

# **Nuevas Tendencias en la Gestión de Entidades No Lucrativas**

## **La gestión de Entidades No Lucrativas: Aspectos Distintivos**

**Pilar Soldevila  
Magdalena Cordobés**

CEC, 27 de Septiembre 2012



*La enigmática y escurridiza sonrisa de la Mona Lisa es "una ilusión que aparece y desaparece debido a la peculiar manera en que el ojo humano procesa las imágenes". Da Vinci pintó la Gioconda, su Mona Lisa, logró el efecto de que **la sonrisa desaparezca al mirarla directamente** y sólo reaparezca cuando la vista se fija en otras partes del cuadro.*



1917  
1944  
1963

**CICR**



2006



1977



**2012**

Año

Internacional de las

**Cooperativas**





## El Congreso de los Diputados reconoce el papel de las Cooperativas en la economía española

25

Jun  
2012

Lo hizo en el marco de las jornadas que se han celebrado en el día de hoy con el fin de apoyar la Declaración de Naciones Unidas de proclamar el 2012 como Año Internacional de las Cooperativas y de constatar

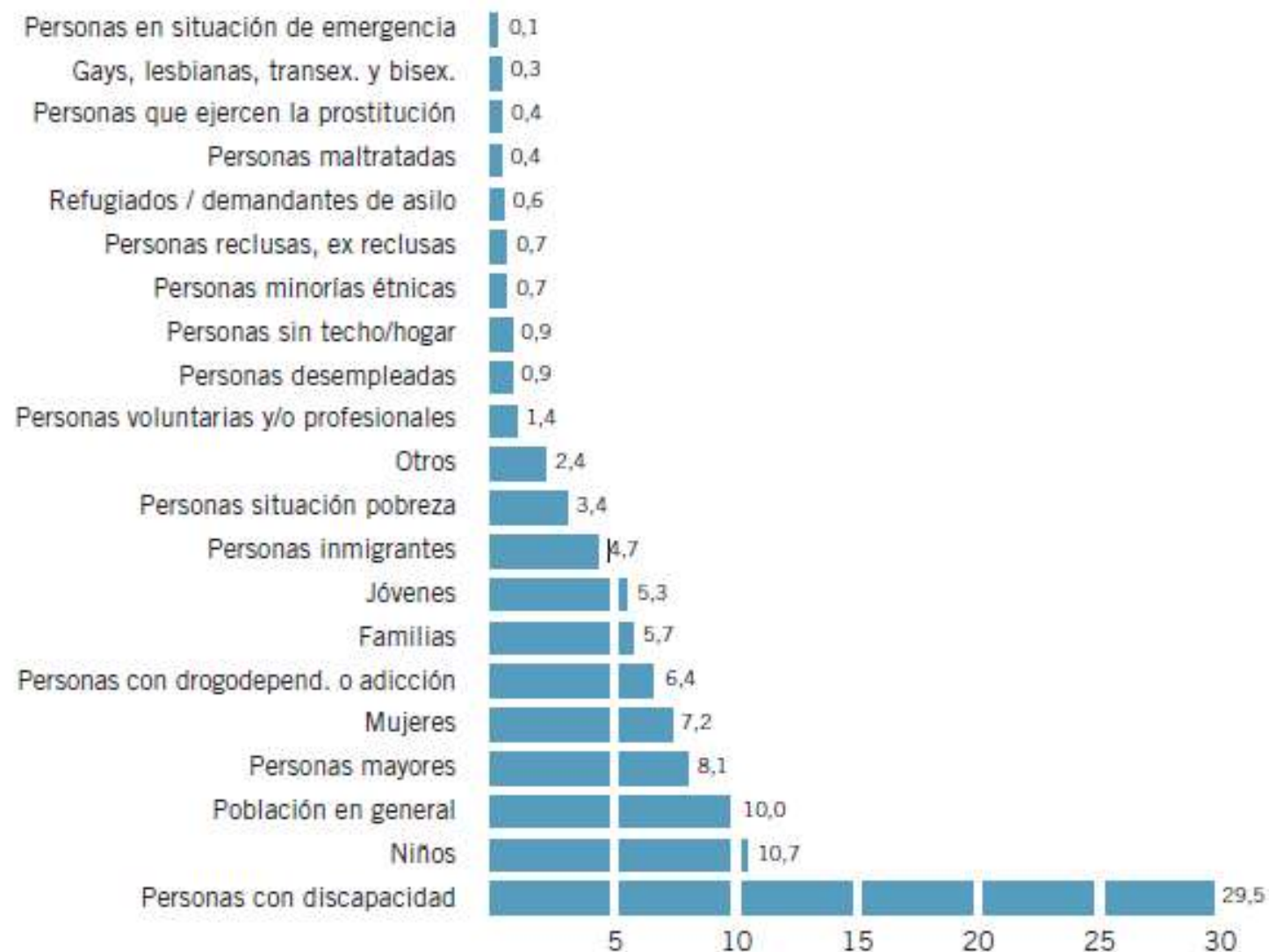


## Mirando directamente al sector no lucrativo

...

- ✓ **Considera los objetivos sociales por encima de los objetivos económicos.**
- ✓ **Ofrecen servicios sociales muy diversos.**
- ✓ **De su actividad se beneficia la sociedad en general o un grupo en particular.**
- ✓ **Se financian de aportaciones de sus asociados, donaciones y subvenciones: los usuarios de los servicios no pagan por ellos.**
- ✓ **Cuentan con el voluntariado como colaboradores.**

**Gráfico 3.2.1.** Distribución porcentual de entidades de primer nivel, según el grupo prioritario de beneficiarios de su acción (n = 729)



Fuente: Anuario 2010 del Tercer Sector de Acción Social en España.  
Fundación Luis Vives.

**Gráfico 5.2.1.** Porcentaje medio que suponen los distintos canales de financiación sobre el total de la financiación de entidades del TSAS en 2008 (n = 676)

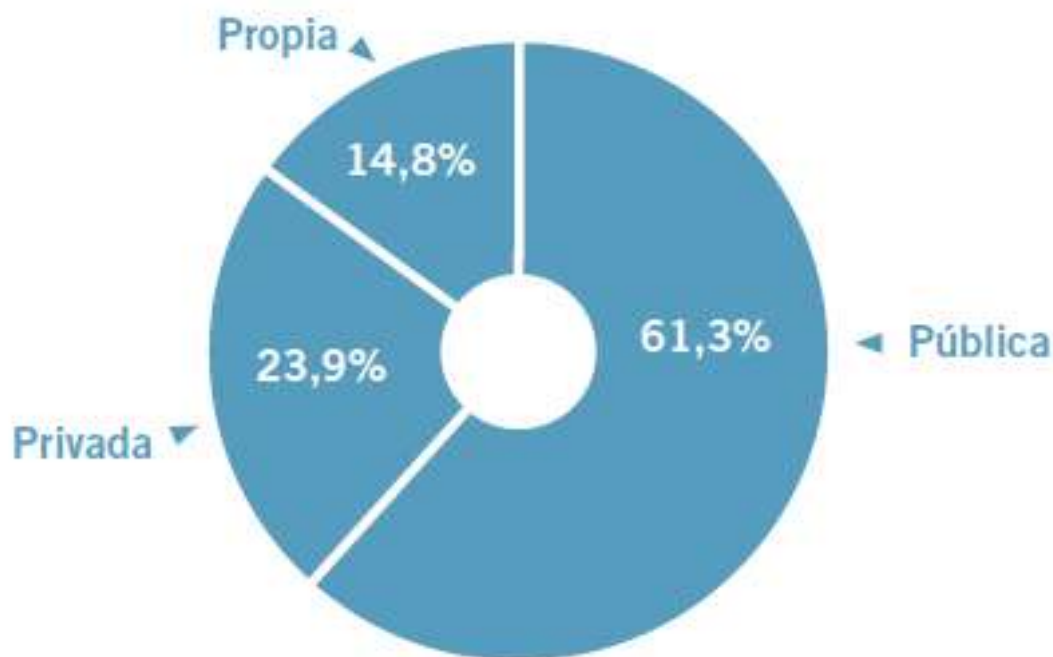
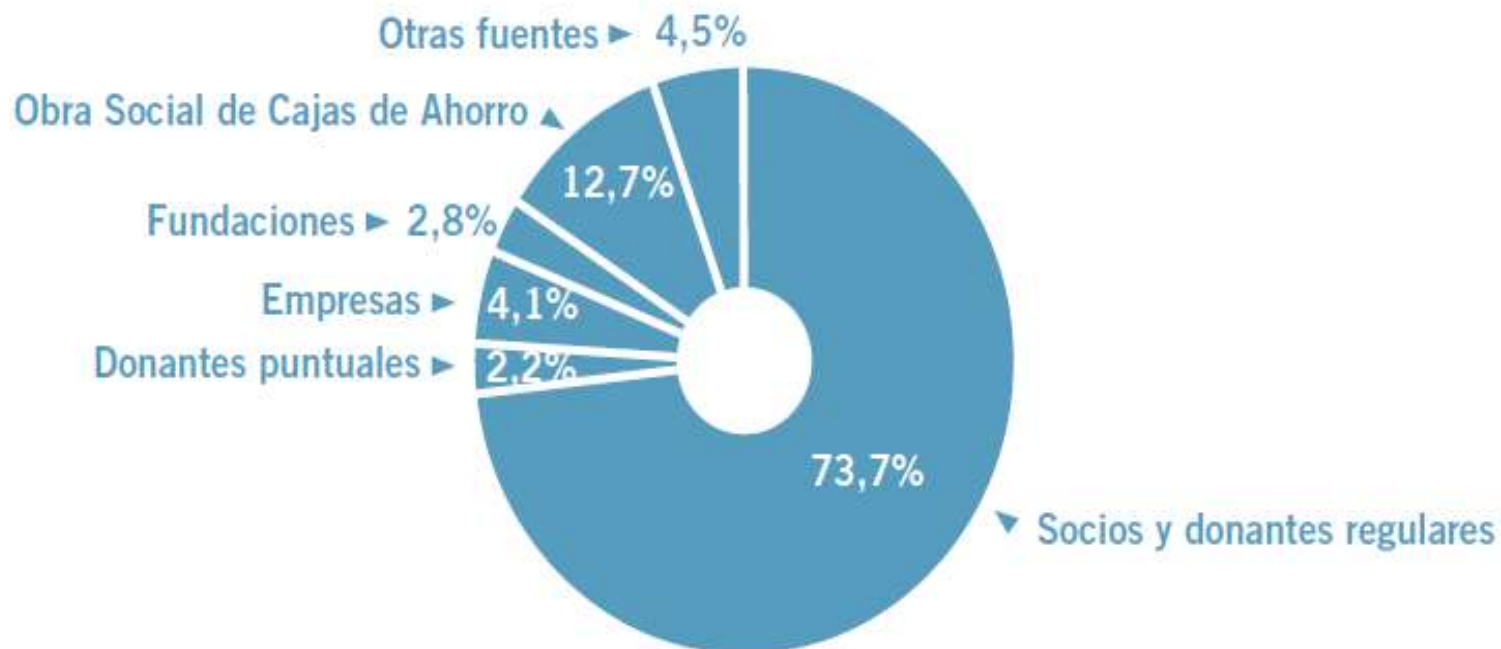
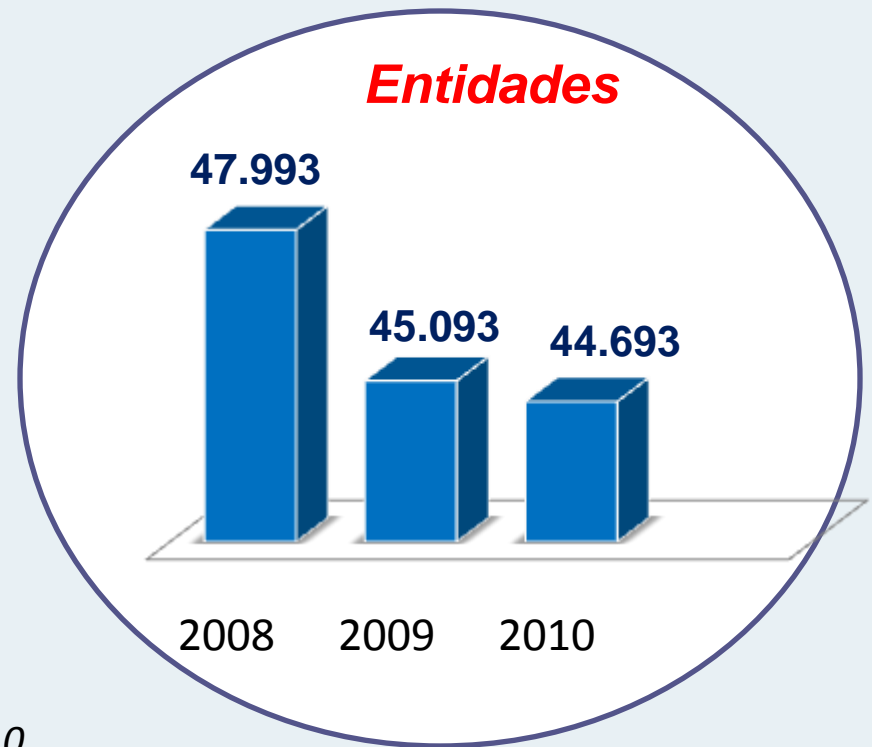
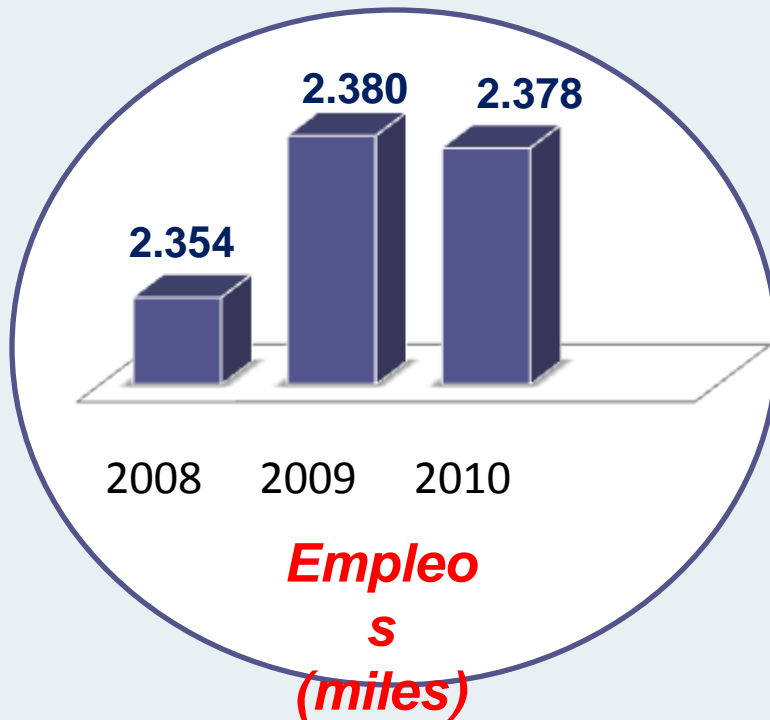


Gráfico 5.2.4. Distribución de la financiación privada en entidades del TSAS, según las fuentes de ingresos, en 2008 (n = 513)

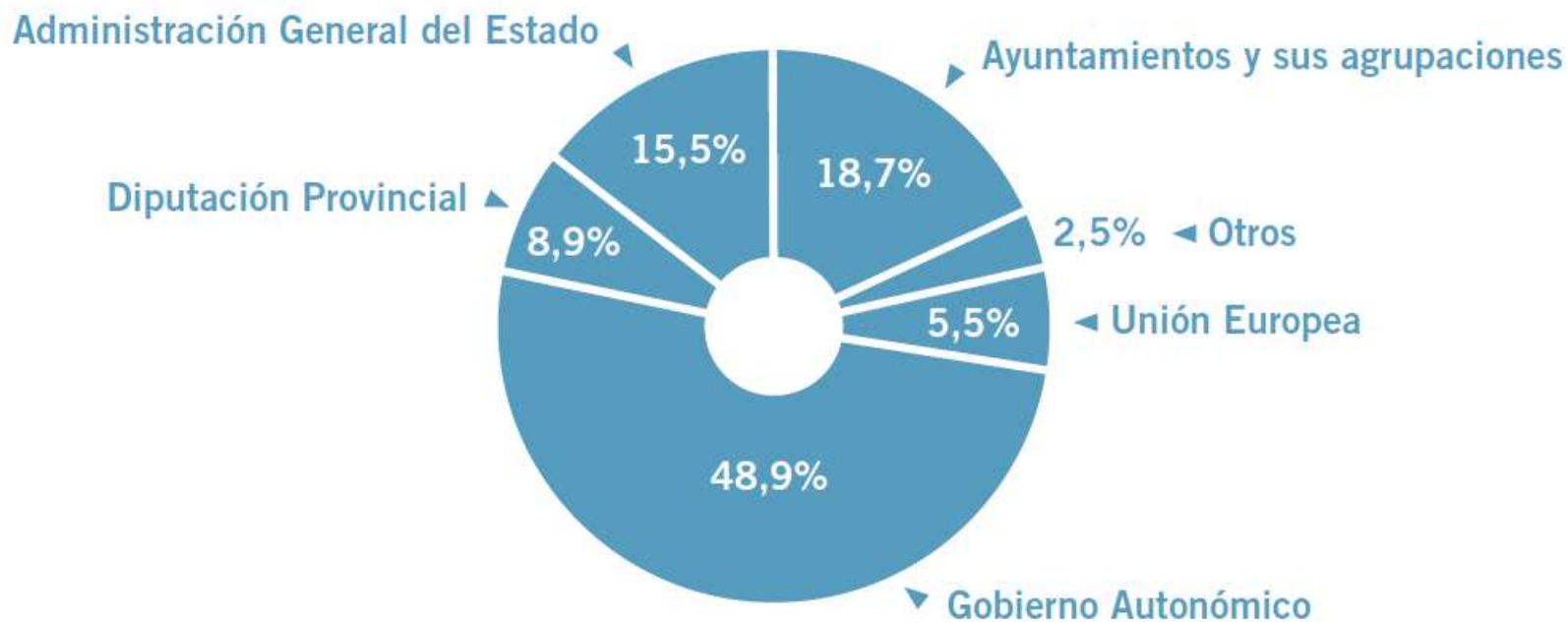


# Algunos indicadores

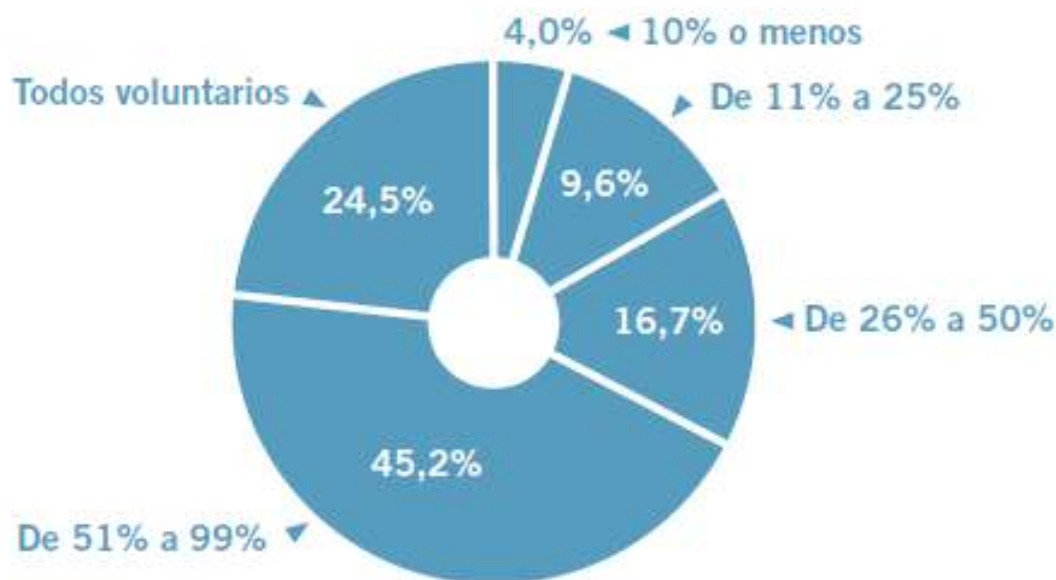


*Fuente: Informe CEPES 2010.*

**Gráfico 5.2.5.** Distribución de financiación pública en entidades del TSAS, según los organismos públicos de donde procede, en 2008 (n = 650)



**Gráfico 4.3.2.** Distribución de entidades del TSAS que cuentan con personas voluntarias, según el peso porcentual de éstas sobre el total de personas colaboradoras (n = 666)



Mirando directamente al sector no lucrativo

...

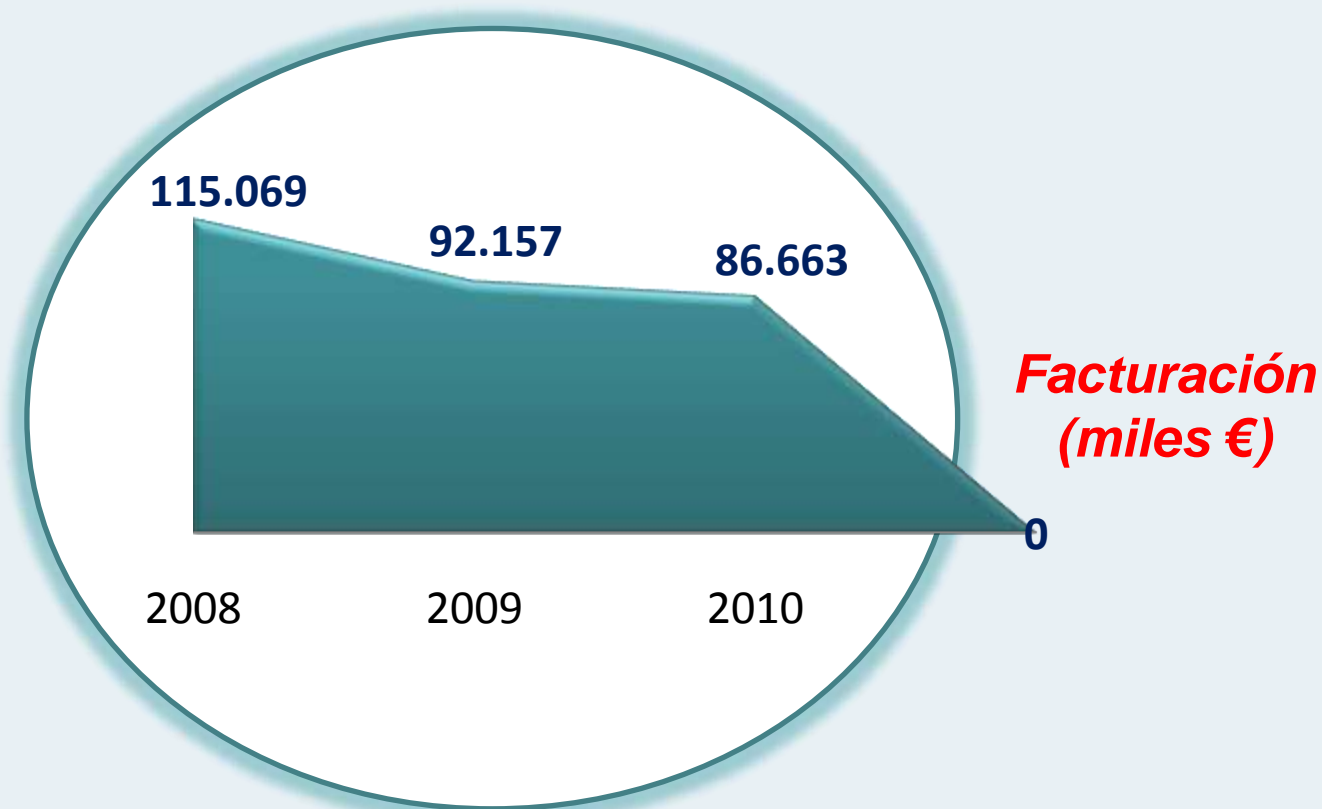
**Y no es un sector marginal**



# La Gestión de Entidades No Lucrativas

## Aspectos Distintivos para la gestión

## Algunos indicadores



Fuente: Informe CEPES 2010.

# Algunos indicadores



# Algunos indicadores

**El compromiso continuado de nuestros socios: una garantía de acción en tiempos de crisis**



*Por Anna Pineda*

*Directora de Captación de Fondos de MSF-OCBA*

**Estos datos  
no son procesos  
visuales**

**“Son realidades”**

# Aspectos distintivos

La actividad desarrollada

La dirección

La legalidad

La financiación

El equipo humano

El diseño e implantación de un sistema de contabilidad de gestión

# Aspectos distintivos

## La actividad desarrollada



*“Para mí Médicos Sin Fronteras es un trabajo humano... Aquí el trabajo es de tú a tú. Es ver los resultados, ver a las personas que están sufriendo, la respuesta y los resultados al final... **Es el agradecimiento de las poblaciones para las que trabajamos**”.*

*José Ramón Benito, coordinador logístico, 2011*

# Aspectos distintivos

La actividad desarrollada

## ¿Cómo medir los efectos?



~~Coste/beneficio~~



~~Rentabilidad económica~~



Otras medidas: Cuadro de Mando, Responsabilidad Social, etc.

La actividad desarrollada

“Paternalismo”

Entidades de base ideológica/religiosa



# Aspectos distintivos

## La dirección

- ✓ **Diversidad de agentes a los que rendir cuentas.**
- ✓ **Objetivos poco definidos.**
- ✓ **Influencia del tamaño de la entidad.**
- ✓ **Imprecisión en la responsabilidad social de los miembros.**

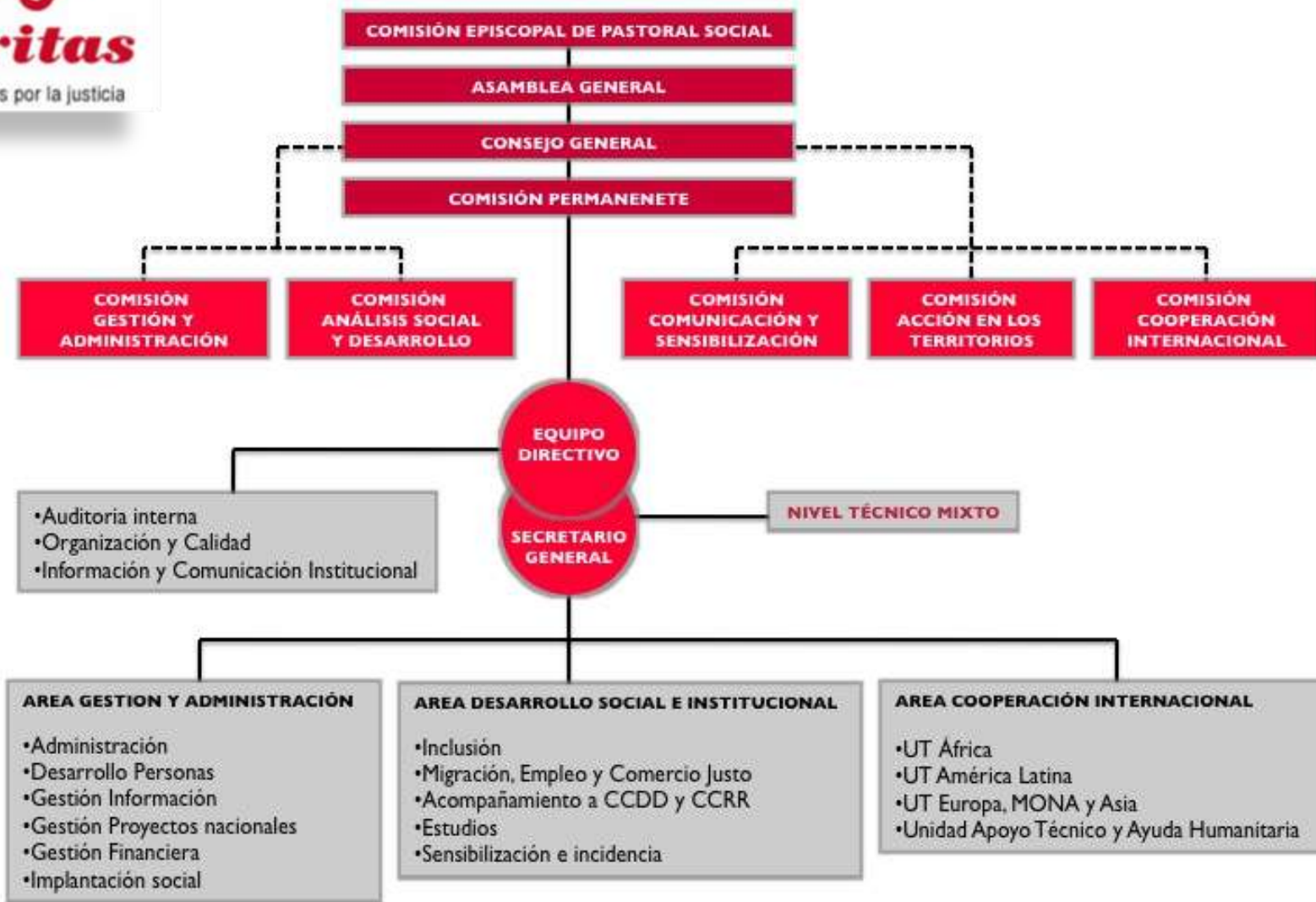
# Aspectos distintivos

## La legalidad

🇪🇸 *Normativa Fiscal específica : Ley 49/2002*

- ✓ Entidades objeto de la ley
- ✓ Rentas sujetas y exentas
- ✓ Tributos locales exentos.
- ✓ Incentivos fiscales al mecenazgo.





# Aspectos distintivos

## La financiación

Greenpeace se financia exclusivamente de las aportaciones de sus socios y no acepta donaciones de gobiernos, partidos políticos o **empresas**.



	TOTAL INGRESOS	
Ingresos por orígenes	2010	%
Ingresos procedentes de socios y donantes	6.937.846	
Cuotas socios	6.563.848	94,11
Donaciones	373.998	5,36
Merchandising and Licensing	14.118	0,20
Ingresos financieros y otros ingresos	22.861	0,33
Total ingresos	6.974.825	100,00

# Aspectos distintivos

## La legalidad

 **Normativa Mercantil específica. Real Decreto 1491/2001**

✓ Redefinición de “activo” y sus consecuencias

✓ Unir las cuenta de resultados y el ECPN

✓ Incluye un Plan de Actuación

✓ Información sobre el destino del excedente

# Aspectos distintivos

## La dirección

### The Commitment of INGOs to Accountability

Join the Charter ▶

or read more [About the Charter](#) or see a list of [signatories](#)



The INGO Accountability Charter outlines its Member Organisations' common commitment to excellence, transparency and accountability. To demonstrate and build on these commitments, we seek to:

- identify and define shared principles, policies and practices;
- enhance transparency and accountability, both internally and externally;
- encourage communication with stakeholders; and
- improve our performance and effectiveness as organisations.

#### Reporting Deadline

The next reporting deadline for Charter Members is the 1 October 2012. Further information regarding reporting requirements can be found [here](#).

#### Members' Workshop

The next Members' Workshop, **Public Challenges to Accountability: How the Charter can help** will take place on 10-11 September in Amsterdam. For further information click [here](#).

*"The Charter is an important first step in demonstrating our accountability to our stakeholders. The reporting process provides an opportunity to evaluate our work and reaffirm our vision. It is a flexible accountability tool that we can confidently recommend to our partners and allies regardless of their size or structure."*

**Jeremy Hobbs**

Executive Director, Oxfam Int.

# Aspectos distintivos

La dirección

## Un enfoque práctico sobre la rendición de cuentas a los beneficiarios



*Por Maddalena Basevi*

*Coordinadora del proyecto de rendición de cuentas a los beneficiarios de MSF-OCBA*

## La dirección



# Garanties de transparència i bones pràctiques

A Intermón Oxfam volem ser transparents amb les nostres polítiques, les nostres actuacions i els nostres pressupostos. Per això, ens sotmetem a diferents instruments de control i subscrivim codis que ens obliguen a treballar amb eficàcia i eficiència per assolir la nostra missió, a mostrar els comptes clars i a aconseguir el màxim impacte perquè totes les persones puguin exercir els seus drets i gaudir d'una vida digna.

# Aspectos distintivos

## El equipo humano

- ✓ Menor importancia a la gestión.
- ✓ Interferencia entre objetivos personales y sociales de los directivos.
- ✓ La figura del voluntario: formación por rotación.



# Aspectos distintivos

## El equipo humano

*"La profesionalidad es muy importante: para desarrollar proyectos a largo plazo es fundamental contar con profesionales. Por ejemplo, para acometer una obra de envergadura en Malawi puedes necesitar a un Ingeniero Agrónomo, y eso se paga, no interesa tener a un becario al cargo del proyecto. Y es evidente que no puedes sacar del mercado laboral a una persona y llevarle a este país sin ofrecerle una compensación adecuada. Si esta persona hace bien su trabajo y, además, enseña a cuatro o cinco trabajadores locales, su sueldo habrá resultado barato"*.

**Ramon Lobo**

<http://blogs.periodistadigital.com/periodismo.php/2006/10/04/>

# Aspectos distintivos

## La financiación



- ✓ De cuotas, donaciones, ayudas públicas.
- ✓ Fuerte competencia.
- ✓ Incertidumbre en los ingresos.
- ✓ Dificultad de acceso al crédito.

# Aspectos distintivos

El diseño e implantación de un sistema de contabilidad de gestión



# Aspectos distintivos

La financiación



# Aspectos distintivos

El diseño e implantación de un sistema de contabilidad de gestión



Instituto Navarro de Deporte y Juventud



Consolidar y desarrollar un sistema deportivo en Navarra actuando como elemento impulsador, facilitador e integrador entre los diferentes agentes del deporte en Navarra.



# Aspectos distintivos

La financiación



La Cuenta Justa  
Cuenta de ahorro a la vista

**0'7**ya  
y más...

Con una interesante rentabilidad  
y un 0,7% para el Comercio Justo

Con la participación de:   

uncopdemà  
18 de Març a les 12h al  
TIBIDABO



# Instrumentos tradicionales de gestión



# Aspectos distintivos

## El equipo humano

*"El voluntariado es un grupo de idealistas que responde a un llamamiento de la sociedad".*

*Vicente Ferrer*



# Aspectos distintivos

El diseño e implantación de un sistema de contabilidad de gestión



**Escaso conocimiento de los potenciales de las herramientas de la contabilidad de gestión**

# Aspectos distintivos

El diseño e implantación de un sistema de contabilidad de gestión

La definición imprecisa de la  
misión dificulta definir  
objetivos de gestión

# Instrumentos tradicionales de gestión

## Presupuesto: Plan de Actividades del PGC

### 1.- ACTIVIDADES DE LA ENTIDAD

ACTIVIDAD 1 (Cumplimentar tantas fichas como actividades tenga la Fundación)

#### A) Identificación.

Denominación de la actividad	
Tipo de actividad*	
Identificación de la actividad por sectores	
Lugar de desarrollo de la actividad	

\* Indicar si se trata de una actividad propia o mercantil

# Aspectos distintivos

El diseño e implantación de un sistema de contabilidad de gestión



DAU es una organizació socialment responsable dedicada a donar suport i millorar la qualitat de vida i l'autonomia de las persones amb Trastorn Mental Sever (TMS). Sota un marc de rentabilitat i de sostenibilitat, aconseguim la normalització i la inclusió social de les persones amb TMS a través de la incorporació a un treball de qualitat i dignament remunerat.

# Instrumentos tradicionales de gestión

## Presupuesto: Plan de Actividades del PGC

Gastos/Inversiones	Actividad 1	Actividad 2	Actividad 3	Actividad 4	Total actividades	No imputados a las actividades	TOTAL
Diferencias de cambio							
Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros							
Impuestos sobre beneficios							
<b>Subtotal gastos</b>							
Adquisiciones de Inmovilizado (excepto Bienes Patrimonio Histórico)							
Adquisiciones Bienes Patrimonio Histórico							
Cancelación deuda no comercial							
<b>Subtotal inversiones</b>							
<b>TOTAL RECURSOS EMPLEADOS</b>							

# Aspectos distintivos

El diseño e implantación de un sistema de contabilidad de gestión

**Excesiva confianza en los canales de comunicación informales**



# La Gestión de Entidades No Lucrativas

## Instrumentos tradicionales de gestión

# Instrumentos tradicionales de gestión



# Instrumentos tradicionales de gestión

## Presupuesto: Plan de Actividades del PGC

### B) Recursos humanos empleados en la actividad.

Tipo	Número	Nº horas/año
	Previsto	Previsto
Personal asalariado		
Personal con contrato de servicios		
Personal voluntario		

### C) Beneficiarios o usuarios de la actividad.

Tipo	Número
	Previsto
Personas físicas	
Personas jurídicas	

### D) Objetivos e indicadores de la realización de la actividad

Objetivo	Indicador	Cuantificación

# Instrumentos tradicionales de gestión

## Presupuesto: Plan de Actividades del PGC

**2.- PREVISIÓN DE RECURSOS ECONOMICOS A EMPLEAR POR LA ENTIDAD**

Gastos/Inversiones	Actividad 1	Actividad 2	Actividad 3	Actividad 4	Total actividades	No imputados a las actividades	TOTAL
Gastos por ayudas y otros							
a) Ayudas monetarias							
b) Ayudas no monetarias							
c) Gastos por colaboraciones y órganos de gobierno							
Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación							
Aprovisionamientos							
Gastos de personal							
Otros gastos de de la actividad							
Amortización del Inmovilizado							
Deterioro y resultado por enajenación de inmovilizado							
Gastos financieros							
Variaciones de valor razonable en instrumentos financieros							

# Instrumentos tradicionales de gestión

## Presupuesto: Plan de Actividades del PGC

### 3. PREVISIÓN DE RECURSOS ECONOMICOS A OBTENER POR LA ENTIDAD

#### 3.1) Previsión de ingresos a obtener por la entidad

INGRESOS	Importe total
Rentas y otros ingresos derivados del patrimonio	
Ventas y prestaciones de servicios de las actividades propias	
Ingresos ordinarios de las actividades mercantiles	
Subvenciones del sector público	
Aportaciones privadas	
Otros tipos de ingresos	
<b>TOTAL INGRESOS PREVISTOS</b>	

#### 3.2) Previsión de otros recursos económicos a obtener por la entidad

OTROS RECURSOS	Importe total
Deudas contraídas	
Otras obligaciones financieras asumidas	
<b>TOTAL OTROS RECURSOS PREVISTOS</b>	

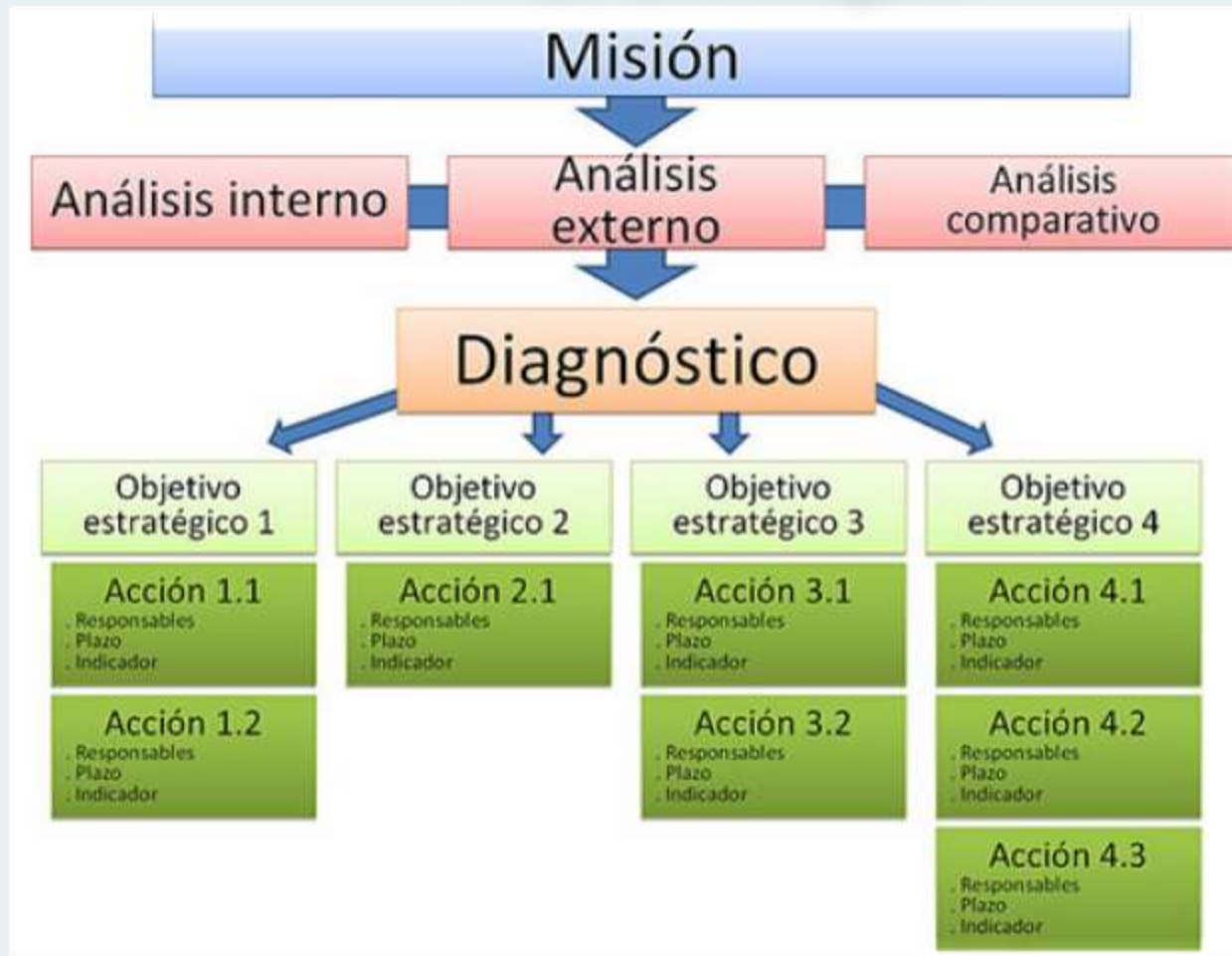
# Instrumentos tradicionales de gestión

## Plan Estratégico



# Instrumentos tradicionales de gestión

## Plan Estratégico

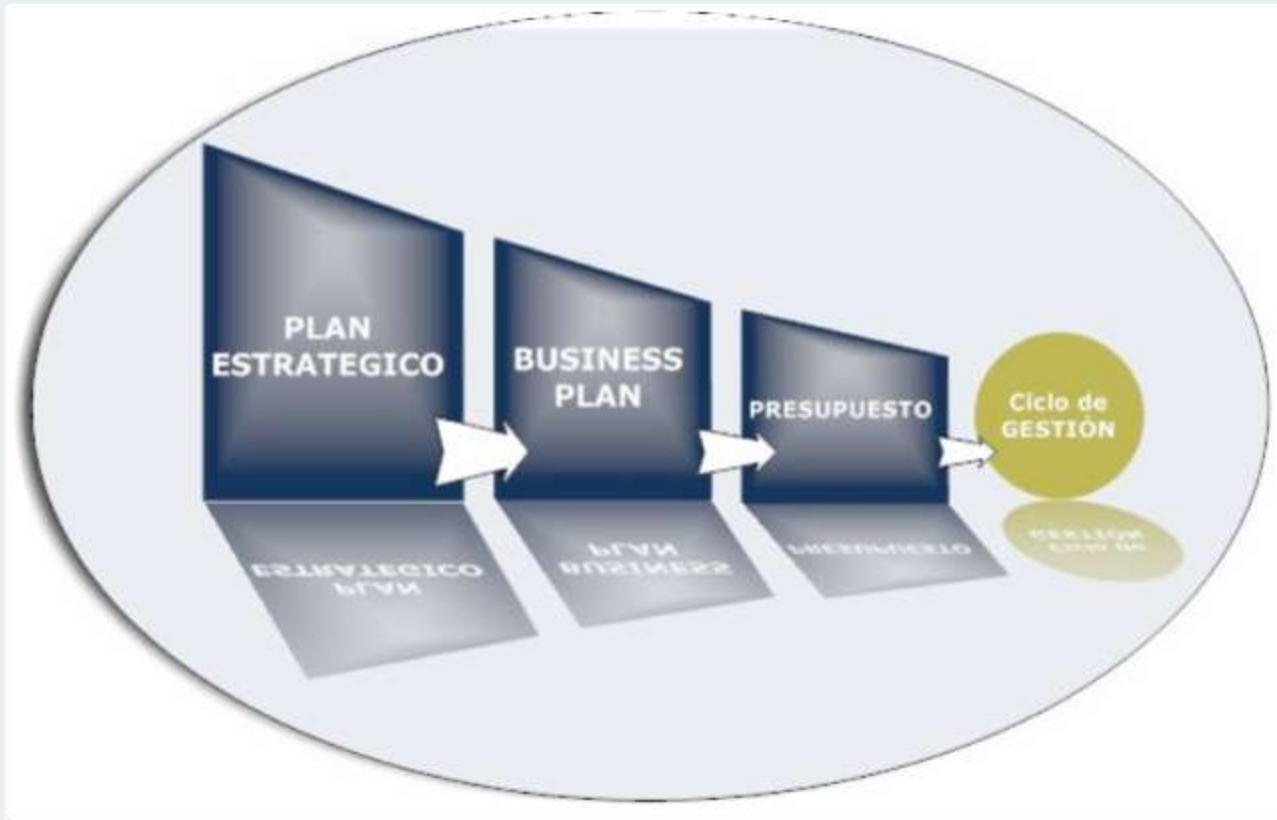


## PLA DE TREBALL...

PROJECTES O ACCIONS	OBJECTIUS GENERALS	ACTIVITATS
L'ocupació al barri	Impulsar una xarxa laboral de recursos d'inserció i empreses que cobreixi les necessitats d'oferta i demanda formativa i laboral del barri	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Treball en xarxa entre entitats i agents econòmics</li> <li>• Accions formatives i d'inserció en el sector d'hosteleria i comerç</li> <li>• Reunions amb empresaris per informar i coordinar la xarxa laboral</li> <li>• Cerca d'organitzacions amb un volum de contractació important per a fer formació a mida</li> <li>• Grup de treball d'ocupació</li> </ul>

# Instrumentos tradicionales de gestión

## Plan Estratégico



# Instrumentos tradicionales de gestión



**Campaña Institucional 2011 - 2012**  
**DÍA de CARIDAD**



vive sencillamente para que otros,  
sencillamente, puedan vivir

A large, glowing orange sun is setting over a body of water. The sun is partially obscured by a dark, silhouetted structure, possibly a camera or a person's head, in the foreground. The sun's light reflects on the water, creating a bright, shimmering path. The sky is a deep, dark blue, and the overall scene is serene and romantic.

**Feliz tarde**  
**Muchas gracias**