

# CÓMO LLEVAR LA GESTIÓN ECONÓMICA DE UNA ENTIDAD NO LUCRATIVA – BÁSICO



## CONTENIDO

<b>1. INTRODUCCIÓN. UN CONCEPTO AMPLIO DE LA GESTIÓN.....</b>	<b>3</b>
<i>Espontaneidad y organización.....</i>	<i>3</i>
<i>Eficacia y eficiencia (o la dificultad de evaluar).....</i>	<i>4</i>
<i>Corto y Largo plazo.....</i>	<i>6</i>
<i>La rentabilidad y el umbral.....</i>	<i>6</i>
<b>2. ORGANIZACIÓN DE LAS ENTIDADES SIN FINES LUCRATIVOS.....</b>	<b>8</b>
<b>3. GESTIÓN DE LOS RECURSOS DE UNA ENL.....</b>	<b>10</b>
<i>El balance de situación.....</i>	<i>14</i>
<b>4. CONTROL DE LOS RECURSOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS DE UNA ORGANIZACIÓN SIN FINES DE LUCRO.....</b>	<b>16</b>
<i>La planificación económica.....</i>	<i>17</i>
<i>Registro y organización de la información. Proceso contable y administrativo:.....</i>	<i>17</i>
<i>Evaluación, control y seguimiento.....</i>	<i>17</i>
<i>Los presupuestos de la entidad.....</i>	<i>18</i>
<i>Procedimiento de elaboración.....</i>	<i>22</i>
<i>Presupuesto de inversiones.....</i>	<i>22</i>
<i>Elaboración del presupuesto de inversiones:.....</i>	<i>23</i>
<i>Presupuesto de gasto.....</i>	<i>24</i>
<i>Presupuesto de tesorería.....</i>	<i>26</i>
<i>Control presupuestario.....</i>	<i>27</i>
<b>5. OBLIGACIONES FISCALES DE UNA ENL.....</b>	<b>28</b>
<i>Cálculo de la cuota del impuesto.....</i>	<i>30</i>
<i>Obligación de presentar la declaración.....</i>	<i>31</i>
<i>Pagos a cuenta del Impuesto de Sociedades.....</i>	<i>32</i>
<i>El Régimen Fiscal Especial de la Ley 49/2002.....</i>	<i>32</i>
<i>El IVA en las entidades no lucrativas.....</i>	<i>34</i>
<i>El hecho imponible del IVA.....</i>	<i>35</i>
<i>Adquisiciones intracomunitarias.....</i>	<i>36</i>
<i>Liquidación del IVA.....</i>	<i>36</i>
<i>La exención de IVA.....</i>	<i>37</i>
<i>¿Y si la entidad realiza simultáneamente operaciones exentas y no exentas? Reglas de prorata.....</i>	<i>39</i>
<b>6. BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA.....</b>	<b>41</b>



## 1. INTRODUCCIÓN. UN CONCEPTO AMPLIO DE LA GESTIÓN

Este es un tema introductorio. Creemos que deja claro de antemano nuestra visión sobre cómo se vive la gestión en muchas entidades. Amamos o, por lo menos, vivimos con intensidad aquello a lo que se dedican nuestras entidades (ya sea proteger los últimos batracios, ayudar a las personas, mejorar nuestro barrio, poner en valor los caminos rurales, promocionar la tortilla de patatas...). La gestión –en especial, los *papeleos*– causa mucha insatisfacción, parece una continua sucesión de *problemas*.

Nosotros no pensamos en la gestión como papeleos (aunque hay que pasar por ellos, evidentemente), sino como las técnicas, métodos, procedimientos y dinámicas internas de la entidad que nos ayudan a **organizarnos mejor**, a ser mejor organización, y que acaban incorporándose de alguna manera a la *cultura* de la entidad. Intentamos verla como reto y como oportunidad de **llegar más lejos** en nuestros fines.

Aun así, vamos a partir de su **naturaleza problemática**, de cómo la vivimos, y vamos a intentar que incorporéis las dificultades, carencias, limitaciones y contradicciones que cada uno ha descubierto ya. Nosotros comenzamos con cuatro reflexiones de fondo en las que se pueden reconocer bastantes de los problemas que vivimos en la gestión de las entidades. Gestionar una entidad no lucrativa es *complicado*, confluyen en ella problemas y contradicciones de mucho calado. No debe, por tanto, agobiarnos percibir limitaciones en cómo funciona nuestra entidad. Esto entra en lo normal, no hay que bloquearse sino iniciar el camino por el que introduciremos las mejoras más urgentes.

### Espontaneidad y organización

En los orígenes de muchas entidades grandes hay un período en que las cosas fueron pequeñas y hermosas. Todos se conocían y apreciaban, todos aportaban sin límites para suplir las muchas carencias que existían, entre todos se decidía cómo ir solucionando los diferentes problemas...

A menudo resulta imposible mantener las buenas sensaciones que la participación produce en quienes conocen esos momentos fundacionales. Las cosas crecen, los problemas producen mella, la entidad se va organizando, estructurando, llenando de normas... De forma poco consciente, se va reduciendo el espacio dejado a la improvisación y nos vamos convirtiendo en una organización con cultura y normas internas, con problemas de convivencia o de entendimiento entre las personas, con grupos o corrientes de opinión, con diferentes sensibilidades, con modelos distintos.

Obviando que hay personas que se mueven mejor en entornos imprevisibles y otras que ansían que las cosas estén organizadas, parece que es ley de vida que con el tiempo los grupos vayan conformando pautas más o menos asumidas por todos y que guían cómo se hacen las cosas en la organización. También es cierto que esas circunstancias en las que cada persona percibe que su aportación es importante y en el que las cosas se reflexionan conjuntamente (en lugar de que su papel sea acatar los criterios que ya se fijaron hace tiempo) tienen aspectos muy positivos. Ojalá se participase siempre con la intensidad con que se hace en la época *dorada* de los inicios.

Pero, desde un curso dedicado a la organización o, mejor dicho, a la mejora organizativa de las entidades sin fines lucrativos, no hay más remedio que partir una lanza por lo que nos aporta “organizarnos”, decidir, establecer **procesos y procedimientos** estables para hacer las cosas. El pequeño caos inicial también consume muchos recursos personales, y es necesario que los esfuerzos se concentren en donde se debe, mientras ciertas otras cosas entran en velocidad de crucero.

La espontaneidad es positiva, sin duda, pero la *informalidad* es otra cosa. Al final, algunas organizaciones generan una aversión a la **formalización** de sus procesos, y eso dificulta la maduración de las cosas y la mejora continuada. Necesitamos trabajar los objetivos, poner por escrito las responsabilidades y analizar si se llevan adelante correctamente, definir los papeles de unos y otros, determinar qué recursos necesitamos poner en juego para alcanzar nuestras metas, organizar procedimientos que permitan averiguar cuándo nos desviamos de la senda y reajustar la dirección cuando todavía no es tarde, no movernos permanentemente entre incertidumbres, sino introducir prácticas que reducen los riesgos.

Esto se traduce en cosas simples y poco “sexys”: conocer las normas, analizar los riesgos de ciertas decisiones, invertir esfuerzo en cumplir con ciertas normas, introducir procedimientos (poco divertidos) de revisión continua, de evaluación, de programación a corto y medio plazo, analizar la calidad de lo que se hace y mejorarla, esforzarse en comunicar lo que se hace con suficiente transparencia. Actuar con la prudencia y previsión suficiente para que no peligre la continuidad de la entidad...

Vemos relacionadas con esta tendencia a rechazar lo formal algunas carencias que a menudo se descubren en organizaciones, en especial las que llevan una andadura más breve, como son procedimientos de control interno ausentes o débiles y poco conocimiento específico sobre cuestiones relacionadas con la gestión.

Como esto es un binomio (espontaneidad / organización), también causa problemas pasarse en exceso al bando contrario. Es fácil encontrar organizaciones en las que se desemboca en el culto a la *procedimentación* de la actuación de todos. Hay normas para todo y cualquier cambio requiere procesos largos y complicados. La *persona* (el socio, el voluntario, el contratado...) parece importar menos que los *sistemas* de la organización...

## Eficacia y eficiencia (o la dificultad de evaluar)

A veces se oye que *eficacia* es hacer las cosas y *eficiencia* hacerlas con el menor derroche de recursos posible. Así dicho, parecería que la eficacia es un concepto imperfecto y que está contenida en la eficiencia, que además añade lo del buen uso de los recursos. Esto es no entender bien la cuestión. Ambos conceptos están en planos diferentes.

Efectivamente, actuar eficientemente implica emplear bien los recursos disponibles, sin gastar esfuerzos mayores de lo necesario, cuando hacemos las cosas. Se mueve en el mundo de los "cómo" (cómo hacemos las cosas).

La eficacia consiste en hacer *las cosas correctas* y alcanzar los resultados propuestos. Si mi objetivo es procurar cobijo a los damnificados por el último terremoto que han quedado en la calle, y desarrollo una serie de proyectos –supongamos que con un uso muy eficiente de los recursos– pero al final sigue habiendo muchas personas sin lugar donde cobijarse, mi actividad no ha sido suficientemente eficaz.

Este era un ejemplo simple, pero en el mundo real los fines suelen ser más complejos de valorar. Se cita como ejemplo la organización The Nature Conservancy, que creaba *reservas ambientales* con la finalidad de proteger la biodiversidad. Aparentemente, todo estaba correcto y, año tras año, sus memorias recogían el avance en **número de dólares** captados para sus fines y **número de hectáreas** protegidas... pero la finalidad no radicaba en el número de dólares ni en el número de hectáreas, sino en que no disminuyera la biodiversidad, y un examen riguroso demostró que ésta había disminuido incluso en el interior de sus reservas.

Podían tal vez haber hecho cosas "eficientemente", pero ello no debe consolarnos si lo que queremos es obtener resultados, hacer las cosas correctas, ser eficaces. Simplemente, son planos distintos: se puede ser eficaz derrochando recursos o usándolos eficientemente, lo mismo que podemos realizar actividades poco eficaces independientemente del buen o mal uso de los recursos.

En consecuencia, un buen control económico y unas decisiones ágiles nos pueden ayudar a emplear eficientemente los recursos, pero no nos aseguran que las decisiones de fondo (las que apuntan a los fines) se hayan tomado bien. **Pero no podemos permitirnos no ser eficaces.**

La eficacia y la eficiencia están ligados con los problemas para definir con precisión qué se quiere alcanzar con la actividad y la mala elección de los **indicadores de evaluación**. También con la atención menor de lo deseable al seguimiento de las actividades mientras se realizan (que es la clave para poder adoptar decisiones a tiempo). También con algo que a todos nos cuesta: el foco, centrarse en lo verdaderamente importante y descubrir qué cosas no lo son tanto o han dejado de serlo y son, por tanto, *prescindibles*. La dispersión es negativa, tanto desde el punto de vista de la eficacia como el de la eficiencia.

### ¿Beneficios?

Una entidad no lucrativa debería generar beneficios sociales, pero ¿está prohibido que obtenga beneficios económicos? No, en absoluto. Una ENL puede obtener más ingresos que gastos. Lo que la diferencia de una entidad mercantil es que en ningún caso podrá repartir esos rendimientos entre sus socios. Lo que pueda obtener la asociación es para dedicarlo a sus fines estatutarios.

Hay algo de complejo con este tema, por lo que se emplean a veces términos alternativos a "beneficio" (como, por ejemplo, excedentes, resultados positivos...).

Lo que sí hay que entender es que un proyecto subvencionado (salvo en casos de subvenciones ligadas al precio de un servicio, que son poco habituales) no puede generar "ahorros" a la asociación. Si produce ingresos mayores que los

gastos solamente caben dos opciones: devolver ese excedente a quienes concedieron las subvenciones o –cuando está permitido en las bases reguladoras de la subvención– aumentar el gasto del proyecto para que no sobre dinero.

## Corto y Largo plazo

No se puede prescindir (al menos, en proyectos normales) de hacer cosas *ahora*. Fijarse exclusivamente en el largo plazo es un lujo poco habitual.

Pero funcionar solamente en el corto plazo es suicida. Traducido a los términos en los que estamos pensando, una organización normalmente DEBE obtener ingresos por encima de sus gastos. No solamente porque pueden *venir mal dadas* y es necesario echar mano de reservas para sobrevivir sin cancelar proyectos que podrían estar funcionando bien. También porque los proyectos y **las circunstancias cambiarán** y algún momento, en el futuro, puede ser el de INVERTIR (sea trasladarnos de local, acondicionarlo para otras funciones, contratar a alguien, realizar una investigación, dar un paso adelante en el terreno que sea). Algún tipo de equilibrio entre gastar en el corto plazo y hacerlo en el largo plazo es imprescindible.

Esto representa un problema para quienes funcionan exclusivamente con subvenciones, porque éstas –por su naturaleza– generalmente deben gastarse en su integridad. No te subvencionan para que guardes el dinero, sino para que lo gastes (con excepciones que no vienen al caso). Por tanto, –en términos generales– nosotros defendemos que deben combinarse los proyectos subvencionados con otros susceptibles de generar excedentes, que la entidad puede mantener en reserva para usar en el momento apropiado.

Algunos problemas endémicos de las entidades no lucrativas nos remiten a esta tensión entre el largo y el corto plazo. La debilidad interna de las entidades puede estar relacionada con la idea de que hay que gastar todo en la actividad, como si las personas y la estructura que la sustentan no fueran importantes. La inseguridad en la financiación, estar en vilo hasta saber que nos han “concedido” tal o cual subvención o contrato tiene también un efecto negativo, puesto que las decisiones acerca del correcto empleo del dinero a veces se toman más tarde de lo que habría sido apropiado. Seguramente es una limitación con la que hay que aprender a convivir, si la organización depende de las decisiones de otros.

## La rentabilidad y el umbral

*"Las instituciones sin fines de lucro tienden a no dar prioridad al rendimiento y los resultados. Sin embargo, uno y otros son mucho más importantes –y más difíciles de medir y controlar– en esas entidades que en una empresa comercial."*

(Drucker, P 1993. Dirección de instituciones sin fines de lucro, Ed. El Ateneo)

La frase de Peter Drucker que cito más arriba pretende, fundamentalmente, concienciar respecto a la necesidad para las Organizaciones no Lucrativas (ONLs) de concentrarse en aspectos como el rendimiento y los resultados. Pero si la saco a colación no es por eso, sino por una afirmación, digamos lateral, que contiene: gestionar una entidad no lucrativa es **más difícil** que gestionar una empresa (al menos eso parece deducirse del pensamiento de Drucker).

No es que dirigir una multinacional (concreta) sea más difícil que dirigir una asociación de vecinos (concreta), pero en términos muy abstractos se puede afirmar que el contexto en una empresa es más sencillo: al final se trata de ofrecer beneficios (o aumento de valor) para los accionistas, y prestar un buen servicio a los clientes es una derivada. En cambio, en algunas entidades no lucrativas definir *de qué se trata* realmente en su trabajo –cuándo se ha conseguido lo que se quería, cuándo ha merecido la pena el esfuerzo... incluso definir con claridad qué es lo que se quiere alcanzar– resulta harto complicado. Tanto, que a veces nos saltamos ese paso.

En una actividad mercantil podemos definir un **umbral** por debajo del cual el esfuerzo no es *rentable* (si sale más a cuenta invertir en deuda pública, no le está mereciendo la pena a los inversores meter su dinero en nuestra empresa). En una actividad participativa, que a menudo son actividades de carácter altruista, necesitamos poder definir **qué coste y qué esfuerzo es asumible a cambio del resultado** que se quiere obtener. Algo muy complicado, porque lo que se obtiene muchas veces no tiene un valor de mercado. El "valor moral" de algo con lo que estamos trabajando (la salud de los niños, la cultura, los valores democráticos, lo que sea...) puede ser muy alto, pero en un mundo en el que los recursos y los esfuerzos que podemos prestar **son limitados** no podemos NO preguntarnos si hay un lugar o una manera de aplicarlos que ofrezca mejores resultados.

Vamos a explicarlo con un ejemplo concreto, también exagerado (es una forma de argumentar, la reducción al absurdo): el bienestar de un niño enfermo es un bien absoluto, algo que nadie se atrevería a valorar económicamente ("si me cuesta más de 100, entonces no merece la pena"). Sin embargo, una organización que intente trabajar por el bienestar de los niños enfermos, dado que cuenta con recursos limitados, tiene necesariamente que plantearse términos relativos ("puedo llegar a x niños, sin que la bajada de *calidad* suponga que lo que he hecho es irrelevante. El primer niño es un bien absoluto, pero no puedo invertir todos mis recursos en él y esperar que a los demás los atienda otro"). Es decir, hay que mojarse y **adoptar decisiones** para encontrar el mejor empleo de los recursos limitados con que cuento (un empleo "rentable". No económicamente, pero sí socialmente).

Podemos aplicar el concepto de rentabilidad a algo que no tenga relación directa con "ganar dinero", sino con conseguir los resultados apropiados con un esfuerzo que no vaya más allá de lo razonable. Evidentemente, no hay baremos indudables a aplicar para esto, cada entidad tiene que generar su propia valoración y tratar de justificarla sobre bases razonables.

Lo verdaderamente importante es que esa *vara de medir* sea común para todos en la entidad, que tengamos una **visión compartida** del valor de lo que conseguimos y del retorno que están ofreciendo los recursos que ponemos en juego. Si la "rentabilidad social" de lo que hacemos es baja, inevitablemente deberíamos reflexionar acerca de cómo aplicar más *inteligencia* –mejores conocimiento y organización– al servicio de mejorar los resultados.

Por otra parte, el hecho de que lo fundamental en lo que hacen las entidades sin fines lucrativos escape a la valoración económica (o, al menos, sea muy comprometido de valorar), no impide afirmar que **la viabilidad futura** de nuestros proyectos, su continuidad en el tiempo, **está muy influida por los resultados económicos**. Puede que el resultado económico no sea una buena medida acerca de la *rentabilidad* de la entidad (lo que estamos denominando "rentabilidad social"), pero sí es un **dato importante de cara a los resultados a largo plazo**, en el sentido de que una entidad *descapitalizada* tiene mayores dificultades para dar continuidad a sus esfuerzos y, en condiciones normales, puede

poner en juego menores recursos. Lo hemos podido constatar en esta última crisis, que ha barrido literalmente a muchas organizaciones y a otras las ha dejado malparadas.

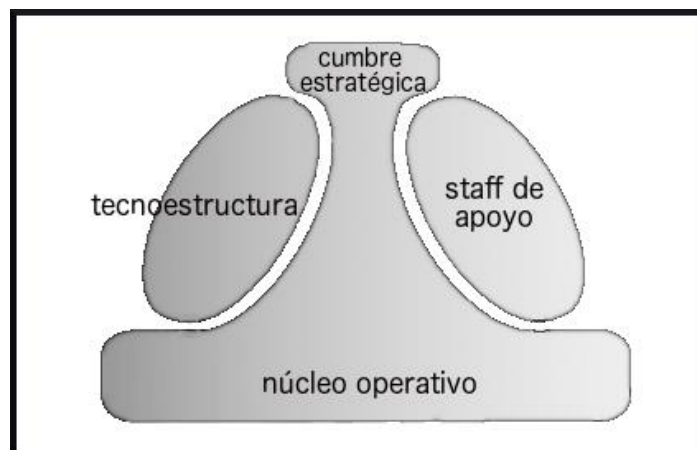
Gestionar bien una ONL es muy complicado, y obliga a dar respuesta a preguntas muy difíciles, unas respuestas que son *limitadas* y tienen un valor sólo *transitorio*. Pero es una labor apasionante para quienes la acometen con ímpetu, desde valores compartidos, bien acompañado y persiguiendo fines relevantes.

Las dificultades para justificar la rentabilidad de la actividad de la organización están a menudo relacionadas con problemas como la escasa atención al **análisis del entorno**, atención también insuficiente a la **evaluación de los resultados y el impacto** de la actividad y la **definición de indicadores** inapropiada (por ejemplo, indicadores que estemos seguros de cumplir sin dificultad, para luego presentar una memoria –o una justificación de subvenciones– que diga que *todo* lo hemos hecho estupendamente).



## 2. ORGANIZACIÓN DE LAS ENTIDADES SIN FINES LUCRATIVOS

Henry Mintzberg (en 1979, aunque se puede encontrar una edición de 2012), tras un análisis de la forma en que se divide el trabajo en numerosas organizaciones, definió en este gráfico la forma más habitual que presentan:



*Henry Mintzberg*

No resulta sorprendente que sea una forma piramidal, pero añade elementos que es útil conocer.



En la base se encuentra el “núcleo operativo”, las personas que llevan a cabo las tareas más directamente relacionadas con la fabricación de productos o la prestación de servicios. En una entidad sin fines de lucro, serían las personas voluntarias y/o contratadas que trabajan directamente en los proyectos de la entidad.

En el extremo opuesto está la alta dirección o “cumbre estratégica”, que tiene a su cargo trazar la estrategia y adoptar las decisiones más importantes, así como ejercer cierto grado de control sobre el funcionamiento de todo, las relaciones institucionales... En una organización sin fines lucrativos, sería la junta directiva o patronato y, tal vez, uno o varios altos directivos (todo esto, evidentemente, está muy influido por el tamaño de la entidad).

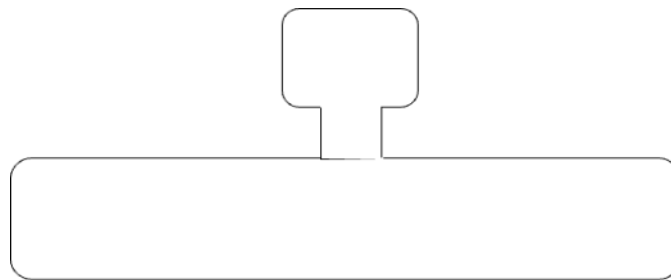
Entre ambos extremos, pueden existir uno o varios niveles de gerentes –mandos intermedios–, encargados de gestionar la actividad. Es la “línea media”.

Hasta aquí, es algo que está más o menos claro para cualquiera que haya visto organigramas. En los laterales de la “pirámide” (más bien, triángulo), Mintzberg encuentra lo que denomina “estructura técnica” y “staff de apoyo”: personas que no participan directamente en el proceso productivo ni deciden, pero ayudan en el funcionamiento general. La estructura técnica en muchas organizaciones apoya en la *estandarización*, en la *planificación* y el *control* (ahí estaría situado el tema que nos ocupa en este curso).

El Staff de apoyo incluye una variedad de servicios internos (control de entrada, atención telefónica, relaciones públicas, formación interna...)

Por lo que conocemos, son muchas las entidades que, por su pequeño tamaño, no tienen – ni necesitan – una estructura semejante. Pero una cosa es que no existan esos puestos en el organigrama y otra muy diferente que no exista la función. En una entidad pequeña y poco estructurada alguien, aunque no exista formalmente el puesto, tendrá que estar preocupándose de la gestión y el control económico. Aunque quizá compaginará estas funciones con otras varias.

El propio Mintzberg destaca que en muchas organizaciones el anterior esquema se “aplana” hasta convertirse en esto:



*Henry Mintzberg*

Este gráfico representa una organización en la que una persona –líder o lideresa– o un pequeño grupo es la referencia de todos los que desempeñan tareas en la organización y no existe prácticamente delegación de funciones. Esto aporta ventajas e inconvenientes, en los que no vamos a entrar aquí. Lo que sí queremos destacar es que, exista o no exista un departamento de gestión financiera, esta es una **tarea imprescindible** en la organización y alguien tiene que ser su responsable.

En un terreno menos abstracto, el Manual de Ayuda para la Gestión de entidades no lucrativas, publicado hace ya bastante tiempo por la Fundación Luis Vives, proponía que la estructura de una organización debía cubrir estas funciones:

- Función técnica (proyectos)
- Función de comunicación
- **Función de administración y finanzas**
- Función de recursos humanos
- Función de organización y dirección

Seamos muchos o pocos, nuestra entidad tendrá que dar respuesta a las necesidades organizativas que se esquematizan ahí. ¿Cómo administrar y controlar los recursos económicos de la entidad? En este curso ofrecemos unas pautas básicas.




---

### 3. GESTIÓN DE LOS RECURSOS DE UNA ENL

---

Para una buena gestión de los recursos, primero debemos conocer estos. Los recursos de una entidad sin fines de lucro pueden ser clasificados de formas muy diversas. Para lo que nos interesa aquí, vamos a verlos desde un punto de vista patrimonial: vamos a centrarnos en los que son susceptibles de una valoración económica y vamos a tratar de reflejar ésta. Eso nos permitirá hacer un diagnóstico de nuestra situación.

Desde ese punto de vista, la organización posee una serie de bienes: posee dinero en una cuenta corriente en el banco y, quizá, en algún producto de inversión; y puede tener bienes *tangibles* (que se pueden tocar), como muebles u otro tipo de equipamiento. Seguramente, posee también otros bienes materiales, que denominamos *fungibles* (consumibles: papel, bolígrafos...)

También podemos decir que la entidad “posee” el derecho a cobrar ciertas cantidades que le adeudan. Aún no las tiene en su poder, pero ya las puede contar como propias: el importe de una subvención que nos han concedido pero todavía no hemos cobrado, el precio de una prestación de servicios que hemos llevado a cabo pero todavía no nos han pagado (o no en su totalidad...).

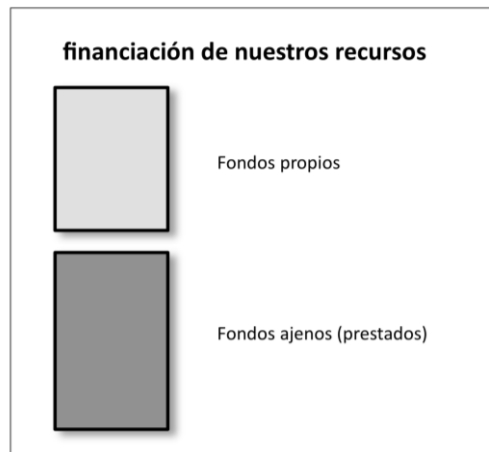
Pero, ¿de dónde provienen los bienes que manejamos? Tanto el dinero en el banco o la caja como el que utilizamos en su día en la compra de materiales y equipamientos podría ser de la organización o podría, en alguna medida, ser *prestado* por otros. Si alguien ha prestado algo a la entidad, está claro que ésta tiene también *obligaciones*, además de *bienes y derechos* (tiene *obligación* de devolver lo que le han prestado).

Por tanto, si queremos conocer la *situación patrimonial* de la entidad, tenemos que valorar estos tres elementos: bienes, derechos y obligaciones.

### SITUACIÓN = BIENES + DERECHOS - OBLIGACIONES

Si tengo ahora mismo 100 en la mano, pero debo 60, mi verdadera situación es que, aunque temporalmente pueda manejar más dinero, lo que *realmente* tengo vale 40.

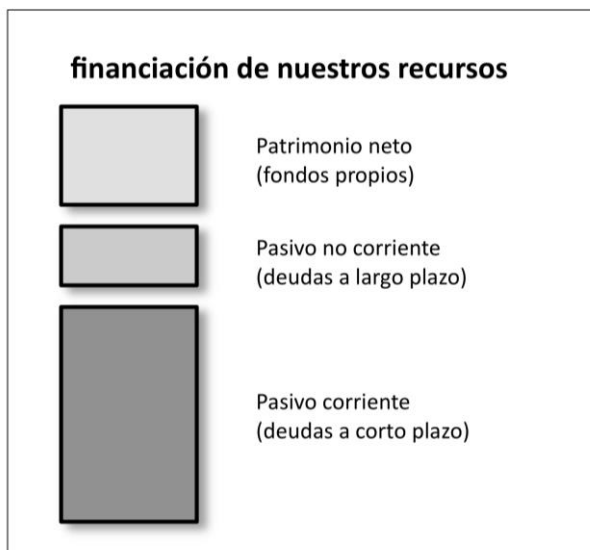
Vamos a realizar una representación gráfica de esto. Primero, vamos a representar desde el punto de vista de su origen el dinero que “manejamos” (en efectivo o convertido en materiales y equipo). Pueden ser fondos propios o pueden ser fondos que nos han prestado:



Es importante conocer si nuestras *obligaciones* (fondos que son ajenos) tienen un **plazo de vencimiento** cercano o lejano: si son *deudas a corto plazo* (dentro de este ejercicio) o *a largo plazo* (las devolveremos en otro ejercicio). Desde luego, no es lo mismo tener que devolver 100.000€ en el plazo de 3 semanas que disponer de 10 años para ello.

En nuestro gráfico, situamos en la parte inferior el “pasivo a corto plazo” (deudas que tenemos que pagar dentro de este ejercicio, denominado “pasivo corriente”); situaremos en medio las deudas que abonaremos en otros ejercicios (“pasivo no corriente”) y en la parte alta los fondos que la entidad puede considerar como propios, los que no tiene que devolver a nadie.

Si, ahora mismo, pagásemos juntas todas las deudas y cobrásemos todo lo que nos deben, se supone que eso sería lo que nos quedaría: el **patrimonio neto** –al que por ahora estamos llamando *fondos propios*–.

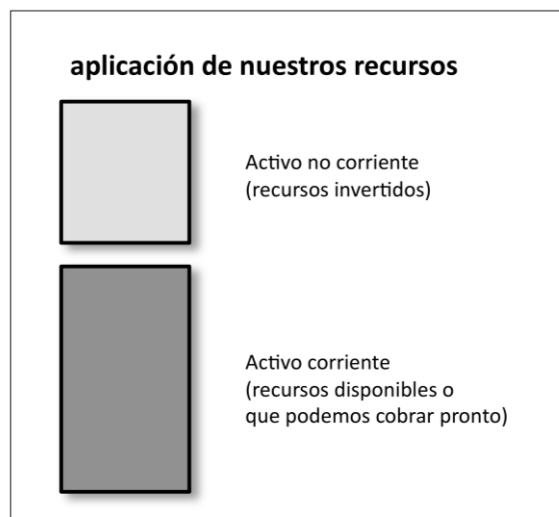


El gráfico está organizado según la “exigibilidad” de estos fondos: debajo lo que nos exigen de manera más inmediata y arriba lo que no nos pueden exigir.

Esto es nuestro patrimonio explicado *según su origen*. Podemos también explicarlo *según su aplicación*: puede estar en la caja, en el banco, invertido en materiales o en un inmueble... Vamos a representar esto también en columna, pero ordenado según su *disponibilidad*:

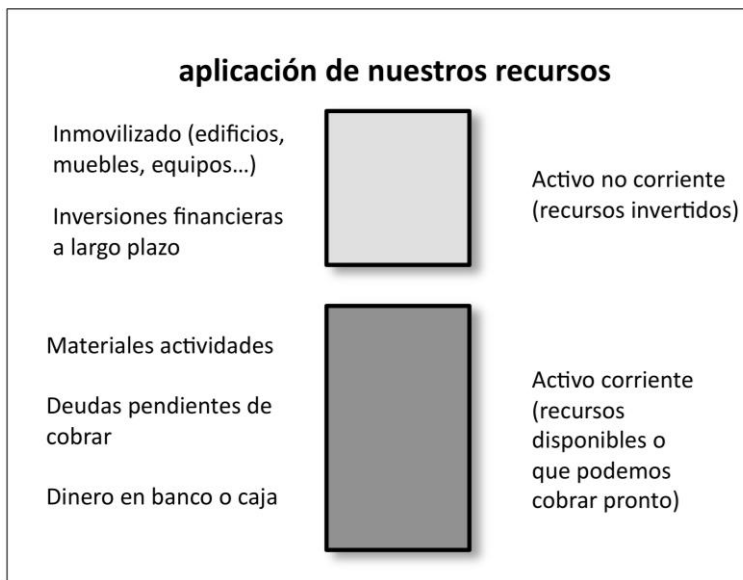
más abajo, el dinero que está en la caja o en cuentas corrientes (disponible más o menos de forma inmediata)

más arriba, lo *menos disponible*, el “inmovilizado” (locales, fincas...), que necesitaríamos conseguir vender en caso de vernos en la necesidad de disponer de su valor:

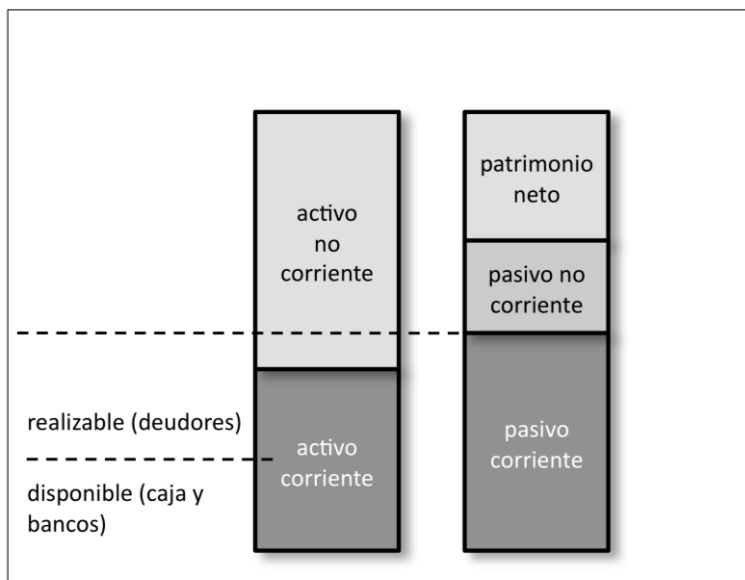


A aquello que está **más disponible** lo denominaremos **activo corriente**, y a lo que está **menos disponible** lo vamos a llamar **activo no corriente**. Todavía podríamos hilar más fino, y distinguir dentro del activo corriente entre aquello que es dinero en nuestro poder (**disponible**) y aquello que vamos a cobrar de nuestros deudores (**realizable**). El mismo nombre ya nos indica que lo que nos van a pagar –algún día– es *menos disponible* que

aquello que ya tenemos en nuestro poder. Igualmente, los **materiales** son teóricamente más sencillos de vender que un inmueble, pero menos disponibles que las deudas (en éstas últimas ya ha habido alguien decidido a comprarnos algo, en lo primero todavía hay que encontrarlo):



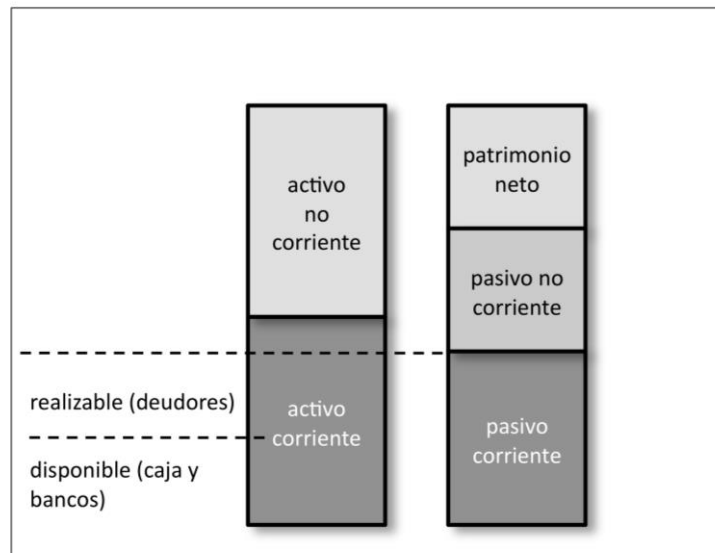
En el gráfico siguiente se aúnan las dos perspectivas: a la izquierda la **aplicación** de los recursos (Activo) y a la derecha su **origen** (Pasivo). Como estamos hablando de exactamente los mismos recursos, sólo que analizados desde dos puntos de vista diferentes, ambas columnas representan exactamente el mismo importe:



El *pasivo corriente* es lo que tenemos que pagar en un plazo más o menos corto, y el *activo corriente* es el dinero que tenemos más disponible para realizar ese pago. A la relación entre ambas la llamamos "liquidez". Si tenemos dinero de sobra para los pagos más urgentes, tenemos mucha liquidez; si no nos llega, tenemos un problema de liquidez.

En el ejemplo anterior, la comparación entre activo corriente y pasivo corriente nos indica que no disponemos inmediatamente del dinero que necesitaríamos para cubrir las deudas más urgentes. Esto indica que tendremos que *liquidar* (convertir en *dinero líquido*) parte de lo que la entidad tiene invertido en *inmovilizado*.

En cambio, una entidad cuya situación fuera la del gráfico siguiente no tendría ese problema. Aun así, debe cobrar a tiempo parte de lo que le adeudan para cumplir con sus obligaciones de pago:



## El balance de situación

El *Balance de Situación* es un documento contable que pone números a la *situación patrimonial* de la entidad **en una fecha dada**. Si obtuviéramos el balance de situación varias veces al año, seguramente obtendríamos visiones diferentes de la situación de la entidad. Esto es porque este documento representa un momento, no un período.

Si quisiéramos obtener una información más rica, no una información puntual, tendríamos que **comparar** los balances de dos momentos dados: uno de *situación inicial* y otro de *situación final*. De esta manera, podríamos deducir cuál es la *tendencia*.

Así, podríamos conocer si el patrimonio neto crece o decrece, si el activo corriente cubre bien las deudas a corto plazo y si la tendencia es que esa cobertura mejore o empeore con el tiempo.

Por ejemplo, comparemos estos dos balances de situación de la misma entidad:

SITUACIÓN INICIAL	
ACTIVO (situación económica)	PASIVO (situación financiera)
<b>Activo no corriente: 3.000€</b> <b>Activo corriente: 2.000€</b>	Patrimonio neto: 4.000€ Pasivo no corriente: 0€ Pasivo corriente: 1.000€

SITUACIÓN FINAL	
ACTIVO (situación económica)	PASIVO (situación financiera)
<b>Activo no corriente: 2.000€</b> <b>Activo corriente: 1.500€</b>	Patrimonio neto: 2.500€ Pasivo no corriente: 0€ Pasivo corriente: 1.000€

Observamos que, al final del período, la entidad sigue siendo capaz de afrontar los pagos más inmediatos mediante su activo corriente, pero ha disminuido el margen que tenía. Como no siempre podemos cobrar lo que nos deben cuando estaba previsto, es importante tener cierto margen (un activo corriente mayor que el pasivo corriente. A la diferencia entre ambos se la denomina “fondo de maniobra”).

Como reflejo de que las cosas no le están yendo muy bien a la entidad del ejemplo, observamos que su patrimonio neto al final del periodo es menor del que poseía al inicio. Ahora mismo, eso podría no ser un problema (una entidad social no se constituye con la finalidad de *ganar* dinero, sino de *gastar* en cumplimiento de sus fines). Sin embargo, esta tendencia no puede prolongarse en el tiempo sin poner en peligro la sostenibilidad del proyecto.

Hemos visto, por tanto, que el balance de situación nos aporta información sobre el *origen* de nuestros fondos y dónde están *aplicados* y que también nos informa acerca de cuánto realmente tiene de propio la entidad y cuánto son *recursos ajenos*, y qué capacidad tiene de afrontar con sus recursos las *obligaciones* que se le presentan. Por comparación entre el balance de inicio de un período y el de su finalización, podemos captar *tendencias* que nos ayuden a determinar qué necesita la entidad en relación con la gestión de sus recursos. Por ejemplo, la entidad cuyo balance hemos visto puede explorar la posibilidad de conseguir un préstamo a largo plazo y, mientras no lo obtiene, puede centrar su atención en cobrar a tiempo a sus deudores para no experimentar problemas de liquidez. En cualquier caso, si en el ejercicio no obtiene más ingresos que gastos, su patrimonio neto se seguirá reduciendo, y eso puede representar *problemas en el futuro* para cumplir su misión. Esto solamente pone nombre y un poco de formalización a lo que seguro que somos capaces de percibir intuitivamente.




---

## 4. CONTROL DE LOS RECURSOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS DE UNA ORGANIZACIÓN SIN FINES DE LUCRO

---

La gestión económica o financiera de una entidad abarca los **procesos** por los que **planificamos, organizamos y valoramos** los recursos económicos para alcanzar los objetivos. Estamos hablando, por tanto, de *una herramienta* –obviamente, hay más– para conseguir realizar los fines de la entidad.

Para avanzar en nuestros fines, necesariamente tenemos que poner en juego **recursos**. Entre ellos, recursos económicos o financieros. Una mala gestión de éstos dificultará alcanzar los objetivos y una buena gestión nos facilitará conseguir resultados.

De la anterior definición se deducen tres tipos de actividades en la gestión económica:

- **planificación** de los recursos económicos
- **registro y organización** de la información
- **evaluación y control**

El marco jurídico de las fundaciones está más claro. Las leyes de asociación dictan que una asociación debe llevar una contabilidad *adecuada*, y esto queda recogido en la segunda de las dimensiones anteriormente citadas. Pero limitarse a contabilizar correctamente las operaciones de la entidad sería prescindir de las principales dimensiones en las que la gestión económico-financiera puede ayudar a nuestros fines.

En ausencia de **planificación**, el uso de los recursos será probablemente más ineficiente, pudiendo comprometer la consecución de los objetivos (la *eficacia* de la entidad). En ausencia de un **control** efectivo, aumentan los *riesgos* y, además, la entidad no aprende de la experiencia. Es decir, responde peor a lo que sucede a su alrededor y en su interior y además no se facilita la mejora continua en su forma de organizarse. Por tanto, una entidad que se considere pequeña **no puede prescindir de una gestión económica adecuada**, ni puede prescindir de una o varias de sus áreas, sino que tendrá que adaptarlas a su dimensión y recursos. Las tres (planificación, organización y control).

En determinadas circunstancias, puede ser una decisión acertada *externalizar* la gestión contable y fiscal en una asesoría. Pero eso traslada únicamente algunos aspectos, quizá más mecánicos, de la gestión económica, y no permite olvidarse de que nos corresponde planificar, organizar, realizar un seguimiento y evaluar la marcha de la entidad en su dimensión económica. **Eso no nos lo va a solucionar una externalización.**



## La planificación económica

Se puede organizar en dos fases:

- **Estimación de los recursos.** Es decir, estimación de los ingresos y del volumen de servicios que se puede o quiere realizar. Es posible que los ingresos cubran en su totalidad los gastos que requieren esos servicios, pero también cabe la posibilidad de que sea preciso consumir recursos propios (beneficios obtenidos en ejercicios anteriores) o que sea imprescindible replantear el volumen de actividad.
- **Fase de presupuestación.** Los presupuestos ponen cifras a cómo piensa la entidad trabajar, en la práctica, por la consecución de sus objetivos. Aunque en muchos casos no es obligatoria, los presupuestos son una herramienta de gestión de una importancia tal que la mayoría de las entidades los elaboran. Por ello, les dedicaremos un apartado extenso.

## Registro y organización de la información. Proceso contable y administrativo:

La toma de decisiones se debe basar en **información fiable**. Por ello, estas tareas administrativas y que, aparentemente, pueden parecer un esfuerzo gris y poco productivo son de gran importancia. **El control de los resultados se basa en que la información se recoja y procese de manera adecuada.** El proceso contable y administrativo contiene varios subprocesos:

- registro contable de las operaciones económicas
- elaboración de *estados contables*
- facturación
- chequeo de los gastos, previo al pago en su caso
- control del *equipo* y el *material* de la entidad
- gestión de cobros y pagos
- gestión de personal (altas, bajas, nóminas, seguros sociales...)
- gestión de impuestos

Como queda expresado más arriba, si se subcontrata el proceso contable y administrativo, hay que entender la importancia de **supervisar su ejecución**. **Se subcontrata la mecanización de la información, no la dirección y control.**

## Evaluación, control y seguimiento

En proporción al volumen económico que mueve la entidad, es importante identificar a **tiempo** las desviaciones que, sin duda, se producirán respecto de lo planificado. Una vez detectadas, hay que determinar su importancia relativa y qué posibilidades tiene la entidad para corregir la desviación, si ello es necesario. **Controlamos para corregir a tiempo.**

La entidad debe identificar cuáles son los *indicadores clave* y debe vigilar especialmente éstos. Por ejemplo, si el pago por parte de los beneficiarios de una parte del coste de la actividad es imprescindible para poder financiar ésta, una desviación a la baja en el

número de participantes sobre lo previsto inicialmente debe llevar a una toma de decisiones rápida, para evitar que los costes no se puedan cubrir –asumiendo que siempre hay costes generales que no bajan porque baje el número de usuarios–. En cambio, si esa aportación de los usuarios no existe o es poco relevante, desde el punto de vista de control financiero no es tan importante vigilar el cumplimiento de la previsión (sin detrimento de que pueda ser importante para la organización por otros motivos).

El presupuesto, además de herramienta de planificación, también es útil como herramienta de control. Al realizar el seguimiento, comparamos lo que se va realizando con las previsiones del presupuesto. En entidades de cierto tamaño, se emplea también como herramienta de **autorización de gasto**, que asigna a cada mando intermedio un margen dentro del cual puede adoptar decisiones por sí mismo y fuera del cual precisa de autorización superior.

## Los presupuestos de la entidad

Las actividades que realizamos tienen inevitablemente un reflejo monetario, una cuantificación económica. Al planificarlas, uno de los aspectos a analizar es el de **los recursos materiales necesarios para la ejecución, seguimiento y evaluación de las actividades**. La cuantificación económica de estos recursos y su temporalización constituyen la **planificación financiera** de las actividades. Esta planificación se realiza en el corto plazo –nivel del *plan operativo*– y también en el medio y largo plazo –nivel de la *planificación estratégica*–.

En estos dos diferentes niveles de planificación, **establecemos objetivos y los cuantificamos**. Durante la ejecución, debemos **detectar las desviaciones y establecer las correcciones** necesarias. Al hablar de los presupuestos, trataremos tanto la planificación como la función de control. En algunas entidades, los presupuestos cumplen una función adicional de autorización del gasto, pero consideramos esta una función secundaria y menos relevante para lo que nos interesa aquí.

Para la correcta comprensión de este tema es imprescindible el manejo adecuado de algunos conceptos básicos:

- **Compra:** supone la adquisición de un bien o servicio y conlleva la adquisición de un compromiso de pago.
- **Gasto o consumo:** desgaste del bien o servicio adquirido por el uso del mismo. En un extremo es probable que adquiramos bienes que solamente se consumen una vez, por ejemplo, una botella de agua de medio litro en un día soleado. En el extremo opuesto, si adquirimos terrenos nos beneficiaremos de su uso durante años. En caso de que su uso se extienda más allá de la finalización del período contable (normalmente, un año) hablamos de *inversión* en lugar de *gasto*, y el desgaste que anualmente se va produciendo y que puede ir reduciendo el valor del bien se registra mediante la *amortización* del mismo (registro contable del valor que *teóricamente* va perdiendo ese elemento).
- **Pago:** Técnicamente, es cuando se satisface el compromiso adquirido en la compra. En términos técnicos, “minoramos” (es decir, reducimos) nuestra tesorería o circulante (saldo de caja o banco) por el importe equivalente al precio de adquisición del bien o servicio comprado. El pago puede producirse de forma anticipada, simultánea o posterior a la disposición del bien o servicio.

Por tanto, **gasto y pago son fenómenos diferentes y no siempre se dan de forma simultánea**. El gasto afecta al **resultado** de la entidad (al cómputo de qué beneficios o pérdidas se tienen en un momento dado **sobre el papel**), mientras que el pago afecta a la **tesorería** (a la cantidad de dinero, propio o ajeno, del que disponemos en un momento dado en el banco o la caja de la entidad).

- **Inversión:** cuando se adquiere o compra un producto con vida útil superior a un ejercicio económico, se considerará una *inversión*, y a cada ejercicio se le imputará la parte proporcional de uso del mismo que éste suponga. Esto es lo que comúnmente se denomina *amortización*: imputar a cada ejercicio la parte proporcional de uso o desgaste del producto.
- **Ingreso:** desde el punto de vista contable, un ingreso y un cobro son cosas diferentes. Un ingreso es un incremento en el patrimonio, mientras que un cobro es un incremento en la *tesorería* (el dinero que la entidad mantiene en caja y en los bancos). La diferencia estriba en que el "patrimonio" es un concepto, es algo más bien teórico, mientras que el saldo en el banco o el dinero en caja es algo mucho más tangible.

El patrimonio es el conjunto de bienes y derechos. El dinero en el banco puede formar parte del patrimonio (salvo que por ejemplo se trate de una cuenta compartida, en cuyo caso solamente nos correspondería una parte), pero también forman parte del patrimonio los derechos. Por ejemplo, alguien nos debe dinero: todavía no hemos cobrado, pero ya es parte de nuestro patrimonio (es nuestro).

De esta forma, el patrimonio nos indica lo que vale todo lo que "poseemos", aunque no todo esté actualmente en nuestras manos.

En cambio, cuando entra un dinero en nuestra caja se trata de un *cobro*, pero eso no indica necesariamente que ese dinero nos pertenezca (podría ser un préstamo o un dinero ajeno que mantendremos como fianza. En esos casos se trataría de un *cobro* pero no de un *ingreso*, porque el dinero no nos pertenece).

- **Cobro:** es la entrada de efectivo en nuestro banco o en la caja de la entidad. Si se trata de dinero nuestro, además de cobro será también ingreso. Sin embargo, como el ingreso es un movimiento, digamos, *teórico*, se debe anotar en el momento en que se adquiere el derecho, mientras que el cobro solamente se produce cuando el dinero entra *de manera efectiva*. Por ejemplo, un comerciante que realiza una venta a plazos obtiene un ingreso por la totalidad del precio de ese producto el día en que se firma la venta, pero va cobrándolo por partes, según el cliente va pagando la deuda.

Por tanto, **los ingresos y gastos se producen en la fecha de compra o venta de los productos o servicios**, mientras que **los cobros y pagos se producen en el momento en que el dinero cambia de manos**. En una *venta al contado*, eso ocurre simultáneamente. En muchas otras operaciones, la fecha de ingreso y la de cobro (o de gasto y pago) no coinciden.

Las entidades que tienen personal contratado mantienen siempre una deuda con la Seguridad Social, porque los seguros sociales se pagan a mes vencido: cuando pagan los sueldos de enero a los trabajadores está naciendo una obligación de pago a la Seguridad Social que se satisfará a finales de febrero. También, cuando prestamos un servicio, puede suceder que a su terminación enviemos la factura al

cliente y que éste pague un tiempo después. La fecha de la factura es la fecha de nuestro ingreso (ya tenemos ese derecho), pero el cobro puede llegar tiempo después.

- **Tesorería:** Los recursos que maneja la entidad (lo que los contables denominan su "activo") puede estar distribuido en diferentes "lugares". En algunos casos, es difícil disponer de ellos porque están "inmovilizados" (por ejemplo, invertidos en un local en propiedad o en un ordenador) y sería preciso conseguir venderlos para poder disponer de su valor para otra cosa.

Por el contrario, los saldos más disponibles son los que se poseen en la caja y en las cuentas corrientes o en cuentas de ahorro en el banco. En estos casos, se presupone que se puede disponer inmediatamente de ese dinero. Este conjunto es la *tesorería* (caja y "bancos", pero entendiendo que no está incluido el dinero que hayamos invertido, a través de un banco o caja de ahorros, en productos de inversión de los que no podemos disponer inmediatamente, como fondos de inversión garantizados, imposiciones a plazo fijo, acciones, letras, etc.)

Aunque sea un poco repetitivo, ¿combinamos los conceptos?: cuando realizo una compra, adquiero un compromiso de pago. Esto significa que ese mismo día el importe de la compra es para mí un *gasto* y para el vendedor un *ingreso*. Sin embargo, si no pago en el momento no habrá ningún movimiento en tesorería. El día que efectivamente pague será la *fecha de pago* (para mí) y *fecha de cobro* (para el vendedor). A la fecha en que se produce el ingreso o gasto la llamamos "fecha de devengo" y a la segunda "fecha de pago (o cobro)".

Si lo comprado es un "bien de inversión" (algo que no se gasta en menos de un año, por ejemplo, muebles), los contables no lo considerarán un gasto sino una *inversión*. Si me costó 120 euros, yo sigo teniendo 120 euros, pero en lugar de estar en *tesorería*, han pasado a estar en *inmovilizado*. En teoría los podría reconvertir en una cantidad quizá parecida vendiéndolos.

Estas inversiones en muchos casos van perdiendo valor con el tiempo. Como se apuntaron en nuestro inmovilizado por su valor de compra, se va calculando la pérdida de valor –teórica, porque la real sólo se sabrá si lo vendo– mediante una operación denominada "amortización". La amortización, de alguna manera, refleja que el desgaste, en un bien de inversión, se va produciendo poco a poco durante los años que dicho bien permanece en nuestro activo. Al final, el valor contable de ese elemento acabará siendo cero, salvo en el caso de algunos tipos de bienes que se revalorizan, en vez de perder valor.

**NOTA:** *hablaremos indistintamente de "el presupuesto" y "los presupuestos", refiriéndonos al presupuesto de gastos, presupuesto de inversiones y presupuesto de tesorería como un conjunto.*

El presupuesto constituye la principal **herramienta de planificación financiera** en el corto plazo. Como ya hemos mencionado, es además una herramienta fundamental para el **control económico durante y tras la ejecución**. La comparación entre lo planificado y lo que va sucediendo nos permitirá detectar de manera temprana cambios y desviaciones y adoptar las medidas correctoras que sean precisas.

Curiosamente, la Ley 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación, reserva a la asamblea la aprobación de cuentas, pero no menciona el presupuesto ni su

liquidación. Aun así, en la práctica, el uso del presupuesto está muy generalizado. Utilizar presupuestos para la gestión es una necesidad natural:

- durante la planificación, para **prever el resultado**,
- durante la ejecución, para **controlar la tesorería**,
- también durante la ejecución, para **detectar de forma temprana desviaciones** tanto en el resultado como en la tesorería y **poder tomar decisiones** a tiempo.

La aportación del presupuesto al proceso de planificación en la entidad estriba en que obliga a poner cifras a los objetivos. Es decir, incorpora en el proceso de planificación la consideración de los recursos que serán imprescindibles para la puesta en práctica de los planes. Por supuesto, habrá otros tipos de recursos a tener en cuenta (hay proyectos imposibles de acometer si no se cuenta con los conocimientos precisos o con determinados recursos técnicos), pero los recursos económicos son los que más obligan a "tomar tierra" en el proceso que lleva de los objetivos a la ejecución.

El que los presupuestos se refieran directamente a magnitudes económicas no impide que sean reflejo directo de los **valores** de la entidad, que se reflejarán en los **criterios** con los que están elaborados (maximizar el beneficio, incorporar consideraciones de sostenibilidad, de justicia...). Así, se puede decir que el presupuesto no es más que una herramienta y, como tal, es neutral en ese sentido. Quien no es neutral es la organización que los emplea.

**Resumimos lo anterior en la afirmación de que el presupuesto es la herramienta de planificación financiera que cuantifica en términos monetarios lo que esperamos alcanzar en un período de tiempo concreto y que nos permite detectar las desviaciones, en términos también monetarios, en la ejecución de las actividades.**

Incluye, al menos, tres documentos diferenciados:

- La formulación de los ingresos y los costes previstos (**presupuesto de explotación**)
- la previsión de inversiones (**presupuesto de inversiones**)
- la previsión de la situación de las disponibilidades de tesorería para el periodo (**presupuesto de tesorería**).

Aunque venga citado en tercer lugar, el presupuesto de tesorería reviste una importancia crucial, especialmente para proyectos nuevos que todavía no han entrado en una fase de estabilización. Como bien remarcan en las escuelas de negocios, una buena idea –incluso rentable desde un inicio– no puede llegar a buen puerto si no puede afrontar la financiación de las inversiones necesarias para su puesta en práctica. Se queda "sin gasolina" apenas iniciada la carrera.

Pensemos en el caso de muchos proyectos subvencionados, en los que la dinámica de la subvención obliga a la entidad a adelantar todos los gastos y justificar debidamente que se han realizado **antes de que se produzca el cobro** de la subvención. Se supone que la entidad cuenta con recursos suficientes para financiar el 100% del proyecto, puesto que la subvención se cobrará después de haberlo gastado todo.

El entender el presupuesto como herramienta de control nos lleva de forma natural a entenderlo como una herramienta flexible. Cuando se detectan desviaciones en el

presupuesto y se adoptan medidas correctoras es habitual tener que realizar **ajustes** al presupuesto. Por ejemplo, *estimábamos* unos determinados ingresos y, sin embargo, se manifiesta que la estimación era errónea (los ingresos serán menores o serán mayores de lo estimado). Esto lleva lógicamente a una **reformulación** del presupuesto que incluya esta variación en los ingresos y determine su posible influencia en la estimación de gastos.

Otro ejemplo claro lo tenemos en una modificación normativa que altere, a mitad de ejercicio, los tipos de IVA que soporta la entidad en sus compras (y en sus posibles ventas) y que podrán o no afectar al presupuesto de explotación pero, con seguridad, afectarán al de tesorería.

## Procedimiento de elaboración

La elaboración del presupuesto es un proceso *sistemático*, que puede incluir todas o varias de estas fases:

- análisis de los datos de ejercicios anteriores
- análisis del plan operativo
- formulación del presupuesto
- determinación de las acciones de control y seguimiento
- aprobación del presupuesto por el órgano correspondiente

Los casos varían enormemente de unas entidades a otras, dadas las diferencias que podemos encontrarnos en tamaño, tanto en términos económicos como humanos, pero se puede establecer como criterio general que este proceso es **deseable** que sea llevado a cabo de forma conjunta y coordinada por diferentes personas (y, en su caso, equipos) dentro de la entidad. Esto favorecerá el conocimiento y la implicación de más personas en la ejecución.

Como es evidente, **conviene que la dirección** (la junta directiva o en quien ésta haya delegado) **asuma un papel activo**, ya que tiene una visión más amplia de la entidad y puede definir mejor sus objetivos generales y su interrelación con los específicos de cada proyecto concreto. No obstante, los responsables de los programas y, si los hay, de los departamentos que cargan con los costes generales deben participar al menos en las partes de los presupuestos que les afectan directamente.

La participación de la dirección asegura la coherencia del resultado de este proceso y su adecuación a los fines y valores de la entidad. El presupuesto es efectivo si hay un plan que trace objetivos, actividades e indicadores, con previsiones de:

- número de beneficiarios o destinatarios de las actividades en el período
- recursos humanos precisos
- recursos materiales, distinguiendo entre equipamiento y otros recursos.

## Presupuesto de inversiones

Recoge las nuevas inversiones en **inmovilizado** que se prevé realizar, así como la alternativa financiera más adecuada para su **financiación**. Las inversiones se tratan separadamente porque no afectan de forma importante al resultado de explotación (su

efecto se distribuye entre varios ejercicios), aunque sí a la tesorería (a menudo se paga en una vez).

Al igual que con los otros presupuestos, **es importante que el presupuesto de inversiones sea prudente, que las fuentes de financiación estén aseguradas y sean suficientes para hacer frente a la compra de los bienes.** La prudencia dicta que cuando las inversiones se tengan que financiar total o parcialmente mediante subvenciones de capital, se retrase su adquisición hasta que la concesión de la subvención correspondiente sea firme. Otro tanto puede decirse del equipamiento relacionado con la obtención de contratos administrativos o patrocinios de empresas.

El presupuesto de inversiones ha de ser *realista*, en el sentido de que las previsiones que se efectúen sean consecuentes con las necesidades reales de la entidad y su capacidad económica. La ampliación del inmovilizado material, al exigir un esfuerzo financiero importante a la entidad, ha de ser justificable en función de las actividades a realizar.

### Elaboración del presupuesto de inversiones:

Las compras de inmovilizado generan en tesorería un movimiento equivalente al de cualquier otra compra: simplemente, cuando se realiza el pago, sale de las cuentas de tesorería el importe de esta adquisición.

Sin embargo, el tratamiento contable es diferente al de las compras de elementos “fungibles” (que se gastan dentro del período contable), dado que el equipamiento se gasta en un período que excede del período contable. Así, un elemento con una duración esperada de cinco años sufre un “desgaste” paulatino en su valoración. Si hacemos un cálculo lineal (que no es el único procedimiento) entenderíamos que contablemente ese elemento pierde cada año un 20% de su valor original (el primer año menos, dependiendo de en qué mes se adquirió).

Es decir, el primer año el PAGO fue por la totalidad del importe de esa compra, pero el GASTO es una fracción del mismo. Si la compra se realizó el 1 de enero, a 31 de diciembre el gasto equivaldrá al 20% de su importe de compra y el elemento quedará valorado en un 80% de su precio inicial. Evidentemente, el año en que se compra un elemento de inmovilizado no es nada habitual que se amortice un año entero (es difícil hacer una compra el 1 de enero, que es festivo) y lo normal es que la amortización de ese primer año se minore en proporción a la parte de año que ha transcurrido hasta la compra.

En contabilidad, el valor de ese elemento se irá calculando mediante la diferencia entre el precio de compra y la suma de las amortizaciones (=depreciación o “gasto”) aplicadas cada año, hasta que el valor contable queda a cero. El valor contable es solamente una *aproximación técnica* al valor real del elemento, porque el único procedimiento cierto para conocer el precio de algo en un momento dado sería venderlo. Contablemente se acepta la amortización como método de cálculo del valor del inmovilizado, que se corregiría en caso de que realmente se vendiera el elemento (momento en que conoceríamos el valor real, en lugar de la aproximación contable).

Al elaborar el presupuesto de inversiones, debemos consignar el pago a realizar y la financiación de ese pago (por ejemplo, una subvención de capital, fondos propios...) y, por otra parte, calcular la amortización anual a aplicar, que será el dato a incorporar al presupuesto de gastos.

NOTA: Si consideramos el ingreso para una inversión en su totalidad (por ejemplo, 6.000 euros) y el gasto únicamente por la parte correspondiente a este ejercicio (la amortización. Por ejemplo, 1.000 euros), se produce un superávit en las cuentas de la entidad. Hay que comprender que esa diferencia de 5.000 euros no equivale a tener 5.000 euros disponibles en el banco, ya que para disponer de ellos sería necesario vender ese bien. Por eso es necesario elaborar el presupuesto de tesorería (para distinguir entre la valoración del patrimonio de la entidad y los flujos de dinero realmente disponible) o, como se realiza en la adaptación sectorial del Plan General Contable (PGC) para entidades no lucrativas, contabilizar como ingreso –cuando se trate de subvenciones de capital, es decir, destinadas a la adquisición de inmovilizado– únicamente la parte correspondiente al desgaste en este período del elemento, es decir, un importe equivalente al que se amortizará.

## Presupuesto de gasto

Es el que todos conocemos, el más habitual en la práctica de las organizaciones. El presupuesto de gasto muestra las cifras de **ingresos y gastos** que se han previsto para la realización del programa durante un tiempo determinado, generalmente un año.

Por lo que se refiere a los ingresos, es recomendable distinguir entre actividad propia de la entidad (aquella que responde a sus fines) y actividad "mercantil" (la que se emprende para la obtención de recursos, al margen de los fines de la entidad aunque no en contradicción con ellos). Igualmente, conviene individualizar las fuentes importantes en volumen, como subvenciones, contratos o patrocinios.

En cuanto a los gastos, es recomendable distinguir, al menos, entre:

- **Gastos por la actividad propia**, con descripción del gasto, número de actividades a realizar y coste unitario.
- **Gastos de personal con contrato laboral**, distinguiendo entre los sueldos brutos y las cargas sociales que soportan. Conviene distinguir entre el personal que realiza funciones directas (prestan servicios directamente relacionados con el desarrollo de la actividad) y el que cumple funciones indirectas (no relacionados directamente con las actividades, pero necesarios para que éstas se puedan llevar a cabo)
- **Otros gastos**: gastos corrientes que no se hayan incluido en el resto de apartados.
- **Gastos financieros**.

Conviene distinguir entre gastos **fijos** y **variables**. Los costes fijos son los que no dependen del nivel de actividad de la entidad (por ejemplo, del número de usuarios), sino que son una cantidad determinada independientemente del volumen de actividad (ej: el alquiler del local).

Los costes fijos realmente sí pueden variar, pero en escalones: Llegados a determinados niveles de actividad pueden variar (ej: si la actividad de la entidad aumenta mucho, puede verse obligada a alquilar otro local o a contratar a más personas para la administración). Los costes variables, en cambio, evolucionan en paralelo con el volumen de la actividad de la entidad. De hecho, si la actividad fuera nula, estos costes serían prácticamente cero (ej: las comidas contratadas a un catering en un centro de día).



**EJEMPLO DE PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS**

<b>Ingresos</b>		
	cuotas de socios	2.000
	donativos	5.000
	inscripciones	3.200
	<b>total ingresos</b>	<b>10.200</b>
<b>Gastos</b>		
	personal	4.000
	alquileres	2.000
	suministros	800
	transportes	1.000
	materiales	400
	otros gastos	500
	<b>total gastos</b>	<b>8.700</b>
<b>Resultado previsto (positivo)</b>		<b>1.500</b>

Como mencionábamos más arriba, es aconsejable distinguir, tanto entre los ingresos como entre los gastos, aquéllos que tienen un carácter ordinario de los que se producen al margen de la actividad habitual (como podría ser la venta de un elemento de valor, como un inmueble, actividad a la que se supone que no se dedica habitualmente la entidad. El resultado de esta venta ocultaría, de no separarse del resto de datos, la realidad del resultado ordinario –resultado *de explotación*– de la entidad).

En el ejemplo anterior, podríamos suponer que el donativo de 5.000 euros no se corresponde con un ingreso habitual de la entidad, sino que es algo que se ha producido de manera excepcional este año y que, sin embargo, todos los gastos se corresponden con la actividad habitual de la entidad. Nos quedaría este presupuesto:

<b>Ingresos de la actividad ordinaria</b>		
	cuotas de socios	2.000
	inscripciones	3.200
	<b>total ingresos</b>	<b>5.200</b>
<b>Gastos de la actividad ordinaria</b>		
	personal	4.000
	alquileres	2.000
	suministros	800
	transportes	1.000
	materiales	400
	otros gastos	500
	<b>total gastos</b>	<b>8.700</b>
<b>Resultado de explotación previsto</b>		<b>-3.500</b>
<b>Ingresos extraordinarios</b>		
	donativos	5.000
<b>Resultado previsto (positivo)</b>		<b>1.500</b>

También es muy probable que a la entidad le interese considerar los diferentes proyectos que desarrolla de forma separada. Si esta entidad desarrollase dos proyectos diferenciados, uno en su local habitual (por el que paga alquileres y suministros) y otro en un local cedido a título gratuito, su presupuesto podría ser semejante a este:

<b>Ingresos de la actividad ordinaria</b>				
		<b>Proy.1</b>	<b>Proy.2</b>	<b>totales</b>
	cuotas de socios	1.000	1.000	2.000
	inscripciones	2.000	1.200	3.200
	<b>total ingresos</b>	<b>3.000</b>	<b>2.200</b>	<b>5.200</b>
<b>Gastos de la actividad ordinaria</b>				
		<b>Proy.1</b>	<b>Proy.2</b>	<b>totales</b>
	personal	1.500	2.500	4.000
	alquileres	2.000	0	2.000
	suministros	800	0	800
	transportes	200	800	1.000
	materiales	150	250	400
	otros gastos	250	250	500
	<b>total gastos</b>	<b>4.900</b>	<b>3.800</b>	<b>8.700</b>
<b>Resultado de explotación previsto</b>		<b>-1.900</b>	<b>-1.600</b>	<b>-3.500</b>
<b>Ingresos extraordinarios</b>				
	donativos	5.000	0	5.000
<b>Resultado previsto</b>		<b>3.100</b>	<b>-1.600</b>	<b>1.500</b>

## Presupuesto de tesorería

Tanto el presupuesto de inversiones como el de ingresos y gastos producirán efecto directamente en la tesorería de la organización. El presupuesto de tesorería es clave para la organización, ya que permite estimar el nivel de **liquidez** para ese período, ofreciendo así una base para actuar si se prevé la existencia de problemas en la tesorería (déficit de tesorería o –delicioso eufemismo– “tensiones de tesorería”).

En este caso, la organización deberá buscar previamente alternativas financieras a corto plazo para solventar las necesidades de liquidez como, por ejemplo, solicitar una cuenta o línea de crédito.

Dependiendo de las necesidades de la organización, podría calcularse trimestralmente, mensualmente o incluso en períodos inferiores. Para nuestro ejemplo supondremos un presupuesto de tesorería mensual y que se parte de un saldo de tesorería de 8.000 euros.

**EJEMPLO DE PRESUPUESTO DE TESORERÍA (fragmento hasta febrero)**

saldo anterior			8.000	8.425,96
Ingresos de la actividad ordinaria		totales	enero	febrero
	cuotas de socios	2.000		2.000
	inscripciones	3.200	1.100	2.100
	<b>total ingresos</b>	<b>5.200</b>	<b>1.100</b>	<b>4.100</b>
<b>Gastos de la actividad ordinaria</b>				
	personal	4.000	301,59	301,59
	alquileres	2.000	166,67	166,67
	suministros	800	80,00	80,00
	transportes	1.000	0,00	0,00
	materiales	400	100,00	20,00
	otros gastos	500	41,66	41,66
	<b>total gastos</b>	<b>8.700</b>	<b>674,04</b>	<b>594,04</b>
<b>Resultado ordinario de tesorería previsto</b>		<b>-3.500</b>	<b>425,96</b>	<b>3.505,96</b>
<b>Ingresos extraordinarios</b>				
	donativos	5.000		
<b>Saldo de tesorería previsto</b>		<b>1.500</b>	<b>8.425,96</b>	<b>11.931,92</b>

El resto de meses se calcularía de forma semejante. Para realizar el presupuesto de tesorería hay que hacer muchas suposiciones, que deben ser realizadas de forma prudente. En este ejemplo, se supone que una parte importante de las inscripciones no entra en enero, sino que se retrasan a febrero; el gasto de personal se supone fijo (en 14 nóminas), los alquileres se calculan de forma completamente lineal, mientras que los suministros se supondrían a cero en los dos meses de verano, etc. Los dos primeros meses que se incluyen arrojan un saldo positivo en tesorería, que incrementa los 8.000 euros iniciales, pero los meses restantes arrojarán pérdidas que disminuirán este saldo, porque no contarán con ingresos, salvo el mes en que entre el donativo de 5.000 euros. Con esos datos en la mano, la entidad adoptará las decisiones necesarias (ya sean buscar donativos adicionales o préstamos –en este ejemplo no parece necesario– o invertir sus excedentes en el plazo en que no necesitarán emplearlos en los pagos previstos).

Es muy probable que la realidad, para bien o para mal, no se comporte conforme a lo presupuestado. Por eso, en el presupuesto de tesorería, más que en ningún otro, es preciso realizar una revisión periódica.

## Control presupuestario

Para aprovechar todo el potencial que nos ofrecen los presupuestos, es importante utilizarlo no solamente como herramienta de **planificación** sino también como herramienta de **control**. Esto exige realizar tareas de *seguimiento* en plazos prefijados, acordes con la naturaleza del proyecto (mensuales, trimestrales, semestrales...).

Conocer de manera temprana las desviaciones que se van produciendo sobre el presupuesto permite una toma de decisiones eficaz. Los pasos a seguir para realizar el control presupuestario son los siguientes:

1. **Liquidación del presupuesto.** Es decir, cálculo de las desviaciones entre lo producido y lo presupuestado. Esto exige hacer previsiones para los plazos en que se va a realizar el control presupuestario.
2. **Análisis de las desviaciones.** Calculadas éstas, hay que ir un paso más allá identificando las causas probables y las posibles consecuencias de las desviaciones.
3. **Adopción de medidas de corrección** que, a ser posible, equilibren el resultado contable y/o la tesorería.

Es importante añadir que, dado que la naturaleza de los proyectos de las entidades no lucrativas no se orienta a la obtención de beneficios, el control presupuestario sería incompleto como herramienta de control si no se realiza el seguimiento de otros parámetros mediante los indicadores cuantitativos y cualitativos establecidos en el plan operativo.




---

## 5. OBLIGACIONES FISCALES DE UNA ENL

---

Al realizar la planificación económica, hay que tener en cuenta las implicaciones fiscales que pudieran tener los ingresos que espera obtener la entidad (y, en su caso, del patrimonio que posea), puesto que deberían ser incorporados al presupuesto.

Las obligaciones fiscales suponen un coste directo (los impuestos y tasas a pagar) y un coste indirecto (el coste que representa para la entidad cumplir con sus obligaciones fiscales), estando este último contenido en los costes generales de la entidad. Algunas actividades (actividades económicas, por ejemplo) tienen un efecto directo en la factura fiscal de la entidad y esto, lógicamente, debe ser tenido en cuenta en el momento de la planificación.

Vamos a hacer un breve repaso a las obligaciones fiscales de una organización sin fines de lucro, sin entrar en mucho detalle. Para relacionarse con Hacienda, la entidad necesitará obtener un certificado digital de representante de persona jurídica:

[hablemosdegestion.org/2017/05/08/como-obtener-un-certificado-digital-para-nuestra-asociacion](http://hablemosdegestion.org/2017/05/08/como-obtener-un-certificado-digital-para-nuestra-asociacion).

NIF: la entidad debe contar con un NIF, que se solicita mediante el modelo 036, sin coste para la entidad. Tienes información en esta página:  
[hablemosdegestion.org/2017/02/23/como-se-solicita-el-nif-de-una-asociacion](http://hablemosdegestion.org/2017/02/23/como-se-solicita-el-nif-de-una-asociacion).

### Impuesto de Sociedades:

El Impuesto de Sociedades es el principal tributo al que están sujetas todas las asociaciones. Existe una diferencia entre “estar sujeto” y que exista realmente obligación de pagar algo (esto depende de las circunstancias concretas de cada asociación). En algunos casos, no existe incluso ni la obligación de presentar la declaración. Esto no significa que la asociación no esté sujeta ni que esté exenta, sino que se dan unas circunstancias por las que se estima que no merece la pena a la Agencia Tributaria recibir esa declaración.

El Impuesto de Sociedades grava las rentas obtenidas por la asociación. La cantidad a pagar se determina a partir de la cifra de beneficio obtenido por la asociación en el ejercicio contable. La contabilidad de una asociación ofrece una cifra de resultado del ejercicio *-resultado o beneficio-*, que se emplea como punto de partida, pero a esa cifra se le realizan unos “ajustes extracontables” en el caso de una entidad no lucrativa, para que la actividad que se considera **exenta** del impuesto no resulte gravada en él.

Las **personas jurídicas** están sujetas al Impuesto de Sociedades. Esto incluye, inequívocamente, a las entidades sin ánimo de lucro.

No obstante, éstas gozan de exención parcial en este impuesto, en uno de los **dos regímenes fiscales** que les pueden ser de aplicación:

- El **régimen fiscal especial**, contenido en la ley 49/2002, que se aplica, entre otras, a las asociaciones declaradas de utilidad pública, las asociaciones de cooperación al desarrollo y las fundaciones. En cualquiera de los tres casos, la entidad tiene que optar expresamente por la aplicación de este régimen fiscal.
- El **régimen fiscal “normal”** de las entidades no lucrativas, contenido en la [Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del Impuesto sobre Sociedades](#). Este es el régimen aplicable a todas las demás asociaciones.

Algunas características del Impuesto de Sociedades:

- **hecho imponible:** el hecho imponible del Impuesto de Sociedades es la **obtención de rentas** por parte del *sujeto pasivo* (la entidad, en el caso que nos ocupa).
- **ámbito espacial de aplicación:** el IS se aplica en todo el territorio español, pero con algunas excepciones: los regímenes tributarios forales (País Vasco y Navarra) tienen su propia regulación. Por otra parte, existen incentivos fiscales territoriales en Ceuta, Melilla y Canarias y ciertos acuerdos internacionales con incidencia en el IS (como *convenios de doble imposición*).
- **período impositivo:** es el **ejercicio económico de la entidad** (sin superar los doce meses, en ningún caso). Hay que hacer notar que existen entidades cuyo período impositivo no es el año natural, debido a su ejercicio económico (por ejemplo, puede corresponderse con el curso académico).

- **devengo del IS:** el artículo 136 del TRLIS establece que los sujetos pasivos estarán obligados a presentar y suscribir una declaración por este impuesto en el lugar y en la forma determinados por el Ministro de Economía y Hacienda (actualmente, Ministra de Hacienda y Función Pública). La declaración se presentará **en el plazo de los 25 días naturales siguientes a los seis meses posteriores a la conclusión del período impositivo**. En el caso de sujetos pasivos cuyo período contable coincide con el año natural, este plazo son los 25 primeros días de julio. Ese período de seis meses es necesario para poder realizar la formulación de las cuentas anuales, su aprobación por el órgano correspondiente (la asamblea), su legalización y, en su caso, depósito (además, en algunos casos, de su sometimiento a auditoría).
- **Liquidación del IS:** en términos generales, las entidades no lucrativas tributan un 25% sobre los beneficios obtenidos, con las salvedades que detallaremos más abajo. Eso implica que la cuota tributaria puede ser 0 (dado que el 25% de 0 es 0) o incluso negativa (por ejemplo, en el caso de pérdidas), en cuyo caso su declaración permite minorar posibles cuotas positivas de años sucesivos.

No obstante, las entidades no lucrativas disfrutan de una exención parcial que se traduce en lo siguiente:

- **En esencia, lo que tributa son los posibles beneficios de las actividades económicas que pueda llevar a cabo la entidad.** En caso de no haber ninguna, ni siquiera estaría obligada a la presentación del Impuesto (salvo que vendiera un equipamiento destinado a sus fines y no reinvirtiera el producto de la venta en esos mismos fines).
- Como los beneficios de la actividad *no exenta* (simplificando, la actividad económica) difieren seguramente del resultado contable, en el que entran operaciones exentas como las cuotas de socios, donativos y ciertas subvenciones, es necesario hacer **ajustes extracontables** para determinar la base imponible.

base imponible = resultado contable - ingresos exentos + gastos correspondientes a operaciones exentas

Es decir, hay ingresos que no se computan (porque no son rentas que provengan de actividades económicas de la entidad), lo cual reduce la base imponible beneficiando en principio la situación de la entidad ante el impuesto. Pero también hay que descontar las cantidades que se corresponden con gastos que no son computables porque no se corresponden con la actividad económica.

Esta operación resultaría beneficiosa para la entidad en el caso de actividades económicas deficitarias, dado que se descontarían más importe de gastos que de ingresos. Sin embargo, lo más habitual es que una organización emprenda actividades económicas para obtener recursos (beneficios) que emplear en actividades propias que sí pueden estar exentas. En estos casos, tributan por los beneficios de las actividades económicas sin poder deducirse los gastos de la actividad exenta.

## Cálculo de la cuota del impuesto

Se llega a la cuota del impuesto por aproximaciones sucesivas, siguiendo un proceso fijado:

1. Partimos del resultado contable de la entidad.
2. Realizamos los ajustes extracontables anteriormente descritos, obteniéndose así la base imponible, que podrá ser positiva o negativa (en este momento, podríamos compensar bases imponibles negativas de ejercicios anteriores).
3. Multiplicando la base imponible por el tipo impositivo obtenemos la *cuota íntegra* (el tipo es del 10% en las entidades que tributan en el régimen fiscal especial y 25% para las demás).
4. En caso de tener derecho a ello, aplicaremos las deducciones y bonificaciones correspondientes, obteniendo la *cuota líquida*.
5. Es posible que ya hayamos realizado pagos con carácter anticipado, como retenciones e ingresos a cuenta. Deduciéndolos de la cuota líquida obtenemos la *cuota diferencial*. **Esta es la deuda tributaria de la entidad, la cantidad a ingresar en Hacienda, en caso de ser positiva.**

### Obligación de presentar la declaración

Este proceso lo llevamos a cabo si la entidad se encuentra obligada a presentar la declaración del IS, pero no siempre está obligada a ello.

Las entidades acogidas a la Ley 49/2002 (al *régimen fiscal especial*) tienen la obligación de presentar **todos los años** la declaración. Para el caso de las demás entidades no lucrativas, cabe la posibilidad de que no estén obligadas a la presentación. No dejan de tener la consideración de sujetos pasivos del impuesto, porque probablemente ya habrán pagado algo con cargo al mismo (por vía de retenciones) pero su escaso volumen motiva que se considere innecesario calcular la liquidación real del IS. Para que la entidad no esté obligada a la presentación del Impuesto, deben cumplirse simultáneamente tres condiciones:

1. Que sus ingresos totales no superen los 75.000 euros anuales
2. Que los ingresos correspondientes a *rentas no exentas* sometidas a retención no superen los 2.000 euros anuales.
3. Que **todas** las rentas **no exentas** que obtengan estén sometidas a **retención**.

Es un error bastante habitual considerar que cualquiera de estas condiciones, por separado, es suficiente para que la entidad no esté obligada a la presentación de la declaración, por lo que hay que recalcar que **se trata de las tres condiciones simultáneamente** (que se traducen, básicamente, en que la entidad es pequeña y Hacienda ya ha cobrado algo). En cuanto existe una renta *no exenta* y *no sometida a retención* –cuando Hacienda no ha cobrado, porque no existe retención sobre una renta sometida al impuesto– hay **obligación de presentar la declaración**, por pequeño que sea el presupuesto de la entidad.

A modo de ejemplo, en cuanto la entidad cobra por la prestación de un servicio, dado que sus facturas no llevarán retención, ya nos encontramos con un ingreso *no exento* y *no sometido a retención*.

En casos de entidades con un volumen de actividad pequeño y no dirigido a la obtención de beneficios, es posible que la base imponible sea negativa. Merece la pena la presentación del impuesto, dado que –como ya hemos mencionado– en ese caso

permitirá disminuir la base imponible de ejercicios posteriores que pudieran arrojar beneficios.

## Pagos a cuenta del Impuesto de Sociedades

Es de suma importancia tener en cuenta que, en cuanto la declaración del Impuesto de Sociedades salga **positiva**, la entidad vendrá **obligada a realizar pagos a cuenta** del Impuesto de Sociedades.

Estos pagos a cuenta son ingresos que hay que hacer en Hacienda como **anticipo** del Impuesto de Sociedades que la entidad presentará posteriormente. Mientras la entidad no presenta la declaración del IS o esta sale negativa, no existe obligación de realizarlos, pero una vez ha entrado en rentabilidad se supone que la siguiente declaración probablemente también será positiva.

Se realizan tres pagos a cuenta durante el ejercicio, **los primeros 20 días naturales de los meses de abril, octubre y diciembre**. Como la declaración del IS se presenta en julio (con datos referidos al ejercicio anterior), la primera vez que esta declaración sale positiva implica la realización de los siguientes pagos a cuenta (octubre y diciembre) –que sí son anticipos por los beneficios del ejercicio en curso– y el de abril del año siguiente. Una vez se presente la siguiente declaración, se ajustará con Hacienda el posible exceso o defecto de este anticipo respecto a la cuota a ingresar.

## El Régimen Fiscal Especial de la Ley 49/2002

Entre otras organizaciones no lucrativas, a este régimen fiscal –optativo– se pueden acoger las asociaciones declaradas de utilidad pública y las organizaciones no gubernamentales de desarrollo a las que se refiere la Ley 23/1998, de 7 de julio, de Cooperación Internacional para el Desarrollo, siempre que sean asociación o fundación.

Como el régimen es opcional, estas entidades deberán comunicar a la Administración Tributaria su opción por él a través de una declaración censal (modelo 036). El régimen fiscal se aplicará al período impositivo durante el que se haya realizado esta opción y a los sucesivos, salvo que la entidad renuncie a él. Por supuesto, su aplicación está condicionada al cumplimiento de las condiciones y requisitos que fija la ley 49/2002.

¿Qué asociaciones pueden acogerse a este régimen? Requisitos

(En este apartado nos centramos en el caso de las asociaciones, que no son el único tipo de entidad que puede acogerse a esta ley).

Además de tratarse de asociaciones declaradas de utilidad pública o de Cooperación para el Desarrollo, la ley especifica una serie de requisitos para poder acogerse a los beneficios fiscales contenidos en ella:

- que persigan **finés de interés general**
- que **destinen** a la realización de dichos fines **al menos el 70%** de las rentas e ingresos que obtenga. El resto deberá ir a dotación patrimonial o reservas.
- que la actividad desarrollada **no consista** en el desarrollo de **explotaciones económicas ajenas** a su objeto o finalidad estatutaria (es decir, que éstas no excedan del 40% de sus ingresos totales)



- que los cargos de miembro del órgano de gobierno sean **gratuitos**
- que en caso de disolución su patrimonio se destine totalmente a otra entidad o entidades que también cumplan los requisitos de esta ley o a entidades públicas de naturaleza no fundacional que persigan fines de interés general
- que estén **inscritas en el Registro** correspondiente (el Registro de Asociaciones)
- **que cumplan las obligaciones contables** previstas en las normas por las que se rigen o, en su defecto, en el Código de Comercio y disposiciones complementarias
- **que cumplan las obligaciones de rendición de cuentas** que establezca su legislación específica
- **que elaboren anualmente una memoria económica** en la que se especifiquen los ingresos y gastos del ejercicio, de manera que puedan identificarse por proyectos, así como el porcentaje de participación que mantengan en entidades mercantiles.

En lo referido al Impuesto de Sociedades, el tratamiento que reciben estas entidades – paralelo a la mayor exigencia de información– es más beneficioso por varios motivos: el tipo impositivo es menor –10%– y son más las rentas que gozan de exención. También existen beneficios en dicho impuesto para las empresas que apoyen las actividades de estas entidades mediante convenios de colaboración empresarial (como también existen beneficios fiscales para las personas físicas o jurídicas que donen a estas entidades).

### **Rentas exentas:**

En la Ley 49/2002 se recoge una relación más extensa de las rentas que quedan exentas ante el Impuesto de Sociedades:

- donativos y donaciones recibidos para colaborar en los fines de la entidad
- cuotas de socios, colaboradores o benefactores, siempre que no se correspondan con el derecho a percibir una prestación derivada de una explotación económica no exenta
- subvenciones destinadas a actividades que no constituyan explotaciones económicas no exentas
- rentas procedentes del patrimonio mobiliario e inmobiliario de la entidad (dividendos, intereses, alquileres...)
- rentas derivadas de adquisiciones o de transmisiones, por cualquier título, de bienes o derechos, incluidas las obtenidas con ocasión de la disolución y liquidación de la entidad
- rentas obtenidas en el ejercicio de las explotaciones económicas exentas que figuran en el artículo 7 de esta ley
- rentas atribuidas o imputadas a las entidades sin fines lucrativos y que procedan de rentas exentas incluidas en alguno de los apartados anteriores.

Las explotaciones económicas exentas que se citan son las siguientes:

- explotaciones económicas de prestación de servicios de promoción y gestión de la acción social (protección de la infancia y de la juventud, asistencia a la tercera edad, asistencia a personas en riesgo de exclusión o dificultad social o víctimas de maltratos...) se trata de una relación cerrada, por lo que conviene consultar el

artículo 7 de la ley para determinar la inclusión o no de las actividades de la entidad en ella.

- explotaciones económicas de prestación de servicios de hospitalización o asistencia sanitaria
- explotaciones económicas de investigación científica y desarrollo tecnológico
- explotaciones económicas de bienes declarados de interés cultural
- explotaciones económicas consistentes en organización de representaciones musicales, coreográficas, teatrales, cinematográficas o circenses
- explotación económica de parques y otros espacios naturales protegidos
- explotaciones económicas de enseñanza y formación profesional
- explotaciones económicas consistentes en la organización de exposiciones, conferencias, coloquios, cursos o seminarios
- explotaciones económicas consistentes en la elaboración, edición, publicación y venta de libros, revistas, folletos, material audiovisual y material multimedia
- explotaciones económicas de prestación de servicios de carácter deportivo a personas físicas que practiquen el deporte o la educación física (con excepción de espectáculos deportivos y de servicios prestados a deportistas profesionales)
- explotaciones económicas que tengan carácter meramente auxiliar o complementario de las explotaciones económicas exentas o de las actividades encaminadas a cumplir los fines estatutarios o el objeto de la entidad no lucrativa (para que puedan tener esa consideración de actividades auxiliares o complementarias, el importe neto de la cifra de negocios de estas actividades no puede exceder del 20% de los ingresos totales de la entidad).
- explotaciones económicas de escasa relevancia (cuyo importe neto de la cifra de negocios no supere, en conjunto, 20.000 euros).

## El IVA en las entidades no lucrativas

El IVA grava el consumo y las importaciones de bienes. El consumo se grava generalmente en el país en el que se realiza éste, por lo que en el comercio internacional los bienes generalmente viajan libres de impuestos. Por este motivo, este tributo se refiere a ambos aspectos, consumo e importaciones de bienes.

En la norma que rige el IVA en España (la Ley 37/1992, que a su vez es transposición de una Directiva de la Unión Europea) podemos distinguir con claridad un conjunto de artículos referidos a la repercusión del impuesto en las compras de productos y servicios y otro conjunto relacionado con la autorrepercusión del mismo que realizan los empresarios que importan bienes (puesto que les llegan, se supone, libres de impuestos) y la desgravación fiscal para la exportación de bienes.

Por tanto, en la importación como en la exportación de bienes, una organización que realice ese tipo de actividades económicas deberá tener en cuenta las consecuencias

fiscales que se generan, y deberá tener en cuenta cuestiones de **territorialidad**. El “territorio IVA” es diferente del territorio de la Unión Europea, puesto que existen zonas con tratamiento fiscal especial que, siendo de la Unión Europea, no son territorio de aplicación del IVA (pensemos en el caso de las Islas Canarias, en las que no se paga IVA aunque sí un impuesto semejante, el IGIC).

No obstante, el de las importaciones y exportaciones no es el caso más habitual entre las entidades sin fines lucrativos, y sí lo es el de las compras de bienes o servicios, a veces actuando como “empresarios” y otras veces como “consumidores”. Por ello, nos vamos a centrar aquí en el caso del consumo y no en el de las importaciones y exportaciones.

## El hecho imponible del IVA

El IVA grava tres tipos de operaciones, determinadas por tres hechos imposables:

- las entregas de bienes y prestaciones de servicios efectuadas por empresarios y profesionales (**operaciones interiores**)
- las **adquisiciones intracomunitarias de bienes** (nombre que reciben las importaciones de productos provenientes de países de la Unión Europea)
- las **importaciones y exportaciones** de bienes (importaciones de países terceros o territorios en los que no es de aplicación el IVA, como Ceuta, Melilla y Canarias, que a efectos de IVA son considerados territorios terceros, y las exportaciones a esos mismos países y territorios).

Los “empresarios y profesionales” –una entidad no lucrativa que realiza actividades económicas será considerada en este grupo– están *sujetos* a IVA por los bienes y servicios que entregan, pero realmente no son quienes lo pagan, puesto que generalmente repercuten el impuesto a los clientes en sus facturas. Por tanto, el IVA quien realmente lo paga es el consumidor final. Estar *sujeto* significa tener alguna obligación en relación con el impuesto.

Para evitar que un producto que sufre muchas operaciones de transformación en su producción y distribución incorpore una cantidad desproporcionada de impuesto en su precio, la cantidad que el empresario entrega a Hacienda es la diferencia entre el IVA que ha *repercutido* (digamos, cobrado) a sus clientes y el IVA que *soportó* (digamos, pagó) en sus compras (y que su proveedor ya habrá ingresado en Hacienda). Por ejemplo, si un comerciante ha comprado productos por valor de 1.000 euros, ha debido abonar el IVA correspondiente (210 euros, al tipo general del 21%). Si suponemos que quiere ganar un 50% en la operación, los vende todos por valor de 1.500 euros más el IVA correspondiente (en nuestro ejemplo simplificado no existen otros gastos). Como debe repercutir a sus clientes el 21% de la nueva base imponible (el 21% de 1.500 euros, es decir, 315 euros), este es el importe de IVA que incorpora el producto, pero no lo que ingresa en Hacienda el empresario, ya que ya adelantó el pago de 210 euros cuando compró los productos. Ingresa en Hacienda ahora la diferencia: 315-210 euros, es decir, 105 euros.

Como consecuencia, el IVA no es un gasto para el empresario (o la entidad que actúa como tal), sino para el consumidor final. El empresario recupera lo que pagó de IVA, y la suma de importes parciales que han ido ingresando los empresarios o profesionales que “añadieron valor” al producto o servicio coincide con el IVA que paga este consumidor.

Existen muchas situaciones particulares que constituyen excepciones de un tipo u otro y que hacen complejo este impuesto. De entre ellas, destacamos una:

- **Solamente se puede deducir** (restar, para calcular el importe de IVA que la organización debe ingresar en Hacienda) el IVA soportado en la adquisición de bienes o servicios utilizados **en las operaciones en las que se ha repercutido** (facturado) IVA.

Cuando la entidad actúa como **consumidor** final (“autoconsumo”) **no corresponde deducir IVA**. Por ello, **las actividades exentas de IVA no generan derecho a deducción** del IVA soportado (el que nos corresponde pagar). Si la organización realiza unas actividades exentas a efectos de IVA y otras no exentas (la situación más complicada, en realidad), solamente podrá deducirse el IVA de las compras de productos o servicios realizadas en función de la actividad no exenta y la parte proporcional de los gastos comunes a ambos tipos de operaciones.

Es decir, una entidad cuya actividad no exenta suponga un tercio del total de su actividad –cálculo para el que habrá de aplicar unas normas llamadas “de prorrata”– podrá deducirse un tercio del IVA soportado en gastos generales, además del 100% del IVA soportado en la actividad estrictamente no exenta (y, lógicamente, nada del IVA soportado en la actividad exenta).

## Adquisiciones intracomunitarias

Cuando un empresario o profesional (o una entidad no lucrativa con “NIF IVA”) realiza una adquisición intracomunitaria (por ejemplo, adquiere un aparato en otro país de la Unión Europea, dentro del territorio IVA) se produce la “inversión de sujeto pasivo”: el vendedor no le repercute el impuesto –ya que no va a ser consumido en el país de origen– sino que es el importador el que se lo autorrepercute e ingresa a Hacienda el IVA correspondiente. Este es un procedimiento de aduanas, que se une al resto de derechos arancelarios que puedan gravar esta importación.

En cambio, cuando la adquisición en un país extranjero la realiza un particular, el impuesto se devenga en origen, en el país de procedencia del bien adquirido (con algunas excepciones). Una entidad puede actuar como particular, así que podemos ver casos en que se produce la inversión de sujeto pasivo y otros en los que no.

Algo similar sucede con las entregas intracomunitarias (exportaciones a otros países de la Zona Euro), que están exentas, si el cliente actúa como empresario o profesional (y además se recupera el IVA soportado). Si el cliente no actúa como profesional o empresario, sí existe devengo de IVA.

## Liquidación del IVA

La cuota tributaria (importe a pagar o cobrar, según cual sea nuestro caso) se calcula con una sencilla operación: base imponible x tipo impositivo.

Base imponible es el importe total de la contraprestación, que incluye costes unidos al del propio producto o servicio, como son comisiones, portes, transporte, seguros, envases y embalajes.

Tipos impositivos: el tipo general es actualmente del 21%. En ocasiones se aplica un tipo reducido del 10% o superreducido del 4%. En España no existe la posibilidad de aplicar un

tipo del 0%, como pueden hacer en algún otro país las entidades no lucrativas en operaciones exentas, lo que les permite recuperar el IVA soportado.

## La exención de IVA

Ya hemos comentado que el hecho imponible del IVA requiere la participación de “un empresario o profesional”. Que la organización tenga o no la consideración de “empresario” no depende de la existencia o no de ánimo de lucro, sino del tipo de actividades que se lleven a cabo (de la materialidad de la actividad, sin tener en cuenta la intención).

Así, para Hacienda un bar es un bar y una tienda es una tienda, independientemente de la forma jurídica de quien la regente o de la intención última con que emprenda la actividad. Una tienda de comercio justo, a efectos fiscales, es una tienda más.

Sin embargo, existen algunas actividades que, por su naturaleza, están eximidas de repercutir el impuesto. Están “sujetas” en el sentido de que cumplen la definición de hecho imponible del IVA (recordemos, “entrega de productos o servicios por parte de un profesional o empresario”), pero “exentas” totalmente del mismo, en el sentido de que *no pueden repercutir IVA al comprador*.

La atención sanitaria y la educación son ejemplos de actividades exentas de IVA. Habrá que matizar con cuidado qué se entiende por “atención sanitaria” y “educación” (dónde están los límites) para poder trazar la línea que divide servicios exentos de otros, tal vez similares, que no gozan de la exención. Una vez aclarado que algo debe estar exento de IVA, es irregular aplicarle el impuesto.

Estas exenciones reciben el nombre de “objetivas”, porque lo relevante es la actividad económica en sí, independientemente de qué sujeto la lleve a la práctica.

En otras actividades encontramos una combinación de criterios objetivos y subjetivos. Se trata de operaciones que están exentas si, siendo relativas a un objeto determinado, son llevadas a cabo por “sujetos” en los que confluyen características determinadas. Para el caso que nos ocupa, se trata de ciertas actividades cuando son llevadas a cabo por “entidades o establecimientos de carácter social”.

Una entidad o establecimiento tiene carácter social si confluyen en ella tres características (artículo 20.3 de la LIVA):

**Artículo 20.3.** *A efectos de lo dispuesto en este artículo, se considerarán entidades o establecimientos de carácter social aquéllos en los que concurren los siguientes requisitos:*

1. *Carecer de finalidad lucrativa y dedicar, en su caso, los beneficios eventualmente obtenidos al desarrollo de actividades exentas de idéntica naturaleza.*
2. *Los cargos de presidente, patrono o representante legal deberán ser **gratuitos** y carecer de interés en los resultados económicos de la explotación **por sí mismos o a través de persona interpuesta**.*
3. *Los socios, comuneros o partícipes de las entidades o establecimientos y sus cónyuges o parientes consanguíneos, hasta el segundo grado inclusive, **no podrán ser destinatarios principales de las operaciones exentas ni gozar de condiciones especiales en la prestación de los servicios.***

Este requisito no se aplicará cuando se trate de las prestaciones de servicios a que se refiere el apartado 1, números 8 y 13 de este artículo.

*Las entidades que cumplan los requisitos anteriores podrán solicitar de la Administración tributaria su calificación como entidades o establecimientos privados de carácter social en las condiciones, términos y requisitos que se determinen reglamentariamente. La eficacia de dicha calificación, que será vinculante para la Administración, quedará subordinada, en todo caso, a la subsistencia de las condiciones y requisitos que, según lo dispuesto en esta Ley, fundamentan la exención.*

*Las exenciones correspondientes a los servicios prestados por entidades o establecimientos de carácter social que reúnan los requisitos anteriores se aplicarán con independencia de la obtención de la calificación a que se refiere el párrafo anterior, siempre que se cumplan las condiciones que resulten aplicables en cada caso.*

Hay que hacer notar al respecto varias consideraciones:

La exención abarca ciertas operaciones, pero no cualquier operación que pueda realizar la entidad.

Al no tratarse propiamente de una concesión por parte de la administración sino del reconocimiento de que existen unas características objetivas que determinan la exención, la fecha a partir de la que hay que aplicar la exención a las operaciones de la entidad a las que corresponda NO es la fecha en que la administración nos responde, sino la fecha en la que hicimos la solicitud.

Si toda la actividad de la entidad consiste en operaciones no sujetas u operaciones exentas, la entidad no está sujeta a las obligaciones de declaración y liquidación que lleva aparejadas el IVA.

No existe un procedimiento por el que la entidad pueda renunciar a la exención del IVA de la que gozaba, pero ésta está supeditada a la continuidad de las características que la hicieron posible.

Las actividades a las que se aplica esta exención aparecen detalladas en el artículo 20.1 de la LIVA, del que reproducimos dos fragmentos:

#### **Artículo 20.1.8 [estarán exentas]**

*Las prestaciones de servicios de asistencia social que se indican a continuación efectuadas por entidades de Derecho público o entidades o establecimientos privados de carácter social:*

- a. *Protección de la infancia y de la juventud. Se considerarán actividades de protección de la infancia y de la juventud las de rehabilitación y formación de niños y jóvenes, la de asistencia a lactantes, la custodia y atención a niños, la realización de cursos, excursiones, campamentos o viajes infantiles y juveniles y otras análogas prestadas en favor de personas menores de veinticinco años de edad.*
- b. *Asistencia a la tercera edad.*
- c. *Educación especial y asistencia a personas con minusvalía.*
- d. *Asistencia a minorías étnicas.*
- e. *Asistencia a refugiados y asilados.*

- f. *Asistencia a transeúntes.*
- g. *Asistencia a personas con cargas familiares no compartidas.*
- h. *Acción social comunitaria y familiar.*
- i. *Asistencia a exreclusos.*
- j. *Reinserción social y prevención de la delincuencia.*
- k. *Asistencia a alcohólicos y toxicómanos.*
- l. *Cooperación para el desarrollo.*

*La exención comprende la prestación de los servicios de alimentación, alojamiento o transporte accesorios de los anteriores prestados por dichos establecimientos o entidades, con medios propios o ajenos.*

#### **Artículo 20.1.13**

*Los servicios prestados a personas físicas que practiquen el deporte o la educación física, cualquiera que sea la persona o entidad a cuyo cargo se realice la prestación, siempre que tales servicios estén directamente relacionados con dichas prácticas y sean prestados por las siguientes personas o entidades:*

- a. *Entidades de derecho público.*
- b. *Federaciones deportivas.*
- c. *Comité Olímpico Español.*
- d. *Comité Paralímpico Español.*
- e. ***Entidades o establecimientos deportivos privados de carácter social.***

*La exención no se extiende a los espectáculos deportivos.*

#### **Artículo 20.1.14**

*Las prestaciones de servicios que a continuación se relacionan efectuadas por entidades de Derecho público o **por entidades o establecimientos culturales privados de carácter social:***

- a. *Las propias de bibliotecas, archivos y centros de documentación.*
- b. *Las visitas a museos, galerías de arte, pinacotecas, monumentos, lugares históricos, jardines botánicos, parques zoológicos y parques naturales y otros espacios naturales protegidos de características similares.*
- c. *Las representaciones teatrales, musicales, coreográficas, audiovisuales y cinematográficas.*
- d. *La organización de exposiciones y manifestaciones similares.*

### **¿Y si la entidad realiza simultáneamente operaciones exentas y no exentas? Reglas de prorrata**

Cuando las entidades no lucrativas realizan actividades que originan el derecho a deducción (operaciones sujetas y NO exentas) y también actividades que no originan dicho derecho (no sujetas o sujetas y exentas, en las que como hemos visto la entidad

actúa como consumidor final y, por tanto, sin derecho a deducción), se pueden dar casos diferentes:

- ambos tipos de actividades se realizan en sectores diferenciados (es decir, tienen diferentes epígrafes en el IAE).
- dentro del mismo epígrafe, unas operaciones originan derecho a deducción y otras no.

En el primer caso, las deducciones se aplican únicamente a las operaciones no exentas. En el segundo caso (y en el primero, si existen compras o importaciones de bienes para ser utilizados en ambos tipos de operaciones) se debe aplicar un método de cálculo para determinar qué proporción del IVA soportado es deducible.

Este método de cálculo se denomina “regla de prorrata”, y tiene dos modalidades de aplicación: prorrata general y prorrata especial. En ocasiones podremos optar por el más favorable de los dos métodos, pero si la diferencia es muy grande (a nuestro favor) se nos obligará a utilizar el menos favorable.

La regla de prorrata general se aplica cuando no es de aplicación la prorrata especial. Esta última puede ser aplicada a opción del sujeto pasivo incluso aunque no esté obligado a su aplicación. La condición que establece la obligatoriedad de aplicación de la prorrata especial es: cuando el montante total de las cuotas deducibles en un año natural por aplicación de la regla de prorrata general exceda en un 20 por 100 del que resultaría por aplicación de la regla de prorrata especial.

Dicho de otra manera, si la prorrata general resulta ampliamente más beneficiosa para la entidad (más de un 20% de diferencia respecto al otro método) deberemos aplicarnos la regla menos beneficiosa (la prorrata especial).

#### **Cálculo de la prorrata general:**

Es el resultado de dividir el importe de las operaciones con derecho a deducción entre el total de las operaciones.

#### **Cálculo de la prorrata especial:**

En lugar de calcular un porcentaje a aplicar a la totalidad del IVA soportado, en este procedimiento se aplica normalmente la deducción al IVA soportado en operaciones no exentas y, por separado, se calcula el porcentaje de deducción para el IVA soportado en operaciones de adquisición o importación de bienes o servicios utilizados sólo en parte en la realización de operaciones que no originan el derecho de deducción.






---

## 6. BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA

---

ASÍS, J.; GROSS, D; LILLO, E. y CARO A. **Manual de ayuda para la gestión de entidades no lucrativas**. Fundación Luis Vives. Obra Social de Caja de Madrid. Madrid. *(Incluimos este documento porque contiene indicaciones interesantes, pero está desfasado en el terreno normativo y fiscal):*

[www.solucionesong.org/ficheros/4c7c9ecbc53ec/Manual\\_de\\_ayuda\\_para\\_la\\_gestin\\_de\\_entidades\\_no\\_lucrativas.pdf](http://www.solucionesong.org/ficheros/4c7c9ecbc53ec/Manual_de_ayuda_para_la_gestin_de_entidades_no_lucrativas.pdf)

DRUCKER, P.F. **Dirección de instituciones sin fines de lucro**. Ateneo. Buenos Aires, 2001.

IRÍBAR BILBAO, M<sup>a</sup> F. y MARTÍNEZ PEREDA, J. **¿Cómo podemos controlar la gestión desarrollada por nuestra ONG?**, Boletín de Estudios Económicos, nº 158, pp 245-259, 1996.

JIMÉNEZ ESCOBAR, J.; MORALES GUTIÉRREZ, A.C.; y otros. **Dirección de entidades no lucrativas. Marco jurídico, análisis estratégico y gestión**. Aranzadi. Cizur Menor (Navarra), 2006.

MORO, LORENA y otros. **Gestión actual de una ONG**. LID Editorial, Madrid 2009.

MORENO ARAGONESES, J. **Gestión de entidades no lucrativas**. Thomson. Madrid, 2007.

SOLDEVILA P. y otros. **El cálculo del presupuesto. Para entidades no lucrativas. Una aplicación práctica**. Fundació Catalana de l'Esplai. Barcelona, 2008.

VVAA. **Manual de emprendedores sociales**. Fundación General de la Universidad Autónoma de Madrid y CIADE. Cantoblanco (Madrid) y Fundación Iberdrola. Madrid, 2008.

VVAA. **Manual de conceptos básicos de gestión económico-financiera para personas emprendedoras**. BEAZ S.A.U., Diputación Foral de Bizkaia. Bilbao, 2011:  
[studylib.es/doc/4647339/manual-de-conceptos-b%C3%A1sicos-de-gesti%C3%B3n-econ%C3%B3mica](http://studylib.es/doc/4647339/manual-de-conceptos-b%C3%A1sicos-de-gesti%C3%B3n-econ%C3%B3mica).