicitudes de financiación y que disponga de:

- Un modelo o proceso establecido para la gestión de convocatorias.
- Un sistema que indique quién decide qué proyecto se presenta a cada convocatoria.
- Disponer de un repositorio de documentación oficial e institucional de la organización.
- Contar con un modelo de presupuesto propio de la organización.
- Aprovechar formulaciones previas ajustándolas para cada financiador dando más peso y detalle a ciertos rasgos o atributos.

Cómo organizar el área de gestión de convocatorias

Tras presentar la solicitud

- Contar con un sistema compartido para archivar toda la documentación vinculada con cada solicitud presentada.
- Crear una base de datos de las convocatorias presentadas.
- Disponer de un sistema de coordinación entre el equipo responsable de las convocatorias, el área de intervención y los departamentos de administración y comunicación.



www.plenainclusion.org