

Índice

PRÓLOGO: LA GESTIÓN DIRECTIVA DE LAS ONGS	13
1. EL ESTADO DE BIENESTAR Y LA GESTIÓN MIXTA	15
1.1. INTRODUCCIÓN.....	15
1.2. GÉNESIS DEL ESTADO DE BIENESTAR.....	17
1.3. EXPANSIÓN Y LÍMITES DEL ESTADO DE BIENESTAR	33
1.4. CRISIS DEL ESTADO DE BIENESTAR.....	35
2. LA GESTIÓN DE LAS ENTIDADES NO LUCRATIVAS: INTRODUCCIÓN Y ASPECTOS JURÍDICOS	43
2.1. LA GESTIÓN DE UNA ENTIDAD NO LUCRATIVA	43
2.2. FUNDACIONES	46
2.2.1. <i>Disposiciones generales</i>	46
2.2.2. <i>La constitución de las Fundaciones</i>	46
2.2.3. <i>Requisitos formales</i>	47
2.2.4. <i>Modalidades de constitución (art. 9 LF)</i>	47
2.2.5. <i>Escritura de constitución (art. 10 LF)</i>	47
2.2.6. <i>Estatutos (art. 11 LF)</i>	48
2.2.7. <i>Dotación patrimonial (art. 12 LF)</i>	52
2.2.8. <i>Informe del Protectorado</i>	54
2.2.9. <i>Las Fundaciones en proceso de formación (art. 13 LF)</i>	54
2.2.10. <i>Las Fundaciones extranjeras (art. 7 LF)</i>	55
2.2.11. <i>Órgano de gobierno y representación. El patronato (arts. 14,15,16,17 y 18 LF)</i>	56
2.2.12. <i>El Patrimonio (arts. 19, 20, 21 y 22 LF)</i>	60
2.2.13. <i>Las modificaciones estatutarias (art. 29 LF)</i>	62
2.2.14. <i>Fusión, extinción y liquidación de Fundaciones (arts. 30,31,32 y 33 LF)</i>	63
2.2.15. <i>El Protectorado (arts. 34 y 35 LF)</i>	64
2.2.16. <i>El Registro de Fundaciones (arts. 36 y 37 LF)</i>	67
2.2.17. <i>El Consejo Superior de Fundaciones (arts. 38,39 y 40 LF)</i>	69
2.2.18. <i>Fundaciones del Sector Público Estatal (arts. 44,45 y 46 LF)</i>	69
2.2.19. <i>Fundaciones de Competencia Estatal</i>	71
2.3. ASOCIACIONES	76
2.3.1. <i>Disposiciones generales</i>	76
2.3.2. <i>La constitución de las Asociaciones</i>	78
2.3.3. <i>Inscripción en el Registro</i>	86

2.3.4.	<i>Registro Nacional y Registro Autonómico (arts. 25 a 27 y 29 LA)</i>	88
2.3.5.	<i>Actos inscribibles y depósito de documentación (art. 28 LA y art. 2 RRA)</i> ...	89
2.3.6.	<i>Asociaciones declaradas de Utilidad Pública</i>	92
3.	LA CONTABILIDAD DE LAS ENTIDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO	99
3.1.	INTRODUCCIÓN.....	99
3.2.	LA INFORMACIÓN CONTABLE	100
3.3.	OBLIGACIONES CONTABLES DE LAS ENTIDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO.....	101
3.3.1.	<i>Marco legal</i>	101
3.3.2.	<i>Obligaciones de asociaciones y fundaciones</i>	101
3.4.	EL PATRIMONIO DE UNA ENTIDAD SIN ÁNIMO DE LUCRO	105
3.4.1.	<i>Las cuentas de las empresas y entidades sin ánimo de lucro</i>	106
3.4.2.	<i>Ciclo de explotación</i>	107
3.5.	CONCEPTOS PREVIOS.....	107
3.5.1.	<i>Las amortizaciones</i>	107
3.5.2.	<i>Las provisiones y deterioros del valor de los bienes y derechos</i>	111
3.6.	EL BALANCE DE SITUACIÓN Y SU CONTENIDO.....	112
3.6.1.	<i>Valoración del inmovilizado</i>	116
3.6.2.	<i>Análisis del Balance</i>	123
3.7.	LA CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS O DE RESULTADOS.....	125
3.7.1.	<i>Aparición del resultado del ejercicio en el Balance de Situación</i>	130
3.8.	¿QUÉ OCURRE CUANDO UNA ENTIDAD SIN ÁNIMO DE LUCRO TIENE PÉRDIDAS REITERADAS?	130
3.9.	SITUACIONES PELIGROSAS PARA LAS EMPRESAS Y ENTIDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO: QUIEBRA Y SUSPENSIÓN DE PAGOS	131
3.10.	LA PERIODIFICACIÓN CONTABLE.....	134
3.11.	LA MEMORIA	136
3.12.	NORMAS DE VALORACIÓN.....	138
4.	ANÁLISIS DE LA GESTIÓN A TRAVÉS DE INDICADORES. CONFECCIÓN DEL PRESUPUESTO	143
4.1.	INTRODUCCIÓN.....	143
4.2.	PASOS A SEGUIR EN EL ANÁLISIS.....	144
4.3.	LECTURA DE LAS CUENTAS	145
4.3.1.	<i>Clasificación del activo</i>	147
4.3.2.	<i>Clasificación del pasivo</i>	149
4.3.3.	<i>Clasificación del patrimonio neto</i>	151
4.3.4.	<i>Clasificación del pasivo</i>	151
4.4.	SISTEMÁTICA DE LECTURA DE LAS CUENTAS.....	152
4.4.1.	<i>Lectura del Balance</i>	152
4.4.2.	<i>Lectura de la cuenta de pérdidas y ganancias</i>	154
4.5.	EJEMPLO DE LECTURA. CUENTAS DE LA FUNDACIÓN MANOS UNIDAS (2011).....	156
4.5.1.	<i>Cuentas de la Fundación Manos Unidas</i>	156
4.5.2.	<i>Análisis de las cuentas de Balance: partidas de Pasivo</i>	160
4.5.3.	<i>Análisis de las cuentas de balance: partidas de Activo</i>	163

4.5.4.	<i>Análisis y lectura crítica del Balance</i>	166
4.5.5.	<i>Análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias</i>	167
4.6.	ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO: EMPLEO DE INDICADORES.....	168
4.6.1.	<i>Indicadores para el análisis financiero</i>	169
4.6.2.	<i>Indicadores para el análisis económico</i>	175
4.6.3.	<i>Otros indicadores de gestión para Fundaciones</i>	179
4.7.	ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO DE MANOS UNIDAS.....	179
4.7.1.	<i>Ratios de liquidez año 2011 y de gestión de cobro y pago</i>	179
4.7.2.	<i>Ratios de garantía</i>	181
4.7.3.	<i>Rentabilidad social y económica de Manos Unidas</i>	182
4.7.4.	<i>Otros indicadores de gestión para entidades sin ánimo de lucro</i>	183
4.8.	CONCLUSIONES GENERALES TRAS EL ANÁLISIS DE LA FUNDACIÓN MANOS UNIDAS.....	184
4.9.	ELABORACIÓN DE UN PRESUPUESTO.....	185
4.9.1.	<i>Presupuesto de actividad</i>	186
4.9.2.	<i>Presupuesto de inversiones</i>	186
4.9.3.	<i>Presupuesto de gastos</i>	187
4.9.4.	<i>Presupuesto de ingresos</i>	189
5.	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y GESTIÓN DE PROYECTOS	191
5.1.	INTRODUCCIÓN.....	191
5.2.	Estrategia. Aproximaciones.....	193
5.3.	Preparación del proceso: la fase previa.....	194
5.4.	Valores y misión.....	195
5.5.	Recogida de información y diagnóstico.....	199
5.6.	Visión y formulación de estrategias.....	202
5.7.	Implementación y seguimiento.....	203
5.8.	La gestión de proyectos.....	206
5.9.	Características comunes de los proyectos.....	207
5.10.	Ciclo de vida de un proyecto.....	209
5.10.1.	<i>Inicio y definición</i>	209
5.10.2.	<i>Planificación</i>	213
5.10.3.	<i>Ejecución</i>	216
5.10.4.	<i>Cierre</i>	219
5.11.	BIBLIOGRAFÍA.....	220
6.	LA CAPTACIÓN DE FONDOS	223
6.1.	INTRODUCCIÓN.....	223
6.2.	LA ÉTICA EN LA RECAUDACIÓN DE FONDOS.....	225
6.3.	PARA QUE TE DEN, PRIMERO HAY QUE PEDIR.....	228
6.4.	MÁS VALE DONANTE EN MANO QUE CIENTO VOLANDO.....	232
6.5.	PLANIFICACIÓN DE LA CAPTACIÓN DE FONDOS.....	235
6.6.	MÉTODOS BÁSICOS.....	239
6.6.1.	<i>Ventas</i>	240
6.6.2.	<i>Financiación institucional</i>	241
6.6.3.	<i>Colaboración empresarial</i>	244
6.6.4.	<i>Donaciones de individuos</i>	246

7. FISCALIDAD DE LAS ENTIDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO: IMPUESTO DE SOCIEDADES E IVA	249
7.1. RÉGIMEN FISCAL ESPECIAL DE LA LEY 49/2002.....	249
7.1.1. <i>Sujetos de aplicación</i>	249
7.1.2. <i>Aplicación del régimen fiscal especial</i>	249
7.1.3. <i>Efectos de la aplicación</i>	250
7.1.4. <i>Requisitos para optar al régimen fiscal especial</i>	251
7.1.5. <i>Gratuidad de los cargos</i>	256
7.1.6. <i>Disolución del patrimonio</i>	259
7.1.7. <i>Inscripción en el registro</i>	260
7.1.8. <i>Obligaciones contables</i>	261
7.1.9. <i>Rendición de cuentas anuales</i>	262
7.1.10. <i>Memoria económica</i>	262
7.1.11. <i>Pérdida</i>	265
7.1.12. <i>Domicilio fiscal</i>	266
7.2. EL IMPUESTO SOBRE SOCIEDADES. RÉGIMEN FISCAL ESPECIAL DE LA LEY 49/2002.....	267
7.2.1. <i>Introducción al impuesto sobre sociedades</i>	268
7.2.2. <i>Elementos tributarios: hecho imponible, sujeto pasivo, devengo</i>	268
7.2.3. <i>Rentas exentas (art. 6 ley 49/2002)</i>	269
7.2.4. <i>Determinación de la base imponible</i>	278
7.2.5. <i>Determinación de la deuda tributaria</i>	280
7.2.6. <i>Impuesto sobre sociedades. Entidades parcialmente exentas</i>	282
7.3. EL IMPUESTO SOBRE EL VALOR AÑADIDO (IVA).....	290
7.3.1. <i>Estructura básica del impuesto</i>	290
7.3.2. <i>Operaciones no sujetas</i>	293
7.3.3. <i>Exenciones</i>	294
7.3.4. <i>Base imponible</i>	301
7.3.5. <i>Determinación de la base imponible (art. 81)</i>	302
7.3.6. <i>Tipo impositivo</i>	303
7.3.7. <i>La cuota del IVA repercutido</i>	303
7.3.8. <i>IVA soportado. Deducciones de la cuota</i>	304
7.3.9. <i>La regla de prorata</i>	309
8. FISCALIDAD DE LAS ENTIDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO: OTROS IMPUESTOS E INCENTIVOS AL MECENAZGO	313
8.1. LOS TRIBUTOS LOCALES.....	313
8.2. EL IMPUESTO SOBRE TRANSMISIONES Y ACTOS JURÍDICOS DOCUMENTADOS.....	316
8.2.1. <i>Estructura básica del impuesto</i>	316
8.2.2. <i>El impuesto de transmisiones patrimoniales</i>	317
8.2.3. <i>Procedimiento de solicitud de la exención subjetiva</i>	319
8.2.4. <i>Fecha de concesión de la exención</i>	320
8.3. INCENTIVOS FISCALES AL MECENAZGO.....	320
8.3.1. <i>Las entidades beneficiarias</i>	321
8.3.2. <i>¿Quiénes tienen capacidad para ser sujetos destinatarios?</i>	321
8.3.3. <i>Donaciones, donativos y aportaciones deducibles</i>	323
8.3.4. <i>Base de la deducción</i>	325
8.3.5. <i>Actividades prioritarias de mecenazgo</i>	330

8.3.6.	<i>Exenciones derivadas de las donaciones efectuadas</i>	331
8.3.7.	<i>Obligaciones formales</i>	332
8.3.8.	<i>Régimen fiscal de otras formas de mecenazgo</i>	334
9.	LA COMUNICACIÓN DE ACTIVIDADES	345
9.1.	INTRODUCCIÓN	345
9.2.	LA IMAGEN COMO PUNTO DE PARTIDA	347
9.3.	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN	349
9.3.1.	<i>Plan estratégico de imagen institucional</i>	351
9.3.2.	<i>La dirección de comunicación</i>	352
9.3.3.	<i>Normas generales de comunicación</i>	352
9.3.4.	<i>El mapa de públicos</i>	355
9.3.5.	<i>El plan operativo de comunicación</i>	355
9.4.	LA FUNCIÓN CREA EL ÓRGANO	355
9.5.	COMUNICACIÓN PUBLICITARIA	357
9.6.	COMUNICACIÓN INFORMATIVA	360
9.6.1.	<i>Notas de prensa</i>	365
9.6.2.	<i>Ruedas de prensa</i>	366
9.6.3.	<i>Desayunos con periodistas</i>	367
9.6.4.	<i>Entrevistas</i>	367
9.6.5.	<i>Artículos y cartas al director</i>	368
9.7.	EL PLAN OPERATIVO DE COMUNICACIÓN	368
9.7.1.	<i>Visión general</i>	369
9.7.2.	<i>Objetivos</i>	370
9.7.3.	<i>Público destinatario</i>	370
9.7.4.	<i>Mensaje</i>	371
9.7.5.	<i>Actividades</i>	371
9.7.6.	<i>Recursos</i>	371
9.7.7.	<i>Evaluación</i>	372
10.	GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL SENO DE LA ONG	373
10.1.	INTRODUCCIÓN	373
10.2.	CONCEPTOS FUNDAMENTALES. EL CONTROL DE CALIDAD	374
10.3.	LA DIRECCIÓN DE LA EXCELENCIA. EL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	378
10.4.	LA GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL. LOS MODELOS DE EXCELENCIA	383
10.5.	ADAPTACIÓN DE LOS MODELOS DE EXCELENCIA A LAS ONGS	395
10.6.	LA GESTIÓN ÉTICA	404
10.7.	LA ELECCIÓN DEL MODELO DE EXCELENCIA Y LA GESTIÓN DEL CAMBIO	409
10.8.	BIBLIOGRAFÍA	414