

# BÚSQUEDA DE RECURSOS ECONÓMICOS PARA FINANCIAR MI ASOCIACIÓN



San Sebastián de los Reyes. Noviembre 2024

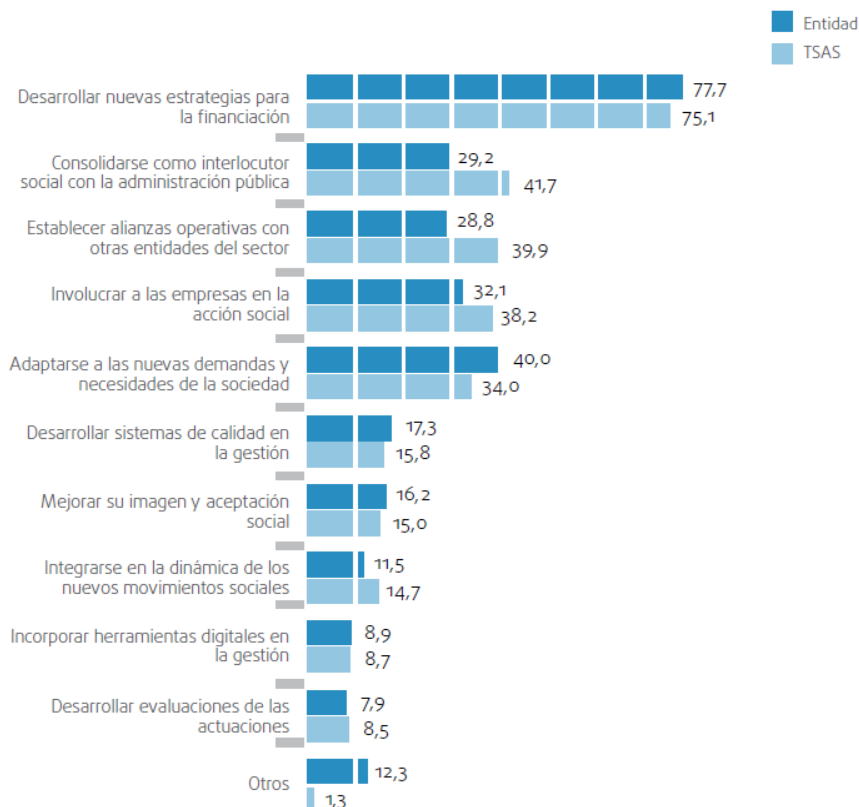


## INTRODUCCIÓN

El estudio llevado a cabo por la plataforma Tercer Sector conjuntamente con la Plataforma de ONG de Acción Social en 2015 y titulado [“El tercer sector de Acción Social en 2015: Impacto de la Crisis”](#), tenía como objetivo conocer el impacto de la crisis económica de aquellos años en el Tercer Sector de Acción Social (TSAS) en las actividades que venían desarrollando las entidades que lo forman y en su evolución futura. La encuesta se realizó a un total de 408 entidades del TSAS de un universo estimado de 29.739 entidades.

Este estudio es muy interesante ya que nos aporta datos relativos a lo que las propias entidades consideraban relevante respecto a su organización y funcionamiento a raíz de la crisis económica sufrida en los esos años.

Entre otras cosas, a las entidades se les pidió que indicasen, hasta un máximo de tres, los retos a los que se enfrentaría su organización en los años siguientes, así como a los que tendría que hacer frente el sector social en su conjunto. El resultado fue el siguiente:



Fuente: “El tercer sector de Acción Social en 2015: Impacto de la Crisis” (pág. 180)



*El reto mayoritariamente señalado era el desarrollo de nuevas estrategias para la financiación, con un 77,7% cuando se trata de la entidad, y un 75,1% cuando se trata del sector.*

Quizá no era necesario acudir al estudio para afirmar, sin riesgo a equivocarse, que la falta de financiación es uno de los problemas que más preocupa actualmente a las entidades sociales, si no el que más. Pero es interesante no quedarse ahí. Si miramos en el mismo gráfico observamos cómo el tercer reto es "*Establecer alianzas operativas con otras entidades del sector*" y el cuarto "*involucrar a las empresas en la acción social*". Estos dos aspectos también tienen un efecto sobre la financiación de nuestras entidades.

Algunas entidades sociales han pasado, ya hace tiempo, a tomar la iniciativa y pensar en cómo generar nuevas estrategias de captación de fondos, en cómo investigar en la generación de sinergias colaborando y compartiendo recursos con otras entidades, y en cómo involucrar a otros sectores de la sociedad con la misión de nuestra entidad con el fin de conseguir nuevos entornos de colaboración y financiación, y para ello el sector mercantil es un espacio a explorar.

Vamos a hacer un repaso sobre aquellas fuentes de financiación que existen y están a nuestro alcance, algunas más tradicionales, otras menos conocidas. El objetivo es ampliar el campo de miras de las asociaciones a la hora de enfrentarse a la búsqueda de financiación y la captación de fondos. Como decía el estudio, que las entidades puedan desarrollar nuevas formas de financiación que hasta ahora no habían explorado.

Hay que hacer notar, antes de empezar, que no existe una fórmula mágica de la financiación. Una vez que se termine este curso no existe certeza de dar con la solución a los problemas financieros de la entidad. Pero sí podemos adquirir las herramientas que nos permitan afrontar el tema desde un conocimiento más amplio de cómo funcionan las distintas opciones de captación de fondos, compartir y analizar experiencias propias y de otros e intentar trasladar a nuestra entidad alguno de estos aprendizajes para ampliar y diversificar lo que venimos haciendo hasta el momento.

## PLANIFICACIÓN DE LA FINANCIACIÓN

Hemos visto que la financiación es una de las principales preocupaciones de las entidades, pero tampoco debemos caer en el victimismo o pesimismo de pensar que todo es problema de que no hay dinero y de que ya no "nos dan" (ni nos darán) los recursos económicos que "nos daban" antes. No. Debemos ser más autocríticos y proactivos, debemos analizar nuestra entidad con una visión interna y externa, analizar las oportunidades que existen, cuáles son nuestras fortalezas y así poder plantear nuevas estrategias de acción, pero



también sin olvidarnos de analizar nuestras debilidades para poder resolverlas en la medida de lo posible y poder hacer frente a las amenazas externas. Veremos un poco más adelante una herramienta sencilla y conocida para hacer este análisis –cuya potencia es difícil sobrevalorar–, la técnica D.A.F.O.

Por lo tanto, debemos enfocar la estrategia de financiación y captación de fondos desde un punto de vista de Planificación. Ante la necesidad de recursos es fácil caer en un activismo descontrolado en la captación de fondos. Corremos el riesgo de pensar que cualquier cosa puede parecer adecuada para captar recursos. Si a otros les funciona, ¿por qué a nosotros no? Y así podemos caer en “dar palos de ciego” en nuestra política de captación, en un “todo vale”, desde iniciar una campaña de captación de donaciones, tanto en la calle como por internet, elaborar y vender merchandising, ofrecer servicios a terceros, hasta asociarnos a la imagen de una empresa que quiera hacer una campaña de comunicación con nosotros.

Debemos preguntarnos cosas como: ¿Todo vale con el fin de conseguir más recursos?, ¿está nuestra entidad preparada para gestionar las acciones de captación que se nos están ocurriendo?, ¿están todas las personas de la entidad identificadas con nuestra política de captación de fondos?, ¿cómo vamos a comunicar?, ¿tenemos herramientas para ello?, ¿todos los socios son buenos compañeros de viaje en esta tarea?, ¿cómo va a afectar a nuestra imagen?...

Estas y muchas otras preguntas deben pasar por nuestra cabeza antes de iniciar una acción concreta de captación de fondos. Pero para poder dar respuesta, debemos entender la captación de fondos como un proyecto y, por lo tanto, **debemos establecer una política y estrategia de captación de fondos** teniendo en cuenta todos los ámbitos que giran en el entorno de nuestra entidad.

Un término que se suele utilizar cuando hablamos de este tipo de políticas y estrategias es el **FUNDRAISING**. En este tema vamos a sentar las bases para que la organización se enfrente a realizar su propia política de Fundraising o captación de recursos y analizar los distintos ámbitos o fuentes de financiación que existen.

Como comentábamos anteriormente, y más allá del término concreto que utilicemos, es importante que entendamos la captación de recursos como una estrategia planificada y no como un mero conjunto de actividades, más coordinadas o menos, pensadas para obtener recursos externos (monetarios o materiales), sino como un conjunto de acciones ordenadas en base a unos **objetivos** planteados previamente y que nos permitan **evaluar** su implantación y eficacia, tanto su desarrollo como sus resultados.

Para ello, os propongo partir de los elementos esenciales que definen a nuestra entidad:



- LA MISIÓN, LA VISIÓN Y LOS VALORES.

Estos son los elementos que constituyen el marco ético elemental y de referencia desde el que lanzar cualquier desarrollo estratégico en nuestra entidad. Si partimos de estas premisas, seremos mínimamente fieles a nuestras señas de identidad en el proceso de captación de fondos. Recordemos brevemente estos conceptos:

#### MISIÓN

- Describe el propósito o razón de ser de la organización, responde a las preguntas: ¿Qué hacemos y para qué lo hacemos?

#### VISIÓN

- Describe cómo debe ser la organización en el futuro. ¿Qué quiero lograr?, ¿Dónde quiero estar en el futuro?

#### VALORES

- Principios que describen el comportamiento de las personas de la organización y determinan todas sus relaciones. ¿Cómo somos?, ¿En qué creemos?, son los principios éticos sobre los que se asienta la cultura de la organización

En la planificación de la captación de fondos debemos tener en cuenta estos tres elementos definidos en los planes estratégicos de la entidad. Cualquier acción que desarrollemos en la entidad debe respetar nuestra **MISIÓN**, ser acorde con dónde queremos llegar, la **VISIÓN**, y, como no puede ser de otra manera, debe respetar nuestros **VALORES** como organización.

Debe existir una coherencia entre la financiación, la misión, la visión y los valores de la Organización. **Cómo nos financiamos también lanza una imagen de nosotros al exterior.**

Una vez que tenemos claras las bases de las que partimos y que nos hacen que mantengamos nuestra identidad también en este proceso, podemos pasar a contestar a unas sencillas preguntas relacionadas con la estrategia de captación de fondos que vamos a iniciar:

- ✓ **¿PARA QUÉ?**

Debemos acotar cual es la necesidad que queremos cubrir. Financiarlos sí, pero ¿Para qué?, ¿Cuál es el objetivo?, ¿Qué impacto queremos conseguir?, ¿Cuál es la necesidad social que necesitamos cubrir y hasta dónde necesitamos llegar?

- ✓ **¿CÓMO?**



¿Cuál es la forma en la que vamos a cubrir esa necesidad?, ¿Qué acciones vamos a llevar a cabo y que por lo tanto necesitan de los recursos que vamos a captar?

✓ **¿CUÁNDO?**

Temporalicemos. ¿Cuáles van a ser las fases del proyecto?, ¿cuándo necesitamos hacerlo?, ¿es una necesidad urgente que demanda una respuesta inmediata o podemos adaptar nuestra acción al mejor momento que valoremos desde la organización?, ¿Con cuánto tiempo contamos para conseguir los recursos que necesitamos?

Una vez respondamos a estas tres preguntas, podríamos estar en disposición de cuantificar cual va a ser la meta de nuestra captación de fondos:

**¿CUANTO?**

Necesitamos cuantificar los recursos que necesitamos para conseguir los objetivos planteados. Tanto los recursos humanos, como materiales y financieros. Pero antes, habrá que incorporar una nueva pregunta que nos permite partir de un paso adelantado. **¿QUÉ TENEMOS?** Muchas veces, caemos en la tentación de valorar los proyectos de forma aislada, como departamentos estancos dentro de nuestras organizaciones, incluso hacer propuestas muy innovadoras, ideas que pueden poner “patas arriba” a la entidad, como si nada de lo hecho hasta el momento valga, pero, ¿nos hemos parado a pensar qué tenemos ya en la entidad?, ¿qué logros hemos conseguido hasta el momento?, ¿hemos analizado nuestras fortalezas?

En la planificación de la captación de fondos, en muchas ocasiones, solo intervienen los directivos de la entidad, no se da oportunidad a aportar ideas el resto del equipo y personas que se relacionan con la entidad (trabajadores, voluntarios...).

Como decíamos, debemos pararnos a pensar ¿qué tenemos?, pero en todos los ámbitos de la entidad, en el ámbito personal, formación y experiencia de nuestros socios, trabajadores y voluntarios, de qué recursos materiales disponemos, cual es nuestro conocimiento sobre el entorno y sobre la necesidad que queremos cubrir, nuestro *know-how*, ¿partimos de cero?, seguramente no.

En la captación de fondos es fundamental **saber lo que nos hace falta para conseguir lo que necesitamos.**

## **ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO PREVIO**

En todo lo que acabamos de analizar, hemos visto como constantemente hacemos referencia a la organización. La financiación no se puede entender si no se parte de la organización. Los recursos no están ahí fuera para el

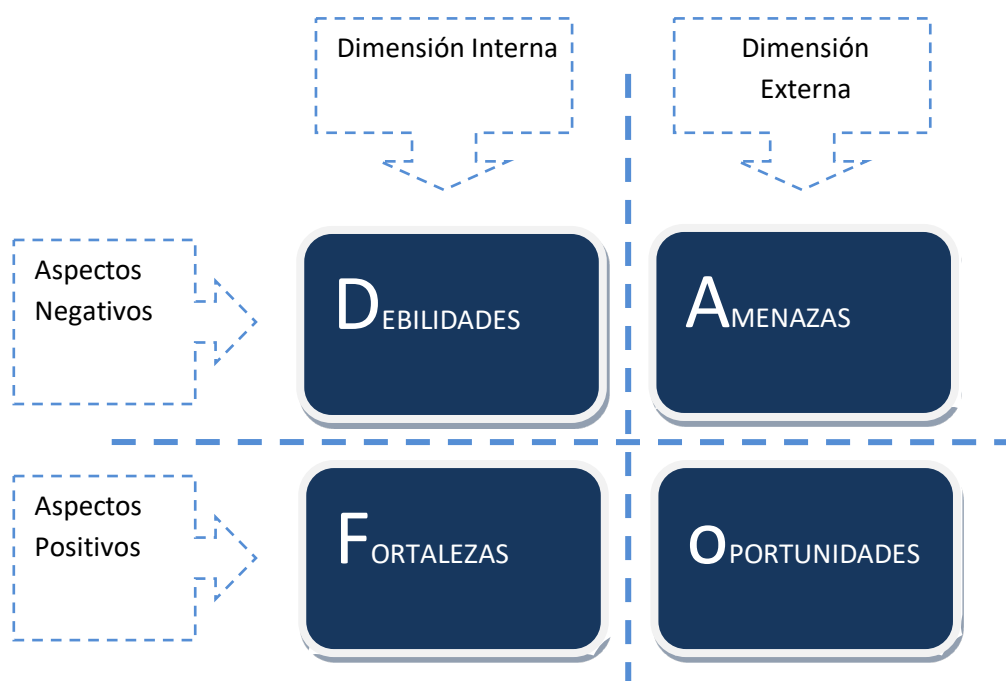


primero que llegue, independientemente de cómo sea o cómo esté organizada y estructurada

Para ello os proponemos una técnica relativamente sencilla: **El análisis D.A.F.O.**

El análisis DAFO permite de forma sencilla y eficaz realizar un diagnóstico de la entidad de forma que puedan analizarse desde una doble perspectiva, análisis interno y externo, aquellos factores que están influyendo en el devenir de la entidad. Cuáles de los factores internos aportan valor y son potenciadores y cuáles conforman una debilidad de la organización y necesitan mejorarse a la hora de desarrollar nuestra actividad con mayores garantías de éxito. Desde el punto de vista externo, este análisis nos va a permitir encontrar aquellos elementos del entorno que pueden servir de impulsores de nuestra actividad y hay que aprovechar, y a la vez nos permite identificar otros factores que negativamente nos afectan en el presente o nos pueden afectar en el futuro para así poder actuar minimizando su impacto.

Así pues, esta técnica se centra en cruzar dos ejes de análisis: por un lado, aspectos positivos y negativos y, por otro, aspectos de la dimensión interna y externa a la organización:



*Elaboración propia*

Así encontramos en la dimensión interna de la organización, aquellas Debilidades (como aspecto negativo) y aquellas Fortalezas (como aspecto positivo) que influyen en la capacidad que presenta la organización para conseguir sus objetivos, su Misión.



Por otro lado, en la dimensión externa de la organización, encontramos aquellos aspectos o factores que amenazan la capacidad de la organización para conseguir sus objetivos y también aquellas oportunidades que nos ofrece el entorno y que favorecen la consecución de la Misión.

*Las **fortalezas** están constituidas por las situaciones, atributos y recursos propios de la organización, que son valorados como positivo. Son fuerzas impulsoras, capacidades propias destacables que contribuyen de forma favorable a la misión de la organización.*

*Las **debilidades**, por el contrario, son aquellas situaciones, recursos y otros factores que dan cuenta de las dificultades existentes en el interior de la organización, de los problemas que inciden o limitan sus perspectivas e impiden el adecuado desempeño de la gestión de la entidad.*

*Las **oportunidades** son factores favorables que encontramos en el entorno y que podemos aprovechar o pueden ser definidas, también, como hechos potenciales que facilitan el logro de objetivos.*

*Las **amenazas** son factores adversos al entorno, que impactan, afectan y/o hacen peligrar la vida de la organización y que debemos evitar. Las amenazas son hechos potenciales que impiden el logro de objetivos de la organización<sup>1</sup>*

Esta técnica se utiliza de forma genérica en cualquier planificación y sobre todo en la planificación estratégica de la entidad. En el tema que nos ocupa, podemos utilizarla para obtener una radiografía de nuestra entidad de cara a la captación de fondos. Podemos centrar el análisis en las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades que tiene la entidad exclusivamente en el ámbito de la captación de fondos, no despistarnos con un análisis muy general de la entidad que puede hacer que acabemos haciendo un plan estratégico en lugar de un plan de financiación.

De todas formas, como ya hemos comentado, la captación de fondos debería formar parte de un plan estratégico más amplio de la entidad. Pero si este plan no existe, podemos abordarlo de forma aislada.



### Plantilla ANÁLISIS DAFO

DEBILIDADES <i>(perspectiva interna a la organización)</i>	AMENAZAS <i>(perspectiva externa a la organización)</i>
FORTALEZAS <i>(perspectiva interna a la organización)</i>	OPORTUNIDADES <i>(perspectiva externa a la organización)</i>



## ALGUNOS CONCEPTOS

### LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN Y LA IMAGEN

El éxito de la mayoría de las acciones de captación de fondos dependerá de que la entidad tenga una buena política de comunicación. ¿Cuenta la entidad con un plan de comunicación?, ¿tenemos página web?, ¿redes sociales?, ¿cómo se gestiona?, estas y otras muchas preguntas habrá que hacerse para analizar nuestra estrategia de comunicación. Pero no podemos hablar de estrategia o política de comunicación sin introducir también el concepto de imagen de nuestra organización. ¿Qué imagen proyecta nuestra organización hacia el exterior?, ¿es la imagen que queremos?, ¿está en sintonía con nuestra ética, con nuestros valores, con nuestra razón de ser?

Será importante cuidar la imagen que tienen de la organización desde el exterior y que ésta sea la imagen que efectivamente se quiere proyectar. Todas las personas con las que la entidad se relaciona directa o indirectamente se van a crear una imagen de la organización y posteriormente la transmitirán a otros. Por eso, en la medida que sea posible, es importante que se controlen los mensajes que en el exterior se reciben sobre la organización.

¿Y quién mejor que nosotros mismos para hablar de la organización? Por ello, debemos contar con las herramientas e instrumentos que nos permitan disponer de canales de comunicación rápidos y eficaces para estar en contacto con nuestros beneficiarios, socios, voluntarios, donantes, etc.

Hoy en día los canales de comunicación se han diversificado y tecnologizado mucho y es complicado saber exactamente cuáles serán los más apropiados para la organización. Se deberá hacer un estudio para saber cuáles son los canales más apropiados en función de las personas y sectores a los que se quiera alcanzar con el mensaje. Parece lógico pensar que no será lo mismo una organización que se dedica a trabajar con personas mayores, por ejemplo, que una entidad que trabaje con jóvenes. Los canales utilizados por unos y otros no serán los mismos.

Sin duda la incorporación de herramientas tecnológicas y las redes sociales serán casi imprescindibles. La información se debe tratar casi en tiempo real. Así pues, la utilización de espacios como Facebook, X (antes, Twitter), Instagram, LinkedIn, etc. serán formas de **mantener al día la información que las personas vinculadas a la organización tienen sobre ella**. Las redes sociales son puertas de acceso a la organización, si queremos llegar a más gente, hacer nuevos contactos, que más personas nos conozcan, las redes sociales pueden ser buenas herramientas para ello.



La herramienta por sí sola no es mágica. Debe ir acompañada de una política de comunicación concreta, hay que destinar tiempo y recursos a ello. De la misma manera que estas nuevas herramientas pueden favorecer que nuestra organización se sitúe en ciertos espacios donde antes no estaba y llegue a más personas, una mala gestión de las mismas, puede provocar todo lo contrario y generar una imagen negativa de la entidad. Habrá que cuidar el mensaje y mantener actualizada la información. Hoy en día, internet es la mayor fuente para conseguir información que utiliza la mayoría de las personas.

Una buena política de comunicación puede incidir sobre la imagen que se tiene de la organización. La imagen influirá sobre todos con los que nos relacionamos, tanto hacia dentro como hacia fuera de la organización. Una imagen bien valorada, que lanza un mensaje claro, transparente y honesto hacia el exterior, da certeza a los donantes sobre la organización, hará que ésta sea más buscada por los financiadores y sea más atractiva también para colaboradores y voluntarios. Veamos un ejemplo real:

SÁBADO, 10 de marzo de 2007

SECCIONES EDICIONES SUPLEMENTOS

## La policía detiene al presidente de la ONG Anesvad por apropiación de fondos

■ Antiguos empleados denuncian su gestión "oscurantista" y un desfalco hecho en 2005

ALBERTO URIONA | Bilbao | 10 MAR 2007

Archivado en: Malversación fondos Estafas Falsificaciones ONG Delitos económicos Solidaridad Delitos Sociedad Justicia

El presidente de la ONG Anesvad, José Luis Gamarra, continuaba ayer detenido en Bilbao por la Ertzaintza, acusado de un delito de apropiación indebida de fondos. Esta ONG, con 160.000 socios, gestiona al año más de 35 millones de euros; es la undécima de España en volumen de fondos. En los últimos años, una veintena de empleados ha abandonado la entidad, caracterizada por la agresividad de sus campañas de comunicación y la falta de rigor y transparencia en su gestión. Hace año y medio, el personal descubrió el presunto desfalco por dos directivos de medio millón de euros.

José Luis Gamarra, bilbaíno de 60 años, es también cónsul de Filipinas en Bilbao. La oficina del consulado se encuentra justo encima de la sede central de Anesvad, entidad que se ha especializado en campos como la lucha contra la lepra, la explotación infantil o el sida. Su detención, el pasado jueves a las 9.00, se produjo en su domicilio de Bilbao, desde donde fue trasladado a

PRIMERA INTERNACIONAL ESPAÑA ECONOMÍA OPINIÓN VIÑETAS SOCIEDAD CULTURA GENTE DEPORTES PANTALLA ÚLTIMA

ANDALUCÍA CATALUÑA C. VALENCIANA GALICIA MADRID PAÍS VASCO

BABELIA EL VIAJERO

Noticia publicada en el país el 10 de marzo de 2007



SÁBADO, 8 de marzo de 2008

SECCIONESEDICIONESSUPLEMENTOS

PRIMERAINTERNACIONALESPAÑA

ECONOMÍAOPIIÓNVIÑETAS

SOCIEDAD

CULTURATENDENCIAS

GENTE

OBITUARIOS

DEPORTES

PANTALLA

ÚLTIMA

ANDALUCÍA

CATALUÑA

C. VALENCIANA

GALICIA

MADRID

PAÍS VASCO

BABELIA

EL VIAJERO

# Anesvad pierde 30.000 socios

La ONG busca un director general que reemplace a Gamarra

Las claves de la investigación judicial

Un año de la crisis de una ONG

ALBERTO URIONA

Bilbao

8 MAR 2008

Archivado en:

Anesvad

Comunidades autónomas

Administración autonómica

ONG

Solidaridad

País Vasco

España

Administración pública

Sociedad

f

0

t

0

in

0

g+

0

Enviar

Guardar

Imprimir

Un año después de la operación judicial que llevó a la detención de su entonces presidente José Luis Gamarra por presunta apropiación de 4,6 millones de euros, Anesvad trata de recuperar su imagen. La entidad, que en 2005 manejó un presupuesto de 35 millones y se convirtió en la undécima ONG española por fondos gestionados, ha perdido en este año 30.000 de los 150.000 socios y colaboradores que tenía antes del escándalo, según datos de la organización.

Dirigida desde octubre por tres administradores judiciales, tras apreciar la magistrada que instruye el caso riesgo de que se desviarán fondos, ahora busca un director general -que realizará las funciones que desempeñaba Gamarra, fundador de la ONG en los años sesenta- y un director de proyectos, un puesto clave en Anesvad que ya ha sido ocupado por dos personas en este año. La primera salió con la crisis interna abierta tras la detención de Gamarra y la segunda, Leire Atxa, nombrada en junio y con una

Noticia publicada en el país el 8 de marzo de 2008 (un año después de la anterior)

Anesvad en 2007 se ve inmersa en un escándalo en el que su presidente es detenido acusado de presunta apropiación de fondos. En ese momento, la Organización contaba con 150.000 colaboradores. Un año después, en 2008, según sus datos habían perdido 30.000 colaboradores. Pues bien, en 2017, según datos extraídos de su propia página web, la Fundación Anesvad contaba con 58.407 colaboradores. Casi 100.000 menos que 10 años antes.

No pretendemos hacer un juicio de valor sobre el caso concreto de esta organización. Pero con esto debemos tomar nota de cómo las personas que colaboran con nuestra organización se identifican con ella de una manera muy emocional, por sensaciones, por creer que su colaboración llega a un buen fin. Por supuesto si esta percepción cambia, dejarán de colaborar con la entidad. Y recuperar esa “imagen” será muy difícil.

Por otro lado, lamentablemente, también hay muchas personas que no distinguen entre unos y otros, para los que todas las organizaciones sociales son parecidas o son lo mismo, y si tienen una mala experiencia con una entidad social es fácil que se traslade una mala imagen hacia todo el sector en su conjunto. No solo cada entidad de forma individual debe cuidar su imagen, sino todo el sector en conjunto.

La organización debe trasladar una imagen coherente con sus principios y valores. Coherencia entre lo que dice y lo que hace. Coherencia entre sus valores y sus acciones, pero también entre sus valores y los valores de sus compañeros de viaje. En este punto me gustaría introducir también otra idea respecto a la importancia de la imagen de las entidades o personas con las



que nos aliamos o asociamos. A la hora de buscar financiación será muy importante la imagen que los posibles financiadores tengan de nuestra organización para tener la confianza suficiente en ella, pero también porque las posibles alianzas que establezcamos en este campo también van a incidir sobre la imagen de nuestra organización.

No tendrá el mismo impacto unir nuestra imagen o marca, a la imagen o la marca de cualquier organización o empresa. ¿Qué pensarán los socios/donantes de una organización ecologista si ésta asocia su imagen a una empresa supuestamente contaminante?, ¿sería lógico que una asociación de salud, de afectados por una determinada enfermedad o deportiva se asociara con una empresa tabacalera?, en estos casos, aunque se consiguiera la financiación deseada a corto plazo, ¿cuál sería el daño a largo plazo?

Este mismo análisis también es válido para las empresas que deciden destinar parte de sus recursos a fines sociales. Hoy en día puede resultar atractivo para una empresa asociar su imagen a la de una organización social que ya esté posicionada y cuente con una buena imagen. Lo veremos en profundidad más adelante.

En resumen, la imagen que se tiene de la organización puede dar más capacidades de financiación. Hay que hacer notar que aquí hay varias “ligas”. Quizá no busco la financiación de una empresa del IBEX-35 sino de unos comercios del barrio. Nuestra imagen (¿nos conocen?) será igualmente importante.

### **¿Qué canales de comunicación utilizar?**

Como hemos comentado, no existirá una regla común a todas las entidades, dependerá del tamaño, población a la que se dirigen sus actividades, estructura interna, etc.

Será bueno que la organización cuente con un plan de comunicación integral de la organización, donde se plantee la estrategia en relación al discurso que se quiere transmitir, donde se analicen los canales a utilizar, a quién se dirige el mensaje, cómo se va a actuar ante una posible crisis de reputación, etc. y, por supuesto, su relación con la captación y búsqueda de colaboradores y financiadores.

Os recomiendo el siguiente vídeo de una campaña realizada por Acción contra el Hambre, donde al final del vídeo se analiza la repercusión que tuvo:



<https://youtu.be/ajt9VYHaGO4?si=X22LYd6FsEKjYVib>

## CLASIFICACIÓN DE FUENTES DE FINANCIACIÓN

Vamos a establecer una clasificación de las diferentes fuentes de financiación que la entidad puede valorar utilizar para la captación de fondos.

Entre distintos autores podemos encontrar clasificaciones muy distintas también. Así podemos encontrar clasificaciones que se basan más en la procedencia interna o externa, o en la titularidad de la fuente, propia o ajena, etc. Por otro lado, podemos encontrarnos clasificaciones en función de la estabilidad o temporalidad de los recursos, pudiendo diferenciar entre fuentes a corto o a largo plazo, recursos permanentes frente a recursos para hacer frente a gastos corrientes. Y así distintos tipos de clasificación.

En este curso emplearemos una clasificación en función de la procedencia. Esta clasificación sería la siguiente:

Financiación pública	<ul style="list-style-type: none"><li>• LAS SUBVENCIONES PÚBLICAS</li><li>• LA CONTRATACIÓN PÚBLICA</li><li>• LOS CONVENIOS PÚBLICOS</li></ul>
Financiación privada	<ul style="list-style-type: none"><li>• SUBVENCIONES PRIVADAS</li><li>• LA RSC DE LAS EMPRESAS</li><li>• EL MARKETING CON CAUSA</li><li>• EL PATROCINIO</li></ul>
Financiación propia / otros	<ul style="list-style-type: none"><li>• LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS</li><li>• LA CAPTACIÓN SE SOCIOS Y DONANTES</li><li>• LA FINANCIACIÓN COLECTIVA</li><li>• OTROS EVENTOS Y ACTIVIDADES DE CAPTACIÓN</li></ul>

Esta clasificación puede ser cuestionable, y seguramente cada uno de vosotros haría alguna distribución diferente o cambiaría de lugar alguna de ellas (la prestación de servicios siempre es complicada de situar). Esto no es tan relevante. Pero sí resulta conveniente realizar esta clasificación ya que el



acceso a algunas de estas fuentes de financiación dependerá de la capacidad de gestión de la entidad, de su experiencia, su recorrido, etc. Por poner solo un ejemplo, habrá ciertas convocatorias de subvenciones públicas o privadas que tengan algunos requisitos que la entidad no pueda cumplir, como una determinada experiencia en la realización de proyectos similares, una antigüedad de la entidad, estar inscrita en un determinado registro, etc.

Por otro lado, una vez que lanzamos una determinada acción de captación, ya sea con captación de socios, asociándonos a una empresa, una prestación de servicios, su éxito, dependerá de cómo hayamos planificado correctamente esa acción, cómo hayamos medido los resultados o cómo enfoquemos la campaña o actividad.

Pero tan importante será que esa campaña sea exitosa inicialmente, que consigamos los objetivos de financiación planificados, como que consigamos mantener el apoyo en el tiempo y conseguir en cierta manera fidelizar al financiador. Para conseguir esto, habrá que planificar también tareas de seguimiento e información, qué *feedback* vamos a dar al financiador y en qué momentos.

Deberemos mantener viva la motivación que hizo que el financiador apostara por nuestra entidad. Y ello dependerá de la imagen que sigamos transmitiendo, para que se sienta conforme, satisfecho con el apoyo que está dando a nuestra entidad y no se plantee dejar de hacerlo o cambiarlo a otra entidad.

## LA DIVERSIFICACIÓN DE FUENTES DE FINANCIACIÓN

Por último, debemos también hacer una reflexión sobre lo que hemos venido en llamar la diversificación de fuentes. La necesidad o importancia de no centrarnos en una única fuente de financiación, sino intentar que la estructura financiera de la entidad esté diversificada entre distintas fuentes de financiación para garantizar la sostenibilidad de la obtención de recursos.

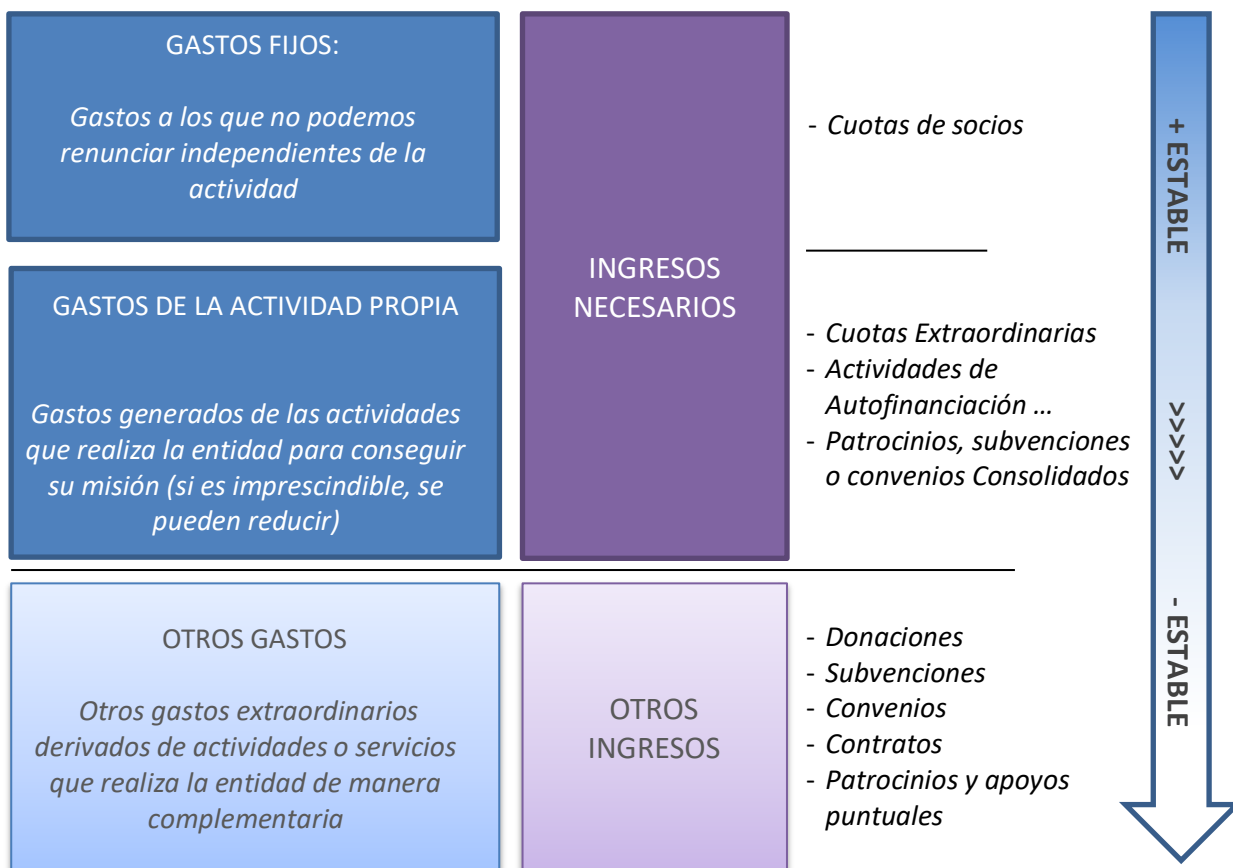
Esto, como todo, no es una regla exacta, pueden existir entidades a las que sí les funcione tener un único financiador o una única fuente de financiación. Pero en general, y sobre todo cuando estas fuentes se basan en una única persona –por ejemplo, una determinada empresa, o una determinada administración pública– corre un riesgo muy grande la sostenibilidad de la entidad. Diversificar nuestras fuentes de financiación nos aportará:

- ✓ *Mayor autonomía*
- ✓ *Disminución de riesgos*
- ✓ *Aprendizaje*
- ✓ *Mayor repercusión exterior del proyecto y la organización*
- ✓ *Mayor posibilidad de generar sinergias*



✓ *Generación de Base Social*

Así pues, generalmente será recomendable que tengamos distintas fuentes de financiación que permitan hacer más sostenible nuestro proyecto. Con el siguiente gráfico vamos a intentar asociar distintas fuentes con los distintos elementos principales de la estructura de gasto de una entidad:



Si atendemos primero a la estructura de la columna de gastos (izquierda), vemos cómo podemos dividir los gastos a los que hace frente una entidad entre Gastos Fijos, Gastos de Actividad Propia y Otros Gastos. Vemos una breve explicación de cada uno de ellos para entender el gráfico:

- **Gastos Fijos:** Serán aquellos a los que la entidad no puede renunciar. Aquellos que son necesarios para seguir existiendo. También se pueden llamar gastos de estructura. Algunos ejemplos podrían ser: gastos asociados al local social, seguros, papelería, personal de oficina/estructura.



- **Gastos de la actividad propia:** La entidad desarrolla proyectos para la consecución de su misión. Aquí incluiríamos los gastos asociados a las actividades propias de la entidad, aquellas que sirven para cubrir su razón de ser, su misión, su causa. Proyectos o actividades a las que no se puede renunciar porque forman parte de la identidad de la entidad (aunque su dimensión puede depender del nivel de ingresos obtenidos).
- **Otros Gastos:** En este apartado incluimos aquellos gastos que son derivados de otras actividades que realiza la entidad que, aunque puedan tener relación con los fines de la organización y, sin embargo, no son tan necesarios o irrenunciables. También pueden ser gastos asociados a campañas de financiación u otras actividades o servicios que se realizan de forma complementaria a la actividad principal.

Pues bien, teniendo clara esta estructura de la composición de los gastos de la entidad, podemos entonces pensar con qué tipo de ingresos debemos contar para poder hacer frente a los mismos. En el gráfico, vemos como establecemos solamente dos tipos de ingresos: “Necesarios” y “Otros Ingresos”.

La entidad debe conseguir los “Ingresos Necesarios” para hacer frente a los gastos fijos y de la actividad propia irrenunciable, si no conseguimos esta cantidad de ingresos tendremos un problema de sostenibilidad ya que empezaremos a poner en peligro la razón de ser de la entidad y no podremos hacer frente a las actividades principales que sirven para conseguir nuestros fines y que, por lo tanto, nos definen.

Así pues, nos encontramos con las fuentes de financiación (a la derecha), donde de arriba abajo encontramos más seguridad en cuanto a la sostenibilidad de las mismas para poder hacer frente a los gastos. Fuentes que pueden generar más estabilidad hacia las fuentes que generan menos estabilidad.



## LA FINANCIACIÓN PRIVADA

Antes de empezar a desarrollar este tema, conviene aclarar que vamos a entender por financiación privada aquella que procede de entidades privadas. Fundamentalmente nos vamos a referir a las empresas, aunque también incluiremos a otro tipo de entidades privadas que no necesariamente tengan la forma jurídica de empresa, como pueden ser las Fundaciones.

Incluiremos en el apartado de “financiación propia” aquellas en cuya consecución haya un predominio claro de la actividad de la entidad (como realizar una prestación de servicios, organizar una campaña de crowdfunding...). Pero asumimos que es complicado trazar con claridad una divisoria y que, además, las prestaciones de servicios a la administración los hemos incluido en el apartado de financiación pública, por ser una actividad con una regulación propia, que la diferencia bastante de prestaciones de servicios a personas o entidades privadas.

Se podría entender que dentro de la financiación privada también se debe incluir aquella realizada por personas físicas individuales, aquella que conseguimos a través de campañas de captación de donantes. Y podría ser una clasificación acertada, pero hemos optado por incluir este tipo de financiación en el tema “otras fuentes de financiación”. Tiene su fundamento en las acciones propias de la entidad en contacto directo con su base social, sus socios, colaboradores, simpatizantes, y veremos cómo tiene también una estrecha relación con las herramientas de financiación colectiva.

### **¿ES COMPATIBLE EL OBJETIVO SOCIAL DEL TERCER SECTOR CON EL OBJETIVO MERCANTIL DEL SECTOR EMPRESARIAL?**

Desde hace años, parte de la sociedad exige al ámbito empresarial mayor compromiso social respecto al impacto que su actividad tiene sobre el entorno, primando aquellas empresas y marcas que cumplen con una serie de principios socialmente responsables y penalizando aquellas que no lo hacen. Así pues, aparecen iniciativas y comportamientos empresariales que el “cliente” aprecia desde un punto de vista social y medioambiental, y las empresas consiguen diferenciarse de sus competidores.

Eto no quiere decir que las empresas colaboren con iniciativas sociales exclusivamente por un interés económico o de posicionamiento en el mercado. No exclusivamente. Pero hay que tenerlo en cuenta.

La empresa tiene un objeto lucrativo y necesita conseguir beneficios, y esto será fundamental a la hora de entender su forma de tomar decisiones, no lo debemos olvidar. Pero también hay que tener en cuenta que detrás de las



empresas hay personas que también pueden estar sensibilizadas con su entorno y tengan la capacidad de trasladar esta inquietud a su parcela profesional.

Aunque queda muchísimo por avanzar en este sentido, una parte de la sociedad en general, y de consumidores en particular, es cada vez más consciente de su complicidad con los grandes retos sociales como el cambio climático, la lucha por las desigualdades Norte-Sur y de género, las condiciones laborales de los trabajadores, etc. y, por ende, intenta hacer un consumo más responsable buscando aquellas empresas que garanticen cierto compromiso social ante estos retos. Esta parte de ciudadanos concienciados es aún pequeña, pero el mensaje va calando progresivamente en la sociedad.

Las empresas son conscientes de este análisis y cada vez es menos difícil encontrar, por ejemplo, productos llamados “eco”, donde lo natural es un valor frente a lo artificial, o productos que ponen en valor su origen o manufactura nacional o local, etc., aunque para el consumidor es complicado crearse una opinión fiable. Los mensajes son en muchas ocasiones contradictorios.

Muchas empresas, grandes y pequeñas están dispuestas a colaborar con nuestra causa. Y todo ello acompañado de unas políticas públicas donde se incentiva esta colaboración con ventajas fiscales importantes hacia las empresas. Este ámbito se convierte en un espacio donde existen recursos que hasta ahora no se habían tenido en cuenta por gran parte del sector social.

Aunque entraremos más adelante en detalle, podemos adelantar que nos vamos a encontrar distintos tipos de colaboración: desde convocatorias de subvenciones al estilo que lo realizan las entidades públicas, pasando por aportaciones económicas directas a través de patrocinios, donaciones, colaboraciones en especie, apoyo de recursos humanos a través del voluntariado corporativo, hasta la asociación de la imagen entre la empresa y la entidad social en lo que se ha venido a llamar el “Marketing con causa”.

No es fácil acceder a ciertas colaboraciones. Según a qué empresas queramos acceder, vamos a necesitar tener cierta notoriedad. Competiremos con otras entidades que también se sitúan en nuestro ámbito de actuación, a la hora de que una empresa se fije en la nuestra. De aquí la importancia que tendrá la imagen que proyectamos al exterior como organización, nuestro posicionamiento y la imagen de marca que tenga la sociedad de nosotros. Con una *buena imagen*, conseguiremos situarnos en mejor posición de salida.

No obstante, igual que existen entidades sociales más grandes y otras más pequeñas, también hay empresas más grandes y otras más pequeñas. Si



nuestra actividad y nuestros proyectos tienen un ámbito menor, local, por ejemplo, podemos caer en pensar que la colaboración con empresas está fuera de nuestro alcance, que eso es solo para las grandes ONG... Pues no es así. Podemos encontrar empresas pequeñas, locales, dispuestas a colaborar con nuestra entidad justamente porque entienden que les beneficia más la colaboración cercana y se sienten más identificados con nuestra causa que con la causa de las grandes ONG.

Por último, destacar cómo este tipo de colaboraciones pueden convertirse en relaciones estables. Las empresas buscan economizar esfuerzos y no querrán gastar tiempo en buscar otra entidad con la que colaborar si ya están contentos con una. Si hacemos bien nuestro trabajo, implicamos a la empresa y le reportamos la información y resultados que esperan, pueden convertirse en un colaborador fidelizado.

Veamos a continuación los distintos tipos de colaboración que podemos encontrar en el sector privado.

## LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

Aunque ya hemos dado bastante pinceladas sobre lo que entendemos por Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa, intentemos buscar una definición:

Según el [Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa](#), La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) *es una forma de dirigir las empresas basado en la gestión de los impactos que su actividad genera sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general.*

La empresa ya no se concibe como algo al margen de su entorno y toma conciencia de su impacto exterior en su dimensión económica, social y medioambiental. Dentro de la Responsabilidad Social de las empresas, encontraremos espacios en los que nuestras entidades pueden servir de canalizador de las acciones que desde las empresas quieren realizar o apoyar con ese objetivo.

Nada exige la obligación de tener una responsabilidad social a favor de las ONGs. Es más, en muchas empresas la RSC se gestiona directamente desde departamentos internos, sin colaborar con entidades sociales externas y desarrollando sus propias políticas sociales y medioambientales directamente. Esto debemos tenerlo en cuenta, porque no podemos ver a las empresas solamente como meros financiadores económicos de nuestras actividades o proyectos. Si acudimos a ellas con el único objetivo de obtener fondos económicos, muy probablemente salgamos con las manos vacías. El sector empresarial también pasa un momento complicado y puede ser



reacio a desembolsar cantidades económicas. Sin embargo, sí puede estar abierta a muchos otros tipos de colaboraciones con modelos de trabajos profesionales gratuitos en favor de las organizaciones, trabajos pro-bono o estableciendo programas de Voluntariado Corporativo entre sus empleados, por nombrar algunos ejemplos.

Las empresas, al igual que las entidades sociales, también tienen unos principios y valores que las definen. También tienen una Misión y una Visión. Será importante que antes de acercarnos a una empresa, hagamos un trabajo de estudio sobre los elementos principales de su estrategia para anticiparnos a su reacción ante lo que podamos llegar a proponer.

Como decíamos, debemos tener nuestra mente abierta a muchos tipos de colaboración y no solo a la financiación a través de aportaciones dinerarias. Hay casos interesantes en que las empresas colaboran con entidades pequeñas sin aportaciones directas pero que pueden facilitar su labor y reducirles costes sustancialmente en sus actividades y proyectos. Algunos ejemplos:

- ✓ Una asociación que trabaja en la inclusión de personas con discapacidad a través del deporte y participa en torneos a nivel regional, tenía un problema para asumir los costes de transporte cada vez que competían fuera de su localidad, después de intentar buscar la financiación a través de subvenciones que les complicaba en exceso la gestión, consiguieron un acuerdo con una empresa local de transporte escolar y de viajeros que les ofreció de forma gratuita el transporte que necesitaban.
- ✓ (Antes de la situación de alarma) muchas de las entidades que trabajaban con bancos de alimentos a nivel local, los portes de los suministros de productos los realizaban profesionales autónomos que tienen vehículos de transporte apropiados y colaboraban de forma voluntaria, así como empresas pequeñas de transporte de mercancías.
- ✓ Una entidad pequeña que consiguió la colaboración de una empresa de pintores que les adecentó el local, no cobrándoles la mano de obra y consiguiendo la pintura de donaciones particulares.

Estos son ejemplos sencillos, de entidades pequeñas. Pero también podemos ver ejemplos de mayor calado, como:

- ✓ La colaboración que realiza Airbus cediendo sus vuelos de pruebas y de entrega de sus aviones nuevos para el uso de ONGs en el envío de ayuda humanitaria a las zonas en situaciones de emergencia. Estos vuelos, antes de estas colaboraciones, los hacía en vacío hasta que se dieron cuenta del potencial que tenían como ayuda social.



- ✓ El trabajo voluntario pro-bono que fomenta el Ilustre Colegio de Abogados de Madrid a través de su [Centro de Responsabilidad Social de la Abogacía Madrileña](#), para que los abogados colegiados colaboren mejorando los derechos y el acceso a la justicia tanto de personas con menos recursos como de entidades sociales.
- ✓ Google pone a disposición de ONGs y entidades sin ánimo de lucro su programa [Google Ad Grants](#) que, entre otras cosas, les permite anunciarse gratuitamente en AdWords para promocionar sus iniciativas en las páginas de resultados patrocinados del buscador.

Estos son solo algunos ejemplos de las posibilidades que existen de obtención de recursos técnicos y ayudas materiales por parte de las empresas y a las que no es tan difícil acceder.

Para terminar este apartado, quiero recordar que dentro de la Responsabilidad Social de las Empresas también podemos encajar la colaboración que pueden realizar sus trabajadores a través de los programas de voluntariado corporativo.

En este sentido, mencionar que muchos trabajadores de empresas están asociados a programas de voluntariado que se coordinan desde la propia empresa o desde sus comités de trabajadores, para colaborar puntualmente con entidades sociales. A modo de ejemplo, destacar el voluntariado de trabajadores de banca, como el [Banco Santander](#) o [La Caixa](#), que pueden colaborar con la entidad de muy diversas maneras: como voluntarios en una actividad puntual que necesitemos apoyos humanos, en campañas de captación de fondos, etc.

## **LAS SUBVENCIONES PRIVADAS**

Muchas empresas con cierto tamaño, y dentro de la política de Responsabilidad Social que comentábamos, así como personalidades con cierta notoriedad y capacidad económica, han creado fundaciones privadas para canalizar su apoyo económico a organizaciones o causas solidarias. Estas fundaciones suelen lanzar convocatorias de ayudas económicas a través de subvenciones, concursos, premios, etc.

También nos sonará que las Cajas de Ahorros hasta 2011 han sido un motor de apoyo a la economía social donde, por ley, debían destinar un porcentaje de sus beneficios a obras sociales. En el año 2011 y terminando en 2012 se desarrolló un proceso de reforma que provocó que prácticamente la totalidad de las cajas de ahorro desaparezcán como entidades de crédito, dando lugar a nuevas entidades financieras (bancos) y a Fundaciones bancarias a través de las cuales se canaliza actualmente su obra social. Así pues, estas fundaciones serán las que sigan apoyando a las entidades



sociales. Algunos de estos casos son: [La Fundación La Caixa](#) (antigua obra social de la Caixa), [Fundación Monte Madrid](#) (antigua obra social de Caja Madrid), [Fundación Caja Inmaculada](#), etc...

Tanto las fundaciones de empresas o personas físicas que mencionábamos al principio, como las asociadas a las antiguas obras sociales de las Cajas de Ahorros, suelen sacar anualmente convocatorias a las que podremos presentar nuestro proyecto para ser financiado. Aunque menos rígidas que las convocatorias de subvenciones públicas, nos exigirá cierta capacidad de gestión y control económico del proyecto ya que habrá que justificar la inversión recibida. No obstante, es verdad que suelen tener muchos menos trámites administrativos que las subvenciones públicas.

Es complicado dar unas pautas estándar para todas las convocatorias de subvención privadas, ya que cada convocatoria es diferente. No existe una normativa o exigencia que obligue a las fundaciones y empresas a hacer sus convocatorias de una determinada manera. Por lo tanto, habrá que analizar cada una de las convocatorias para conocer sus requisitos.

## EL MARKETING CON CAUSA

Hoy día es fácil encontrarse en el supermercado productos que, al comprarlos, la marca se compromete a que una parte de los beneficios obtenidos servirán para cubrir alguna necesidad en algún lugar del Tercer Mundo...

Estamos rodeados de publicidad que lleva implícita un mensaje social. Este tipo de política solidaria relacionada con un producto o marca hace que una empresa se diferencie de otra y un producto de su competencia. Esto es debido a que el cliente siente interés por este tipo de colaboración: “no me importa pagar un poco más por esta leche, crema, batido, revista... si colaboro en una “buena causa”. A esto lo llamaremos “**marketing con causa**”.





HISTORIAS DE NUESTROS GANADEROS

## La gran familia **Central Lechera Asturiana**

Nuestras familias ganaderas son el corazón de Central Lechera Asturiana. Las mismas familias que fundaron nuestra cooperativa en 1969 han mantenido vivo su compromiso con la ganadería tradicional, generación tras generación.

Una forma de vida y de hacer que es parte fundamental del motor de la economía rural en nuestro país.

[¡CONÓCELA!](#)

Es un sistema a través del cual una empresa vincula la venta de un determinado producto a una causa social (en el ejemplo anterior, la ganadería tradicional, la conservación del “paraíso natural”, las formas de vida, el no-despoblamiento, la calidad de lo artesanal...).

Cuanto más venda, más colaborará con la causa social. El primer caso que se reconoce de esta forma de actuar fue a principios de los años 80 en New York, cuando American Express lanzó una campaña en la que prometía donar un centavo cada vez que se usara su tarjeta o un dólar por cada tarjeta nueva y lo destinaría a la restauración de la estatua de la libertad. American Express finalmente donó 2 millones de dólares para ese fin, imaginemos las ganancias que debió suponer para la compañía.

En España, uno de los primeros casos se le reconoce a la marca de leche RAM que en 1995 realizó una campaña conjunta con Unicef en la que prometía enviar leche a países en vías de desarrollo en función de sus ventas.

Volviendo al concepto general del Marketing con Causa, diremos que este tipo de financiación o vinculación de las ventas de un determinado producto a una causa social no está exenta de dudas y puede generar recelo en algunas organizaciones sociales.

Debemos analizar si dentro de nuestro plan de financiación podemos unir nuestros objetivos, nuestra causa social, a un producto ofrecido por una empresa y si eso es compatible con nuestros principios y los valores de la entidad.

No olvidemos que con este sistema estamos vinculando nuestra imagen con la imagen de marca de la empresa y del producto que vende. Esto no es ni bueno ni malo a priori, pero puede provocar un conflicto ético en la organización. Tanto para la organización social como para la empresa mercantil es un riesgo de asociación de marca de una con la otra. Cualquier impacto sobre una marca afectará sobre la otra.



La mercantil buscará con este sistema diferenciarse frente a su competencia y finalmente obtener más ventas. Posiblemente las donaciones asociadas a la campaña podría realizarlas sin necesidad de vincularlo a su publicidad o promoción de un determinado producto, pero al hacerlo, es porque se busca la reacción del consumidor, apelar a sus sentimientos y generar en él una sensación positiva hacia la marca.

Esta tendencia también la podemos encontrar llamada en el mundo del marketing como "posicionamiento por afinidad", consiste en que el cliente ya no busca solamente un buen producto, de calidad, con una buena distribución y a un precio razonable, sino que también busca un producto que comparta sus principios y valores. Y es aquí donde las organizaciones sociales jugamos un papel importante.



## **EL PATROCINIO**

Por último, otra forma que tendrán las empresas de colaborar con nuestra causa será a través de PATROCINIOS PUBLICITARIOS.

En principio, puede parecer similar al marketing con causa, pero existen diferencias. En el caso anterior, se vinculaba un compromiso social a la consecución de unos objetivos de ventas por parte de la empresa y posteriormente se buscará la forma de realizar esa aportación, vía donación, posiblemente económica o en especie. En el caso del patrocinio, sin embargo, es una práctica muy utilizada por las marcas comerciales que buscan un posicionamiento publicitario en eventos o espacios con repercusión mediática.

Tienen un objetivo claro y directo de publicidad por parte del patrocinador en el que, a cambio de una cantidad determinada (también pueden ser apoyos materiales en especie), se le da visibilidad a su marca o producto.

Podemos encontrar la figura del patrocinio publicitario en muchos eventos. Las empresas tendrán interés en posicionar su imagen o productos en



eventos donde se aglutine un número de personas considerable o que tenga una repercusión mediática importante, ya que es donde podrá salir “rentable” la inversión que realicen.

Así pues, es normal encontrar que son patrocinados muchos eventos deportivos, clubes, equipos, deportistas individuales, todo ello porque posiciona bien a la marca dada la repercusión mediática que suelen tener este tipo de actividades. Igualmente, actividades culturales como producciones artísticas, obras de teatro, cine, televisión, eventos musicales, exposiciones, suelen ser patrocinados porque a las marcas les interesa asociar su imagen a estos ámbitos.

En el caso de las entidades sociales, podemos intentar conseguir patrocinios de actividades o eventos concretos que hagamos, así como de la propia organización en global. Las empresas y sus departamentos de marketing y comunicación, buscarán espacios donde posicionar a su marca y para ello cuentan con presupuesto establecido previamente que destinarán a publicidad.

La clave estará en que la empresa vea el interés publicitario de destinar parte de su presupuesto a nuestra actividad o evento. La forma de patrocinar podrá ser a través de aportación económica directamente o cediendo materiales o bienes “en especie”.

Igual que analizábamos en el marketing con causa, en el patrocinio, también vinculamos la imagen de una determinada marca o empresa a la imagen de nuestra entidad. Por lo que surgirá el mismo debate ético respecto a nuestros valores y la imagen que transmitimos al exterior, a nuestros socios, a nuestros colaboradores y a la sociedad en general cuando nos asociamos con una determinada marca comercial.

Existen muchos casos de este tipo de patrocinio, por poner un ejemplo, podemos mencionar el apoyo que realizó Aquarius al proyecto de la Radio La Colifata, la primera emisora radial en transmitir desde un neuropsiquiátrico



<https://www.youtube.com/watch?v=yTvVCgBPUs>

La figura del patrocinio, por tanto, debemos entenderla desde el ámbito de la publicidad que se realiza por parte del patrocinado al patrocinador. En consecuencia, también se debe tener en cuenta la repercusión fiscal de esta actividad.

El patrocinio tiene la consideración de una prestación de servicios que le hace la entidad patrocinada a la empresa (al colaborar de alguna manera en su publicidad). Eso requiere que la entidad haya dado de alta una actividad económica y que emita una factura –sujeta a IVA y no exenta– a la empresa patrocinadora (es importante introducir la cuestión del IVA en la negociación con ella, porque ellos podrían pensar en “IVA incluido” donde nosotros pensáramos que el IVA iba aparte).

La entidad, al actuar como *empresaria*, debe cumplir con las obligaciones en materia de IVA y, con seguridad, estará obligada a la declaración del Impuesto de Sociedades.

Únicamente las entidades acogidas al Régimen Fiscal Especial de entidades no lucrativas (básicamente, fundaciones, asociaciones declaradas de utilidad pública, ONGDs y algunas entidades mencionadas en la ley 49/2002) pueden utilizar la figura, contenida en dicha ley, del “convenio de colaboración empresarial”, que no tiene la consideración de actividad económica y no está sujeta a IVA –esas entidades están obligadas en todo caso a la presentación del Impuesto de Sociedades–.

#### **A MODO DE RESUMEN:**

Para finalizar, y a modo de resumen de este tema sobre la financiación a través del sector privado, diremos que:



- ✓ La financiación a través de entidades privadas es generalmente menos costosa a nivel de gestión que la financiación pública, donde veíamos que se exige mayor capacidad de gestión.
- ✓ No todo vale con tal de conseguir fondos. Antes de aceptar una propuesta de colaboración con una empresa y asociar nuestra imagen a una marca comercial. Es necesario realizar un análisis desde el punto de vista estratégico y ético de la entidad, siendo coherentes con nuestra misión, visión y valores.
- ✓ No será fácil acceder a este tipo de financiación. No obstante, no debemos limitarnos solamente a aquellas marcas grandes que sabemos que colaboran con ONGs grandes. En el entorno cercano de nuestra entidad, existen muchas pequeñas y medianas empresas que pueden estar dispuestas a colaborar con nuestra entidad tanto con apoyos económicos como con apoyo material y en especie. En muchas ocasiones estas empresas no colaboran porque no saben cómo hacerlo.
- ✓ En algunos de los casos, será necesario cumplir con requisitos previos que nos impongan las empresas
- ✓ Las relaciones que podemos establecer con una empresa, si cubren con los objetivos planteados, pueden convertirse en duraderas. Las empresas buscarán la estabilidad en las alianzas que establezcan, incluso ampliándose las formas de colaboración con el tiempo. Será muy importante que la información fluya entre la entidad social y la empresa, debe existir transparencia y la empresa tener la sensación de que la entidad social cumple con lo acordado, si no es así, buscará otra entidad que sí lo haga.
- ✓ Al tener una colaboración con una entidad privada no debemos tener miedo a abrir nuestras puertas, ser transparentes y honestos contando nuestras fortalezas, pero también los problemas a los que nos enfrentamos para poder buscar soluciones conjuntamente. Será necesario destinar tiempo dentro de nuestra organización a generar información actualizada y detallada sobre los beneficios sociales que está reportando la colaboración a la empresa.
- ✓ En algunos tipos de colaboración con las empresas, debemos prestar atención a las posibles repercusiones fiscales. Las empresas pueden condicionar su apoyo a que les facturemos como un servicio de comunicación o publicidad y puede generarnos obligaciones con la agencia tributaria. Si nuestra entidad no está en el Régimen Fiscal Especial, la empresa no tiene ningún incentivo fiscal para realizarnos donaciones.



- ✓ Por último, este tipo de colaboraciones con empresas será conveniente reflejarlos en contratos o convenios por escrito antes de iniciar la relación, y donde queden reflejados los compromisos de cada una de las partes. Así evitaremos problemas posteriores y malentendidos en relación a los requisitos que debemos cumplir, los reportes de información que será necesario realizar, el tipo de colaboración, aportación y su calificación (donativos, prestación de servicios...), elementos de difusión que se utilizarán y asociación de marcas, etc.

## OTRAS FUENTES DE FINANCIACIÓN

Una vez que hemos visto las opciones de financiación que nos brindan las entidades privadas, vamos a analizar lo que otros autores han venido a denominar como “financiación propia”, pero que aquí hemos preferido llamar “otras fuentes de financiación”.

Desde nuestro punto de vista, vamos a encontrar efectivamente acciones de captación puramente propias de la entidad, derivadas de la acción directa de nuestra entidad: La autofinanciación; pero también podemos encontrar acciones de captación en las que intervenga de manera complementaria una entidad pública o privada y esto hace difícil situarlas.

No obstante, no estaremos muy desencaminados si en general nos referimos en este tema a aquella financiación que, no proviniendo directamente de entidades públicas o privadas, son fruto de acciones impulsadas directamente por la propia entidad. La denominación es lo de menos.

En estas primeras líneas, me gustaría introducir un concepto al que vamos a hacer mención en varios momentos, y es el concepto que vamos a denominar “BASE SOCIAL”.

Yo definiría Base Social como *el conjunto de personas que, de forma individual o colectiva, respaldan a una organización contribuyendo a la consecución de su misión.*

En el entorno asociativo hay un grupo de personas que conforman la asociación, los socios. Pero en este concepto de Base Social, nos referimos a algo mucho más amplio. Queremos incluir a todas aquellas personas que de una manera o de otra contribuyen con la entidad, se sienten identificados con la misión que persigue, con sus valores.

Puede que no sean personas muy activas con la entidad, que no participen mucho, pero sabemos que si lanzamos un mensaje les va a llegar porque forman parte de nuestra red social. Son personas que



potencialmente pueden llegar a colaborar con nuestra entidad de diversas maneras: económicamente, con recursos, apoyando directamente (“echando una mano”), o simplemente convirtiéndose en portavoces, multiplicadores del mensaje.

Será muy importante generar un entorno social fuerte y próximo a la entidad, que nos permita multiplicar el efecto de nuestro mensaje, que sea portavoz de nuestras campañas y al que podamos pedir colaboración cuando lo necesitemos.

Según diversos estudios, la ciudadanía se puede considerar la mayor fuente de financiación de las entidades no lucrativas. En el entorno próximo de una asociación, aparte de personas individuales: socios, voluntarios y trabajadores; intervienen múltiples agentes, entidades, empresas, la propia administración, todos ellos están integrados por personas que de forma individual también podrían formar parte de nuestra Base Social. Pero tenemos que hacernos algunas preguntas:

- ¿Sabe nuestro entorno lo que hace nuestra organización?
- ¿Conocen nuestros familiares y amigos a qué nos dedicamos?
- ¿Conocen nuestros voluntarios las campañas que realizamos?
- ¿Conocen los familiares y amigos de los voluntarios a nuestra organización?
- ¿Nos conocen las empresas con las que tenemos algún tipo de relación, nuestros proveedores?, ¿saben a qué nos dedicamos?,
- Etcétera.



Si hacemos un análisis tranquilo, seguro que llegaríamos a la conclusión de que pueden llegar a conocer a nuestra entidad más personas de las que creemos, pero ¿tenemos canales de comunicación con estas personas?, ¿qué imagen tienen de nuestra organización?, ¿conocen nuestra causa?, ¿lo que hacemos?, ¿lo que necesitamos?...



En concreto podemos clasificar en este apartado:

- ✓ **LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS.** Donde vamos a incluir aquellas actividades que podemos ofrecer a terceros a cambio de una contraprestación económica. Ventas que podemos realizar, principalmente de servicios, pero la distribución de bienes y productos con el ánimo de recaudar fondos.
- ✓ **LA CAPTACIÓN DE SOCIOS Y DONANTES.** Donde vamos a incluir las campañas con el objetivo de captar personas que aporten una determinada cantidad económica a la entidad, ya sean socios, colaboradores puntuales o donantes.
- ✓ **PLATAFORMAS DE FINANCIACIÓN COLECTIVA.** Donde vamos a incluir a las actuales herramientas tecnológicas que nos permiten captar fondos a través de la red. El Crowdfunding, apps de donaciones, Teaming, Crowdlending...

Posiblemente haya algunas fuentes más a tener en cuenta fruto de la creatividad de las entidades, y algunas que aún no se hayan puesto en marcha, ni se hayan probado. Por este motivo también introducimos un tema de cierre dedicado a la **CREATIVIDAD E INNOVACIÓN EN LA FINANCIACIÓN**, con la intención de animaros a las entidades a dedicar tiempo y espacio a esta innovación.

Muchas ideas están en los libros de texto y en los cursos, pero otras, las más importantes, están en vuestras cabezas y solamente hay que desarrollarlas y ponerlas en marcha.



## LA FINANCIACIÓN PÚBLICA

Vamos a fijarnos en la financiación que una asociación puede conseguir a través de la Administración pública.

En el resumen ejecutivo de los resultados del Informe [“El Tercer Sector de Acción Social en 2015: Impacto de la crisis”](#), que tuvo como objetivo principal conocer el impacto de la crisis económica en el Tercer Sector de Acción Social (TSAS), encontramos algunos datos interesantes:

**Tabla 12.**  
Estimación del volumen de ingresos del TSAS según canal de financiación.  
Años 2008, 2010 y 2013.

	2013 (millones de €)	2010 (millones de €)	2008 (millones de €)	var 08 - 13 (%)	var 10 - 13 (%)
Financiación pública	8.002,34 €	10.480,50 €	10.313,42 €	-22,4	-23,6
Financiación privada	2.807,33 €	3.179,09 €	4.021,06 €	-30,2	-11,7
Financiación propia	3.661,11 €	3.807,92 €	2.490,03 €	47,0	-3,9
<b>Total ingresos</b>	<b>14.470,77 €</b>	<b>17.467,50 €</b>	<b>16.824,50 €</b>	<b>-14,0</b>	<b>-17,2</b>

Se puede observar como la financiación pública descendió del año 2008 al 2013 en un 22,4%, la financiación privada un 30,2 % y, sin embargo, la financiación propia aumentó un 47%

¿Y más recientemente? En un informe de 2021 –que recoge, por tanto, el efecto del confinamiento y la pandemia de COVID-19– observamos un descenso en los ingresos de las entidades de acción social (y conviene destacarlo: no son los ingresos para actividades culturales o deportivas, sino para la acción social, en aquel contexto de pandemia).

	Ingresos (millones de €)			Gastos (millones de €)		
	TSAS	Singulares	No Singulares	TSAS	Singulares	No Singulares
<b>Total</b>						
<b>2018</b>	16.583	3.166	13.417	16.557	3.156	13.400
<b>2020</b>	15.765	2.884	12.880	15.801	2.969	12.831
<b>Var %</b>						
<b>2020</b>	-4,9%	-8,9%	-4%	-4,6%	-5,9%	-4,2%

**Tabla 4.**  
Evolución de los ingresos y gastos totales del TSAS. Datos sin deflactar

No obstante, la financiación proveniente del ámbito público, sigue siendo la mayoritaria. Distinguiremos entre:

- ✓ Subvenciones
- ✓ contratación pública
- ✓ y convenios.



## LAS SUBVENCIONES PÚBLICAS

Las subvenciones públicas están reguladas por la **Ley 38/2003, de 17 de noviembre, General de Subvenciones (LGS)**. Veamos qué se entiende por subvención:

En el artículo 2 de la LGS se establece que:

### Artículo 2 Concepto de subvención

*Se entiende por subvención, a los efectos de esta ley, toda **disposición dineraria** realizada por cualesquiera de los sujetos contemplados en el artículo 3 de esta ley (de forma general entenderemos como tales a la Administración pública), a favor de personas públicas o privadas, y que cumpla los siguientes requisitos:*

- a) Que la entrega se realice **sin contraprestación directa** de los beneficiarios.*
- b) Que la entrega esté sujeta al **cumplimiento de un determinado objetivo, la ejecución de un proyecto, la realización de una actividad, la adopción de un comportamiento singular, ya realizados o por desarrollar, o la concurrencia de una situación, debiendo el beneficiario cumplir las obligaciones materiales y formales** que se hubieran establecido.*
- c) Que el proyecto, la acción, conducta o situación financiada tenga por objeto el fomento de una actividad de **utilidad pública o interés social** o de promoción de una finalidad pública.*

*Por lo tanto, a los efectos de este curso entendemos por subvención la aportación dineraria realizada por una Administración pública, bajo una serie de requisitos y obligaciones, para la realización de un proyecto o actividad de interés público o social sin que exista contraprestación directa por parte del beneficiario.*

*Vamos a expresarlo de otra forma: no le vendemos nada a la administración. Ésta nos aporta una cantidad a fondo perdido para cubrir un déficit en nuestro proyecto. Aunque conlleva obligaciones (de justificación), una subvención no es una venta (no es una “actividad económica”)*

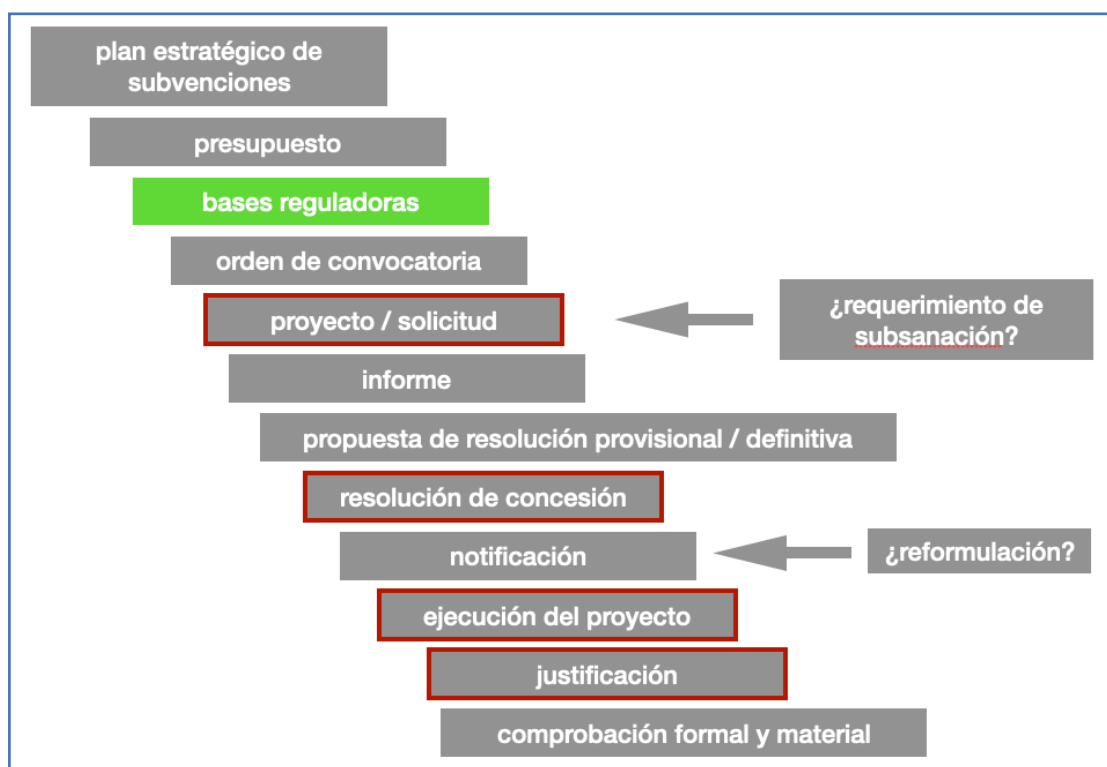


Existen subvenciones en los distintos ámbitos de la Administración pública, tanto el estatal, como el autonómico y el local, así como organismos dependientes de cualquiera de las Administraciones públicas. Igualmente, en el ámbito de la Unión Europea encontraremos subvenciones a las que las entidades pueden optar, dentro de los programas marco y los planes operativos fijados por la Unión Europea.

## LA “VIDA” DE UNA SUBVENCIÓN

Para la administración pública, el proceso de gestión de una subvención es mucho más largo y complejo de lo que puede parecer a simple vista. Como potenciales receptoras de una subvención, hay una parte de este proceso que nos es evidente (desde la convocatoria hasta la justificación, aparte posibles comprobaciones posteriores), pero puede haber más información disponible que, en un momento dado, nos podría ser útil.

Este podría ser un esquema (simplificado) de la “vida” de una subvención que se convoca en régimen de concurrencia competitiva (destacando las fases que nos afectan más directamente):



Así pues, en el inicio hay un *plan estratégico de subvenciones*. No obstante, el procedimiento de convocatoria no se inicia hasta que se asigna una partida presupuestaria (cuya ausencia podría provocar la nulidad de la subvención).

En muchos casos, una entidad tiene un funcionamiento, digamos, a velocidad de crucero, dentro del cual ya sabe qué subvenciones va a solicitar e, incluso, qué cantidades aproximadas va a obtener. Pero, cuando



no se cuenta con esto (por ejemplo, una entidad que va a buscar su primera financiación pública), puede ser relevante conocer los planes estratégicos de subvenciones de la administración o administraciones que cree que pueden ser más propicias a financiar sus proyectos.

Por ejemplo, podemos conocer el del Ayuntamiento de San Sebastián de los Reyes en esta página: [plan estratégico](#).

En el esquema anterior, aparecen especialmente destacadas las bases reguladoras. Estas son la norma llamada a regular las convocatorias que generalmente se van sucediendo de forma periódica (por ejemplo, una al año) de una o varias subvenciones concretas.

Por ello, en muchos casos podremos conocer las bases de convocatoria en cualquier momento en que nos pongamos a planificar la solicitud de una subvención. La convocatoria puede no haberse producido todavía, pero muy posiblemente podremos conocer las bases reguladoras que la regirán. Eso nos permite conocer los requisitos (así sabemos, en caso de no cumplirlos, que no merece la pena realizar la solicitud), los plazos de ejecución de los proyectos, los criterios por los que se evalúan las solicitudes, el plazo para justificar la realización del proyecto subvencionado, los formularios a rellenar...

En el caso de las subvenciones del Ayuntamiento de San Sebastián de los Reyes, se rigen por una Ordenanza Reguladora de Subvenciones que es de 2004. Vemos, pues, que las **bases reguladoras** se elaboran generalmente con una vocación de permanencia. Eso mismo hace necesario que los datos más concretos (fechas, cantidades presupuestadas...) se publiquen de forma anual en cada **convocatoria**.

La publicación de la convocatoria dará inicio al plazo de solicitud, por lo que nos conviene ser informados lo antes posible de que se ha producido esa publicación.

Una vez rellenados los formularios y preparada toda la documentación a adjuntar, estamos en situación de entregar todos estos documentos, entrega que muy probablemente ya solo podremos realizar por vía telemática.

Sobre esas solicitudes se realiza una comprobación formal (que está todo lo imprescindible y que los documentos han llegado en buen estado) y se realiza una valoración de las solicitudes. De ahí derivará una propuesta de resolución (primero provisional y después definitiva).

Tras la ejecución del proyecto, se iniciará un plazo para la presentación de la documentación justificativa que se haya determinado en las bases reguladoras y en la convocatoria. Presentada esta justificación, será sometida a una primera comprobación formal (está todo) y material (está correcto).



Tal como indica el cuadro, en algún momento se puede producir una solicitud por parte de la administración. Por ejemplo, advertido un defecto formal (falta un documento, se entregó un documento que no corresponde...) se nos enviará un *requerimiento* para que procedamos a subsanar el error.

Otro ejemplo es una posible solicitud de **reformulación**. No es obligatorio que exista reformulación en toda subvención, esto viene indicado en las bases reguladoras. Es posible que se determine que, si la cantidad concedida no se corresponde con lo solicitado, la entidad deba entregar una *reformulación* de la solicitud, para adecuarla a la cantidad asignada en la adjudicación provisional.

También pueden requerir aclaraciones o presentación de documentación tras la entrega de la documentación justificativa, al objeto de realizar las tareas de comprobación pertinentes.

La longitud que tiene este proceso y la variedad de documentación que implica generar, recoger y entregar justifica que le dediquemos un apartado a realizar sugerencias de cara a la organización del trabajo de gestión de la subvención.

## ANÁLISIS DE LA CONVOCATORIA

### Aspectos en los que fijarnos en la convocatoria

Es posible encontrar, a través de Internet, convocatorias de subvenciones ya publicadas, tanto si todavía se está en plazo de solicitud como si este ya ha vencido. Conviene conocer páginas apropiadas para buscar información sobre subvenciones, porque una búsqueda directa en un buscador de Internet no siempre nos aportará los mejores resultados.

Mencionamos, para este curso, tres: la [Base de Datos Nacional de Subvenciones](#), la página dedicada a subvenciones y ayudas públicas en el [Portal de Transparencia de la Comunidad de Madrid](#) y la página dedicada a [subvenciones en la web del Ayuntamiento de San Sebastián de los Reyes](#).

Es necesario leer la convocatoria entera y con detenimiento (como las bases reguladoras). Aun así, vamos a destacar algunas cuestiones que tal vez serían las primeras a revisar, si estamos valorando la posibilidad de presentar una solicitud a una subvención:

Hay algunos aspectos que directamente nos pueden excluir:

- Ámbito, objeto y finalidad de la convocatoria.
- Requisitos de las entidades solicitantes.



- Plazo y forma de presentación (lo incluyo aquí, simplemente, porque el plazo podría haber finalizado ya o faltar demasiado poco, o porque no tengamos capacidad de presentarla de forma telemática, por ejemplo).
- Pago de la subvención (incluyo aquí este aspecto porque si el pago va a ser posterior a la justificación o poco antes –es decir, si vamos a pagar todos los gastos bastante antes de recibir la subvención–, entonces tendremos que poder disponer de ese importe, ya sea en reservas o porque alguien nos lo preste. Eso implica, tal vez, que ciertas subvenciones, por cierto importe, no sean aconsejables porque tensionan la capacidad económica de la asociación. Este problema no existe, lógicamente, en aquellas subvenciones siguen un trámite anticipado y entregan el importe antes del inicio del periodo de ejecución del proyecto).

Hay otros aspectos, muy importantes, que determinan el trabajo que implicará la solicitud y las posibilidades reales que podríamos tener de obtener la subvención, sabiendo que estamos hablando de convocatorias en régimen de concurrencia competitiva:

- Contenido del proyecto a presentar (fundamentación, objetivos, actividades, metodología, temporalización, presupuesto, evaluación...)
- Formularios a rellenar.
- Documentación adicional a entregar.

Hay un aspecto fundamental, que puede tener incidencia en el presupuesto y que, sin duda, la tendrá en la justificación, que es el de los “gastos elegibles”, o gastos que puede cubrir la subvención.

También son, lógicamente, de interés las cuestiones relativas a la justificación: plazo de justificación, modalidades (si hay varias), documentación a aportar...

En la convocatoria o, en su defecto, en las bases reguladoras encontraremos una descripción del procedimiento de concesión, que irá detallando paso a paso qué fases se irán sucediendo (y quién da esos pasos). En este proceso nos importa muy especialmente si se va o no a permitir, después de la resolución provisional, una **reformulación** de la solicitud. Esto puede tener una trascendencia notable en el planteamiento de la subvención.

Distingamos las subvenciones por cómo se determina la cuantía a conceder:

- Existen unas subvenciones que podríamos describir como “de importe determinado”. Normalmente fijan un límite modesto (digamos 5.000 euros), y esto implica que no se puede solicitar más (aunque sí se podría solicitar menos). En estas subvenciones, se concede la cantidad solicitada a todos los proyectos para los que llegue el presupuesto total de la subvención, siguiendo el orden, de mayor a menor, de la valoración otorgada a los proyectos. Cuando se ha



agotado el crédito que tiene asignado la subvención, el resto de proyectos (que posiblemente cumplen los requisitos, pero han quedado por detrás en la valoración) quedan excluidos de la asignación.

Evidentemente, en este procedimiento no tiene sentido una reformulación, porque los solicitantes que obtienen subvención obtienen exactamente lo que han pedido (salvo, tal vez, el último de la lista).

- En cambio, existen otras que tienen “barrera mínima”, de forma que todos los proyectos que alcanzan una cierta puntuación en la valoración obtienen subvención. En ese caso, es preciso repartir la totalidad del crédito disponible *proporcionalmente* entre los proyectos. Normalmente, se tendrá en cuenta la cantidad solicitada y la valoración alcanzada. Pero seguramente ningún proyecto reciba la cantidad solicitó.

En este caso sí tiene sentido la reformulación, que viene a ser como decir “ahora que sé con seguridad la financiación que obtendré, puedo precisar mejor ciertos factores del proyecto presentado”. Pero no es obligatorio para la administración ofrecer la posibilidad de reformular los proyectos. Hay que conocer si, concedida la subvención, se nos va a exigir la realización de todo lo proyectado, incluso aunque la financiación obtenida esté apreciablemente por debajo de lo que se solicitó.

Desde nuestro punto de vista, estas dos modalidades (y algunas otras formas de organizar el cálculo de la subvención concedida) implican dos planteamientos diferentes respecto a la solicitud:

En el caso de que se pueda dar por hecho que se concede la cifra solicitada, se presenta el proyecto en unas condiciones de menos incertidumbre (esto es lo que voy a recibir y, consiguientemente, esto es exactamente lo que voy a hacer –bueno, más o menos–).

En el caso de prorrateo de la concesión y reformulación, lo que se está proponiendo es qué proyecto se llevaría a cabo en unas condiciones (obtener la cantidad solicitada), pero la incertidumbre respecto al presupuesto final implica que sea modificable, a la luz de la resolución provisional.

Si el proyecto es *escalable* (con más recursos se hace “más proyecto” –más actividades, más destinatarios...–), se ajusta muy bien a este procedimiento. No todos los proyectos son muy escalables. Los hay que se ajustan mejor a un escenario de menos incertidumbre, como es el de las subvenciones con importe fijado de antemano.



## El proyecto y su valoración

La **calidad** del proyecto es algo fundamental de cara a que tenga posibilidades de ser subvencionado. Lo más aconsejable es realizar **un buen trabajo de elaboración de proyectos**, previo a la preparación de la solicitud o solicitudes de subvención.

Es decir, un buen proyecto se adapta a cada subvención con más facilidad. En cambio, si el proyecto se elabora según los requisitos y formularios de una subvención determinada, puede resultar más complicado adaptarlo a otra convocatoria que siga una lógica diferente y pida un tipo de información distinto.

Por supuesto, pasar nuestro proyecto (digamos, interno) a un formulario de solicitud siempre supondrá algunas dificultades. Tal vez se pida información que inicialmente no habíamos previsto. Son, posiblemente, cuestiones que son importantes para el órgano de la administración que convoca la subvención. Las subvenciones se convocan para favorecer finalidades públicas, por lo que no es extraño que provoquen la inclusión en nuestros proyectos de alguna de las prioridades de quien las convoca.

En las bases reguladoras o en la convocatoria es posible que podamos encontrar explícitos los **criterios de valoración**. Eso nos permite un conocimiento más transparente acerca de qué aspectos se consideran importantes. Es posible que nuestro proyecto tenga aspectos valiosos para el convocante de una subvención y que nosotros mismos no los estemos destacando (cuestiones como la innovación, la tecnología, la orientación comunitaria para afrontar un problema, la perspectiva de género, la eficiencia...) Si aspectos así aparecen en los criterios de valoración, claramente debemos destacar, al presentar nuestro proyecto, aquellos que sí cumplimos.

Más aún: probablemente habrá un apartado concreto del formulario destinado a identificar **cada criterio de valoración**. Es decir, mencionar la eficiencia de nuestro proyecto (por ejemplo) en el apartado equivocado puede llevar a que este aspecto no sea valorado, porque en la valoración muy probablemente irán rellenando una plantilla que asigna puntos a cada criterio de valoración según lo que se expresa en determinados apartados de la solicitud.



## Artículo 15

### Criterios de valoración

La puntuación máxima a otorgar será de 100 puntos, distribuidos conforme a los siguientes criterios y puntuación:

a) Subvenciones para proyectos de voluntariado:

1.º Valoración del proyecto: máximo, 75 puntos.

— Descripción clara y concreta del proyecto: máximo, 20 puntos:

- Descripción, fundamentación y/o justificación de la necesidad del proyecto: máximo, 10 puntos.
- Beneficiarios previstos. Se valorará que el proyecto vaya dirigido a voluntarios: máximo, 10 puntos.

4.- Descripción clara y concreta del proyecto (qué se quiere hacer y por qué):

4.1. Beneficiarios previstos (a quién va dirigido):			
	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
Voluntarios			

Bien, dejando aparte la cuestión de los criterios de valoración, ¿qué define un buen proyecto?

**Un buen proyecto da respuesta a un problema.** En ocasiones, a varias manifestaciones que tienen en su raíz un problema común. El **análisis de la realidad** y el esfuerzo en localizar una **estrategia válida para cambiar esa realidad** tiene una influencia muy importante en la calidad del proyecto.

Otro aspecto igualmente importante (especialmente, para que el financiador pueda comprender nuestro proyecto) es una relación lógica y estrecha entre **objetivos, actividades e indicadores de evaluación**. Si las actividades no ayudan a la obtención de los objetivos, el proyecto pierde sentido. Si los indicadores con los que pretendo medir lo que se consigue realmente no miden en qué grado se han obtenido los objetivos (y no tienen relación directa con las actividades), el proyecto tampoco es comprensible para alguien ajeno a nuestra entidad.





Pongamos un ejemplo: existe un nivel alto de fracaso escolar en una población determinada. Existirán unas causas para esto. Imaginemos que identificamos que una parte del problema en la población con la que queremos trabajar reside en deficiencias en la adquisición del lenguaje oral y escrito (en niños inmigrantes que llevan poco tiempo con nosotros, pongamos). Supongamos que nuestra estrategia va a consistir en clases de apoyo para acelerar que alcancen el nivel que pueda permitir que no fracasen en la escuela por esa causa.

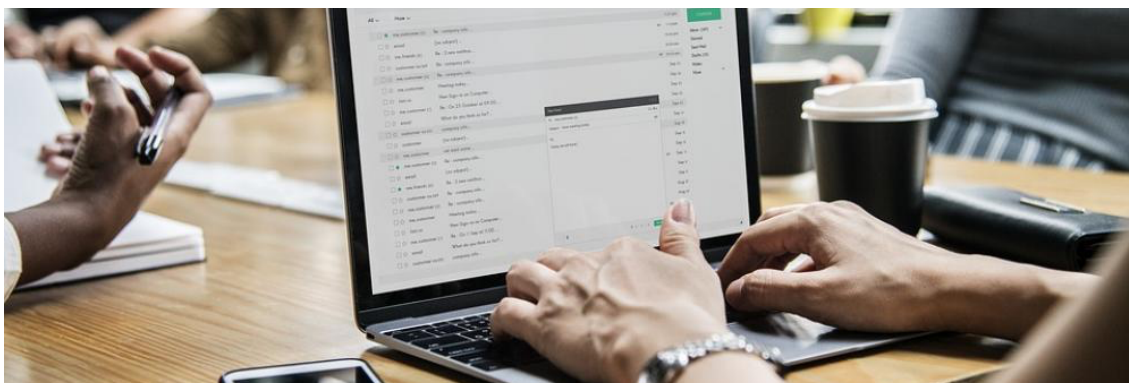
Con estas premisas, nuestros objetivos tendrán que tener que ver con la solución al problema (conseguir determinados aprendizajes y adquisición de habilidades verbales, en un determinado tiempo, en una determinada cantidad de niños/as).

Las actividades deben poder permitir que ese avance se produzca (clases de apoyo, imaginemos, en cantidad y duración suficientes, con metodología apropiada...). La actividad (clases) mantiene relación con el objetivo (aprendizajes).

Los indicadores aportan la **medición** de lo obtenido. Calculan, mediante una fórmula, qué es lo que queremos conseguir: podría ser un incremento en el número de aprobados, podría ser el porcentaje de destinatarios que, a la finalización, dominan determinada habilidad, podría ser el número de alumnos atendidos, podría incluirse la medida de satisfacción de las familias –a través de un formulario de satisfacción– como forma de asegurar que el planteamiento ha estado bien orientado... elegiremos la forma de medida más apropiada a nuestros objetivos y planteamiento. Pero si no tienen una relación directa con el objetivo planteado o si no miden un efecto producido por nuestras actividades, no estamos midiendo nada relevante para nuestro proyecto.

Algunas convocatorias incluyen disposiciones concretas respecto a los indicadores a emplear. Esto no impide que nuestro proyecto contenga otros indicadores diferentes, pero en la justificación deberemos rendir cuentas de los que se especifican en la convocatoria.

En otros casos, se deja libertad a la entidad para determinar los indicadores que va a emplear, pero sí van a valorar la consistencia del proyecto en base, entre otras cosas, a la **relación estrecha entre objetivos, actividades e indicadores**.



## SUGERENCIAS PARA UNA BUENA GESTIÓN DE LA SUBVENCIÓN

Este apartado no es prescriptivo. Podemos considerar que es una descripción de *buenas prácticas*, que se ajustarán mejor o peor a las características de cada entidad y proyecto y a sus circunstancias. Es difícil encontrar fuentes bibliográficas en que basarse, así que vamos a partir de la experiencia compartida entre varias personas, adquirida por la gestión de numerosos proyectos subvencionados, de diversa naturaleza y financiador.

Nuestras sugerencias:

### Conocer bien al financiador

A través del plan estratégico de subvenciones y a través del análisis de las bases reguladoras y convocatoria, es posible identificar qué es lo que importa al órgano convocante de la subvención. Es posible que nuestro proyecto se alinee muy bien con eso, pero también cabe la posibilidad de que debamos plantear mejoras o incorporar aspectos en los que no habíamos pensado (participación de voluntariado, gestión de la calidad, participación de los destinatarios, medir factores de género involucrados en el cambio que queremos favorecer...)

### Planificar los tiempos

Podemos encontrar convocatorias de años anteriores (si las hubo) y conocer en qué fechas se publicaron. Eso no nos aportará una garantía de que volverá a publicarse en fechas parecidas, pero sí permite una cierta planificación. Y cuanto antes comencemos a trabajar en el proyecto y la solicitud, mejor trabajo podremos hacer.

### Planificar los cambios que vamos a introducir

En el supuesto de que ya hayamos ejecutado con anterioridad el proyecto, dispondremos de una evaluación que nos guía respecto a mejoras a introducir. Con las bases y convocatoria anterior en la mano (en especial, con el apartado de criterios de valoración, si vienen expresados) podemos



también introducir modificaciones que conviene preparar **con anticipación**, porque no se pueden improvisar en el limitado tiempo en que la convocatoria permanecerá abierta este año.

## **Realizar un análisis de los aspectos económicos de la convocatoria**

Importe máximo que se puede solicitar, importes que se concedieron el año anterior –si se dispone de la resolución de ese año– método por el que se fijará el importe subvencionado, requisitos (a veces la entidad solicitante debe cubrir un porcentaje mínimo del coste total del proyecto).

A este respecto, ayuda visualizar el coste total del proyecto, la cantidad solicitada a cada financiador (si se pide a varios), la cantidad obtenida y lo que deberá aportar nuestra entidad. En diferentes momentos de la solicitud, la ejecución y la justificación será preciso referirse a algunas de estas cifras (a veces al coste total, a veces a la cantidad subvencionada, a veces a la cofinanciación...)

## **Iniciar la justificación desde el primer día**

La justificación, desde nuestro punto de vista, no es algo que se realiza en el mes o meses posteriores a la finalización del período de ejecución, sino algo que se inicia **desde el momento en que se nos concede la subvención** (si no antes).

Ese es el mejor momento para determinar qué será necesario ir haciendo sobre la marcha para una buena gestión del proyecto: qué gastos se espera realizar, qué personas tienen que tener conocimiento sobre esas cifras (porque van a ser quienes realicen los gastos) qué documentación tiene que ir recogiendo (facturas, recibos, contratos, nóminas, facturas simplificadas –tickets–, tal vez liquidaciones de IRPF o de IVA, tal vez liquidaciones de gastos de desplazamiento y manutención, tal vez presupuestos solicitados...

Si se ha trabajado en equipo, se está en mejor situación para implicar al equipo en la justificación (conocer qué gastos se pueden realizar y qué gastos no, conocer qué documentos son válidos e imprescindibles para la justificación, organizar las fuentes de verificación de los resultados obtenidos –por ejemplo, asegurarse de que se realizan encuestas de satisfacción, o de que se recogen datos desglosados por género o por edad, si es que van a ser necesarios en la justificación–).

## **Elaborar un panel de control**

Hemos planteado que se realizarán unas determinadas actividades y se alcanzarán ciertas cifras. Si los datos básicos figuran concentrados en un único documento, esto nos permitirá un seguimiento periódico de cómo va evolucionando la realización del proyecto.

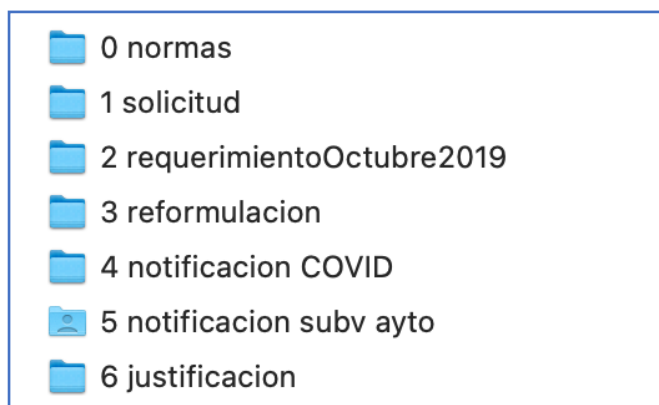


Por ejemplo, esperábamos llegar a un número determinado de destinatarios o de actividades (supongamos, cursos). Nuestro panel de control nos indicará cuántos destinatarios llevamos hasta la fecha o cuántos productos (en este ejemplo, cursos) y a cuántos deberíamos llegar. Eso nos permitirá adoptar medidas correctivas si algo se aparta de lo que habíamos planificado, antes de que sea demasiado tarde.

## **Crear una estructura de archivo apropiada de la información de la subvención**

En realidad, esta sugerencia es cronológicamente la primera. En la gestión de la subvención vamos a manejar mucha documentación, y planear cómo se organizará será de gran utilidad, tanto más si van a colaborar varias personas en la gestión del proyecto.

Un ejemplo podría ser este: una serie de carpetas (numeradas para que en el ordenador se nos muestren según un cierto orden lógico) en el que se irán situando los documentos de manera organizada. La primera de ellas, las normas (bases reguladoras, convocatoria, posibles modificaciones a ambas que se pudieran publicar o normas que les afecten, como una orden de tramitación por procedimiento de urgencia –que modifica los plazos previstos–. También podrían entrar en esta carpeta las instrucciones de justificación, si las hay).



Como en este ejemplo, es posible que haya que añadir a lo inicialmente previsto cosas inesperadas, como un requerimiento (o varios) de subsanación, un cambio normativo debido a una pandemia... Lo importante no es reproducir la organización de la información que hacen otros, sino crear la que nos es más útil a nosotros.



## LA CONTRATACIÓN PÚBLICA

Según la CNMC (Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia) la contratación en el sector público sobrepasa el 10% del PIB nacional.

La administración se ve en numerosas ocasiones en la necesidad de prestar un determinado servicio, pero por determinadas causas que van desde la rigidez de la gestión pública directa, las limitaciones impuestas en ocasiones para la ampliación de trabajadores públicos con las políticas de austeridad y estabilidad presupuestaria, la temporalidad y duración limitada de esos servicios, etc. se decide contratar a una entidad externa privada (o persona autónoma) que pueda hacerlo.

Y es aquí donde las asociaciones pueden dar un paso adelante y presentarse ante la Administración como una alternativa real a la prestación de algunos de estos servicios en igualdad de condiciones que una empresa privada.

En estos casos **la titularidad del proyecto es de la Administración**, a diferencia de la figura que hemos visto anteriormente de la subvención, donde la asociación mantenía su control sobre el proyecto.

En este modelo, la entidad que es contratada es una mera prestadora de servicios, para que nos entendamos, un proveedor de la Administración, y debe prestar el servicio en las condiciones que le imponga la Administración.

En la mayoría de los casos se va pedir elaborar un proyecto, por lo que existirá cierto margen para prestar el servicio en las condiciones y herramientas que desde la entidad se puedan aportar como distintivo de su forma de trabajar. Pero es bueno que entendamos que no podremos hacer lo que queramos en el marco de un contrato, ya que hay unos resultados que se esperan de esa contratación y que vendrán impuestos con anterioridad.

La contratación pública, es un sistema regulado y muy estricto, ya que se deben garantizar una serie de principios fundamentales.

## PROCEDIMIENTO Y ACCESO

El procedimiento es muy rígido, con el fin de garantizar la libre competencia entre las personas físicas o entidades que cumplan los requisitos y opten a la adjudicación de un servicio determinado. A éstos los llamaremos “licitadores”, que son las personas, físicas o jurídicas, que optan a la adjudicación en un proceso de “licitación o concurso”



(sistema o conjunto del proceso por el que se adjudicará la contratación de un servicio).

Nos centraremos en la contratación de servicios, entendiendo que por el carácter de nuestras entidades rara vez nos interesará o podremos acceder a un contrato de obras o de adquisición de bienes.

Cuando la Administración necesite contratar un servicio y después de un procedimiento interno de justificación de la necesidad, como norma general se hará pública esta necesidad abriendo un proceso de licitación para que puedan concursar aquellas personas o entidades que lo deseen. Esta diremos que es la norma general, pero conviene saber que existen excepciones al procedimiento general con el ánimo de hacer más ágil la contratación o de atender a peculiaridades del servicio del que se trate, bien por razones de urgencia, o porque no existe posibilidad de competencia (razones de exclusividad o artísticas), etc. Esta excepcionalidad puede provocar que se haga una contratación sin este proceso de publicidad previo, en el que participen entidades que hayan sido invitadas a ello desde la administración.

Pero volvamos a la generalidad. Si no existe un motivo justificado en contrario, la contratación siempre se hará mediante **procedimiento abierto**, al que podremos acceder en libre concurrencia con otros posibles interesados. La Administración en cuestión, publicará las necesidades concretas a cubrir y las condiciones técnicas con las que deberá prestarse el servicio. Igualmente se publicarán las condiciones administrativas que regirán el concurso o licitación y las condiciones económicas y administrativas que habrá que cumplir una vez adjudicado. Todas estas condiciones se publicarán en dos documentos que se denominan: ***pliego de prescripciones técnicas y pliego de prescripciones administrativas***. En estos dos documentos recogen toda la información que necesitamos para saber qué tipo de servicio se quiere contratar por la administración, en qué condiciones, por cuánto tiempo, por qué valor, etc. y en base a esta información, la entidad que quiera licitar tendrá que analizar si cumple con los requisitos y si está capacitada para ejecutarlo o no.

## ¿DÓNDE ENCONTRAMOS TODA LA INFORMACIÓN?

Los pliegos de prescripciones técnicas y administrativas, así como el objeto, plazos, lugar de presentación, etc., se publican en los diarios oficiales, del Estado (BOE) o Comunidad autónoma según corresponda, incluso en el Diario Oficial de la Unión Europea si supera una determinada cantidad (bastante abultada).



Por lo tanto, podemos consultar los procedimientos abiertos y a los que nos podríamos presentar en estos diarios. Igualmente, todas las administraciones tienen obligación de publicar la información en una sección denominada “perfil del contratante” dentro de su página web. Por lo que en este apartado también encontraremos toda la información.



Este es, a grandes rasgos, el procedimiento general de adjudicación de un contrato por parte de la administración. Pero como decíamos anteriormente, existen excepciones al procedimiento atendiendo a razones que lo justifiquen y dan pie a generar un proceso más sencillo de adjudicación.

Esta ley es excesivamente compleja para este espacio, pero sí mencionaremos una de estas excepciones, que en el caso de los contratos de servicios será cuando el presupuesto del contrato sea inferior a 15.000 euros. Es el denominado “contrato menor”. En estos casos, la Ley permite la adjudicación directa del servicio siempre y cuando quede debidamente informada y justificada su necesidad y la entidad adjudicataria tenga la correspondiente capacidad de obrar y cuente con la habilitación profesional necesaria para realizar la prestación.

Normalmente se solicitará acreditar el alta en el censo de actividades económicas y profesionales y declaración responsable de no estar incurso en ninguna de las prohibiciones para contratar marcadas por la ley.

## ASPECTOS A TENER EN CUENTA

Una vez visto el procedimiento, debemos analizar un poco los aspectos a tener en cuenta en este formato de prestación de servicios para la Administración pública, en mi opinión debemos considerar:

- ✓ **RENTABILIDAD:** Hay que tener en cuenta que la contratación pública genera, en principio, muchos costes directos asociados al servicio que tenemos que realizar: contratación de personal, compra de materiales, etc. Debemos tener cuidado de calcular bien el balance entre coste y beneficio. Tendrá sentido buscar financiar nuestra entidad a través de la prestación de servicios a la Administración pública si contamos con ciertos recursos técnicos, experiencia y conocimiento previo, porque será más sencillo desarrollarlo y posiblemente reduzcamos costes en su ejecución.



Existen contratos “prorrogables”. No se trata de que se prorroguen de mutuo acuerdo, sino que la administración puede prorrogarlos unilateralmente, y actualmente el importe no se actualiza de un año a otro. En estos casos, se debe tener en cuenta el impacto que esto puede tener sobre la rentabilidad del contrato completo.

- ✓ **LIQUIDEZ:** Como ya se ha comentado, este tipo de contratación lleva aparejado que se necesite hacer frente anticipadamente a los pagos de los costes del personal y compras de materiales necesarios para la prestación del servicio. La Administración pagará una vez presentada la factura correspondiente por parte de la entidad adjudicataria y pasado un proceso interno de verificación y conformidad que fácilmente puede demorarse 20 o 30 días.

Por lo tanto, si la entidad va a embarcarse en un procedimiento de contratación con la Administración pública, debe tener muy en cuenta su capacidad de asumir el adelanto financiero de los costes del servicio y averiguar cuál es el tiempo medio de demora en el pago de esa administración (en algunos casos, además, hay que constituir con carácter previo un depósito).

- ✓ **SOSTENIBILIDAD:** Este tipo de proyectos tienen una duración limitada en el tiempo. La Administración puede volver a ofrecer a concurso el mismo proyecto. Si bien una vez que gestionamos un servicio tenemos los conocimientos y capacidad técnica que no tendrán otros, siempre existe el riesgo de que otra entidad se presente a competir con nosotros por la prestación del mismo servicio ofreciéndolo a un menor precio y, por lo tanto, pase a ser la nueva adjudicataria perdiendo por nuestra parte el contrato. En previsión de que esto pudiera llegar a pasar, hay que medir y tener previstos los posibles costes asociados a la rescisión del contrato en función a las características del servicio, en especial en relación a los costes derivados del despido de trabajadores y las indemnizaciones que ello conlleve.
- ✓ **INDEPENDENCIA:** Como acabamos de comentar, en este formato pasamos a competir en el mercado junto a otras entidades y empresas, al convertirnos en proveedores de servicios para la Administración. Esto no es un problema más allá del cambio de mentalidad que puede suponer internamente en la entidad, y que será bueno que analicemos para evitar posibles conflictos éticos y de identidad internos.

Si bien, por el hecho de contratar con la Administración pública no perdemos nuestra identidad y nuestra independencia, sí es cierto que al pasar a tener a la Administración como “cliente”, se pueden generar ciertos conflictos de intereses en aquellos casos en que la entidad sea a la vez prestadora de servicios y agente social



implicado en su entorno y donde ejerza un papel crítico y de demanda de políticas públicas.

Esta disyuntiva también se puede dar en el caso de las subvenciones, pero en ellas, como ya hemos comentado, no perdíamos la titularidad del proyecto, mientras que en la contratación pública actuamos en nombre de la Administración. La ciudadanía no distinguirá si el servicio lo está prestando la administración directamente o nuestra entidad.

- ✓ **VALORES.** Al prestar un servicio a la Administración, es ésta la titular y por lo tanto pondrá sus condiciones y esperará unos determinados resultados. Igualmente, como ya hemos comentado, al intervenir en el mercado la competencia es muy grande y puede darse la situación que se genere un conflicto ético en nuestra entidad: La diferencia entre lo que podemos considerar como condiciones justas para la prestación de un servicio con calidad y lo que la competencia con el sector mercantil nos condicione.

Un posible conflicto a prever o a mitigar, será el ligado a la contratación laboral dentro de la entidad para la prestación de servicios. Las condiciones laborales existentes en algunas actividades son bastante precarias. Debemos hacer un análisis serio sobre las condiciones laborales que queremos tener en el seno de nuestra entidad ya que podemos caer fácilmente en una incoherencia con nuestros principios y valores. En el proceso de adjudicación prima de manera importante la posible rebaja económica a realizar sobre el precio fijado por la Administración y, con el ánimo de ganar un concurso, podemos caer en la tentación de hacer ofertas económicas excesivamente bajas, ajustando mucho los costes y obligando a rebajar las condiciones laborales de los trabajadores, la calidad de los materiales a utilizar, reducir los tiempos en planificación y evaluación, etc.

- ✓ **FISCALIDAD:** Igualmente hay que tener en cuenta que al ser proveedores se interviene en el mercado realizando una actividad económica y por lo tanto surgen obligaciones con respecto a la agencia tributaria (alta en el censo de actividades económicas, posible declaración de IVA, Impuesto de Sociedades, declaración de operaciones con terceros, etc.). La entidad deberá llevar una contabilidad diferenciada entre la actividad propia social y la actividad mercantil, entre otras cosas porque nacerá la obligación de presentar el Impuesto de Sociedades por el posible beneficio generado de esta actividad. Las actividades económicas no están exentas del impuesto de sociedades con carácter general.

En el caso de las entidades acogidas a la ley 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo (Fundaciones,



Asociaciones de Ut. Pública y ONGDs), sí podría considerarse renta exenta en los términos establecidos en la ley del impuesto de sociedades, pero igualmente existirá la obligación de declarar el impuesto. No obstante, todo este tema fiscal habría que estudiarlo en detalle en cada caso concreto.

- ✓ **GESTIÓN:** Como se ha visto en la exposición anterior, la prestación de un servicio para la Administración pública demanda bastante capacidad de gestión interna. Esto no supone un problema si la entidad está acostumbrada a hacer frente a contratación de personal, gestión de pagos y cobros, etc. pero es un factor más a tener en cuenta.

Tanto en el previo (licitación o concurso) como en el seguimiento del proyecto donde se demandará cumplir con los requisitos y formalidades impuestas en los pliegos de la contratación, será necesario contar con capacidad de gestión administrativa y económica. Como contrapunto, una vez prestado el servicio, a diferencia de las subvenciones públicas, no se deberá justificar ante la Administración contratante los importes recibidos ya que se consideran un pago por servicios prestados.

Igualmente, hay que tener en cuenta que pueden existir otras obligaciones legales a cumplir en el ámbito de la contratación de personal, declaraciones fiscales, protección de datos, etc. como cualquier otra entidad prestadora de servicios.