



# Guía de Consulta Financiera, Administrativa y Fiscal

Para Organizaciones de la Sociedad Civil

5346,00	50527,00	6
87923,00		2.
1322,00	1348,00	
3,00	1348,00	
	21231,00	879
23553,00	64322,00	385.
	68123,00	
7593,00	87923,00	
	23553,00	3452

JUNTA DIRECTIVA DE SINERGIA:

Presidenta: Deborah Van Berkel

Vice-Presidenta: Diana Vegas

Directora Ejecutiva: Wileyma Meneses

Coordinadora de Comunicaciones: Ilvia Rojas

CONSEJO DIRECTIVO DE SINERGIA:

Feliciano Reyna

Manuel Gómez

María Beatriz Medina

José Gregorio Fernández

ESTA PUBLICACIÓN CONTÓ CON LA COLABORACIÓN DE:

José Antonio Torr 

## PRESENTACIÓN

---

Sinergia es una asociación civil sin fines de lucro, integrada por 52 organizaciones de la sociedad civil venezolana, cuyos fines son fortalecer la cultura cívica, los espacios democráticos y el tejido social, y promover el ejercicio ético, responsable, creativo e incluyente de la ciudadanía. Estos fines están enmarcados en los derechos a la libertad de asociación, la reunión pacífica y la participación social en los asuntos públicos, conforme a lo dispuesto en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y en los Pactos y Convenios Internacionales de Derechos Humanos, cuidando que nuestra labor se exprese en organizaciones fortalecidas con sólidas relaciones de cooperación, y una labor eficaz y efectiva con alto impacto social, humano y ciudadano.

En el año 2012, Sinergia elaboró la "Guía para asociarnos en 10 pasos", instrumento concebido para apoyar las iniciativas y los esfuerzos asociativos de diversas personas, grupos y organizaciones en Venezuela, en el libre ejercicio del derecho a asociarse. En esta oportunidad, presentamos la "**Guía de Consulta Financiera, Administrativa y Tributaria para Organizaciones de la Sociedad Civil**", como otra herramienta orientada a fortalecer las condiciones financieras y las habilidades administrativas de las asociaciones para funcionar y realizar sus labores de forma efectiva y estable, con independencia y transparencia, entendiendo el acceso a recursos financieros como parte del derecho a la libertad de asociación.

Las personas que quieren asociarse, así como las asociaciones ya conformadas o constituidas, encontrarán en esta guía una serie de métodos, consejos y recomendaciones para presupuestar y mejorar sus niveles de acceso a recursos financieros, administrarlos de manera más eficaz y eficiente, y cumplir con las obligaciones de carácter tributario y laboral dispuestas en el ordenamiento legal venezolano. **Esperamos puedan aprovecharla al máximo!**

*Consejo Directivo de Sinergia, Julio 2014*

# ÍNDICE

---

	Pág.
EL ACCESO A MEDIOS FINANCIEROS	5
LOS INSTRUMENTOS FINANCIEROS	9
LAS PRÁCTICAS FINANCIERAS	10
LA ELABORACIÓN DE UN PRESUPUESTO	11
LA PROCURA DE FONDOS	17
LA ADMINISTRACIÓN	31
LAS OBLIGACIONES LABORALES	37
LOS TRIBUTOS	31
LAS INSPECCIONES FISCALES	45
PÁGINAS Y DOCUMENTOS DE INTERÉS	47

## EL ACCESO A MEDIOS FINANCIEROS

---

Todas las organizaciones de la sociedad civil, como asociaciones sin fines de lucro, tienen derecho a solicitar, recibir y utilizar fondos para sostener sus actividades y alcanzar los fines que se hayan propuesto. El acceso a medios financieros es inherente a la **libertad de asociación**, puesto que de éstos depende que las organizaciones puedan llevar a cabo efectivamente sus fines y desempeñar sus funciones con plena **autonomía e independencia**.

Cuando las personas son libres de ejercer su derecho a la asociación, pero se les niega obtener recursos para cumplir sus fines, **la libertad de asociación no tiene efecto** y, por lo tanto, está siendo gravemente restringida. La falta de recursos financieros o las limitaciones para tener acceso a ellos, afectan la autonomía funcional de las organizaciones y, en casos severos, pueden comprometer su propia existencia.

En este sentido, son **obligaciones de los Estados** establecidas en las normas internacionales que protegen el derecho a la libertad de asociación, no aplicar restricciones indebidas a las organizaciones que prohíban o dificulten su acceso a medios de financiamiento y facilitar -o al menos no obstaculizar, que éstas tengan a su alcance el mayor número de fuentes.

### Declaración Universal de los Derechos Humanos

Artículo 20: *“Toda persona tiene derecho a la libertad de reunión y de asociación pacíficas. Nadie podrá ser obligado a pertenecer a una asociación”.*

### Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos

Artículo 22: *“Toda persona tiene derecho a asociarse libremente con otras, incluso el derecho a fundar sindicatos y afiliarse a ellos para la protección de sus intereses”.*

*“El ejercicio de tal derecho sólo podrá estar sujeto a las restricciones previstas por la ley que sean necesarias en una sociedad democrática, en interés de la seguridad nacional, de la seguridad pública o del orden público, o para proteger la salud o la moral públicas o los derechos y libertades de los demás”.*

### Declaración Americana de los Derechos del Hombre y Convención Americana de Derechos Humanos

Artículos 22 y 16: *“Toda persona tiene el derecho de asociarse con otras para promover, ejercer y proteger sus intereses legítimos de orden político, económico, religioso, social, cultural, profesional, sindical o de cualquier otro orden”.*

El Relator Especial de la ONU para la Libertad de Reunión Pacífica y de Asociación, Maina Kiai, señala en su Tercer Informe, que el artículo 22 del Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos **protege las actividades de recaudación de fondo de todas las asociaciones** y que, las restricciones conducentes a la reducción de sus capacidades de financiamiento, son contrarias a lo dispuesto en este artículo. De esta forma, el Relator indica que sólo pueden admitirse restricciones del derecho a medios financieros, cuando éstas cumplen con las siguientes condiciones:

1. Deben ser la excepción, puesto que **la libertad es la regla**.
2. No deben ignorar o evadir la presunción de que las actividades de las asociaciones **son lícitas**.
3. Deben tener una base jurídica **compatible con las normas internacionales** de protección del derecho a la libertad de asociación.
4. Deben circunscribirse únicamente a lo que es **aplicable en una sociedad que se rige por principios, libertades e instituciones democráticas**.
5. Deben estar **motivadas por uno de los intereses limitados** que se enuncian en el artículo 22 del Pacto.

Del Pacto, emanan otras disposiciones sobre el derecho a medios financieros de las organizaciones de la sociedad civil, establecidas en la Declaración sobre el Derecho y el Deber de Individuos, Grupos e Instituciones de Promover y Proteger los Derechos Humanos Universalmente Reconocidos, la cual expresa en su artículo 13:

*"Toda persona tiene derecho, individual o colectivamente, a solicitar, recibir y utilizar recursos con el objeto expreso de promover y proteger, por medios pacíficos, los derechos humanos y las libertades fundamentales, en concordancia con el derecho interno, siempre que éste sea compatible con la Carta de las Naciones Unidas y otras obligaciones internacionales del Estado en la esfera de los derechos humanos y las libertades fundamentales".*

Esta disposición, indica el Relator Especial de la ONU en su Tercer Informe (Págs. 7 y 8, Párrafos 17 y 20), no hace distinción entre tipos de fuentes de financiamiento, pudiendo ser éstas **nacionales, extranjeras e internacionales**, y además expresa que tanto las **asociaciones registradas** como las **no**

**registradas**, tienen el mismo derecho de acceso a financiamiento. Aquellas limitaciones que afecten esta capacidad, violan el artículo 22 del Pacto y otros instrumentos de derechos humanos como el **Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales**. Son limitaciones que pueden violar este artículo, entre otras:

1. Las prohibiciones absolutas de acceder al financiamiento.
2. Exigir a las organizaciones de la sociedad civil que obtengan la aprobación del Gobierno antes de recibir el financiamiento.
3. Exigir que los fondos se transfieran a un fondo centralizado del Gobierno.
4. Prohibir o restringir las actividades de promoción de los derechos humanos de las organizaciones de la sociedad civil financiadas con fondos extranjeros.
5. Estigmatizar o deslegitimar la labor de las organizaciones de la sociedad civil financiadas con fondos extranjeros, exigiendo que sean declaradas "agentes extranjeros" o calificadas con otros términos peyorativos.
6. Iniciar campañas de auditoría o inspección para hostigar a las organizaciones de la sociedad civil financiadas con fondos extranjeros o imponer sanciones penales a esas organizaciones por incumplir las limitaciones al financiamiento antes mencionadas.

La Declaración sobre la eliminación de todas las formas de intolerancia y discriminación fundadas en la religión o las convicciones, también establece en su artículo 6, numeral f:

*"...el derecho a la libertad de pensamiento, de conciencia, de religión o de convicciones comprende, entre otras, la libertad de solicitar y recibir contribuciones voluntarias financieras y de otro tipo de particulares e instituciones".*

Afirma también la Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CDH) en el Informe sobre la Situación de los Defensoras y Defensores de los Derechos Humanos en las Américas, del año 2006 (Pág. 23, Párrafos 72 y 76), que:

*"...la libertad de asociación no se agota con el reconocimiento teórico del derecho a formar sindicatos u organizaciones de derechos humanos, sino que comprende además, inseparablemente, el derecho a utilizar cualquier medio apropiado para ejercer esa libertad".*

*"...cualquier acto que tienda a impedir asociarse a las defensoras y defensores, o de cualquier manera, hacer efectivos los fines para los cuales formalmente se han asociado, es un ataque directo a la defensa de los derechos humanos".*

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela protege el derecho a la libertad de asociación y, en sus disposiciones, el Estado contrae obligaciones mediante las cuales debe garantizar este derecho de las siguientes maneras:

**Constitución de la República Bolivariana de Venezuela**

Artículo 52: *"Toda persona tiene el derecho de asociarse con fines lícitos, de conformidad con la ley. El Estado estará obligado a facilitar el ejercicio de este derecho".*

Artículo 132: *"Toda persona tiene el deber de cumplir con sus responsabilidades sociales y de participar solidariamente en la vida política, civil y comunitaria del país, promoviendo y defendiendo los derechos humanos como fundamento de la convivencia democrática y de la paz social".*

**a) Reconocer y respetar la asociación** como derecho humano, conforme a la Constitución y a las normas internacionales establecidas

**b) Promover el desarrollo de la asociación** en la vida social, política, civil y comunitaria, siendo un deber de todos los ciudadanos participar en defensa de los derechos humanos, como fundamento de la convivencia democrática y la paz social.

**c) Proteger a las personas asociadas y a las asociaciones** de violaciones del derecho a la asociación, provengan de organismos públicos o de particulares, incluyendo prevenir estas violaciones y aplicar remedios efectivos que eviten su repetición.

**d) Facilitar el ejercicio de la asociación**, lo cual comprende tanto la libre constitución de asociaciones, como el acceso a los medios para su pleno funcionamiento, sin autorización previa, mecanismos discriminatorios o prácticas que impidan su independencia.

## LOS INSTRUMENTOS FINANCIEROS

El derecho que protege el acceso a medios financieros de las organizaciones de la sociedad civil para realizar sus labores de manera **estable y autónoma**, supone contar con ciertos instrumentos básicos que le permitan recibir y movilizar fondos, los cuales son: **la apertura de una cuenta bancaria**, a nombre de la organización, con las firmas registradas en el banco de los responsables del manejo de la cuenta, y **la adquisición de una libreta de facturas**, también a su nombre, en una imprenta certificada.

En Venezuela, para abrir una cuenta bancaria y adquirir una libreta de facturas, la organización debe contar con el Registro Único de Información Fiscal (RIF) en el Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT). Este registro aplica a **toda asociación, tenga o no personalidad jurídica**, si se es susceptible de pagar tributos, debido a sus bienes o a las actividades que realiza.

Cabe destacar, que no debe existir ninguna norma legal que obligue a que las organizaciones obtengan personalidad jurídica para tener acceso a financiamiento. La "Guía para asociarnos en 10 pasos", ofrece información acerca de los pasos para conformar una asociación, elaborar sus estatutos y convertirla en una entidad jurídica. Esta guía contiene normas internacionales y nacionales que protegen a las asociaciones de restricciones indebidas en cada uno de estos pasos.



*Guía para asociarnos en 10 pasos*

## LAS PRÁCTICAS FINANCIERAS

Las fortalezas de las organizaciones de la sociedad civil también juegan un papel importante en el acceso a medios financieros y, en esta dirección, desde hace varios años distintas coaliciones y redes de organizaciones de la sociedad civil a nivel mundial, han promovido **buenas prácticas de gestión financiera** destinadas a elevar las capacidades de las organizaciones para **planificar, procurar y administrar fondos**. Como resultado de estas prácticas, será más probable el acceso a fondos, si las organizaciones puedan asegurar a los donantes, como mínimo, las siguientes formalidades y condiciones: a) personas o unidades responsables y debidamente autorizadas; b) orden en el funcionamiento administrativo interno; y c) capacidad para ejecutar los recursos en los tiempos programados y para realizar una rendición transparente. Generalmente, en ellas descansan los términos en los que se otorgarán fondos, porque protegen tanto a las organizaciones como a los donantes de cualquier dificultad o reclamo.

### RECOMENDACIONES DE BUENAS PRÁCTICAS EN GESTIÓN FINANCIERA



**Practicar la transparencia y la rendición de cuentas:** significa que las acciones y los resultados estén a la vista, publicando información y dejando que ésta pueda ser examinada. Esta práctica genera confianza pública y realza la integridad y credibilidad de las organizaciones.



**Crear y compartir conocimientos:** es trabajar mediante procesos colaborativos y el aprendizaje mutuo entre las organizaciones y los donantes. Si los donantes son sensibilizados e implicados, se fortalecerán las relaciones de cooperación de largo alcance, basadas en la comprensión de los contextos y las necesidades reales.



**Fortalecer la visión del futuro que se quiere construir:** el financiamiento depende mucho de la contribución que hagan las organizaciones a los problemas socialmente relevantes, de innovar en soluciones más efectivas, escuchando a quienes viven estos problemas, y de desarrollar procesos que generen cambios duraderos.



**Cuidar la independencia:** es poder actuar sin interferencias o presiones ajenas, relacionadas con las formas de financiamiento, lo cual implica establecer criterios para escoger aquellas que sean compatibles con los fines de las organizaciones y diversificar las fuentes.



**Desarrollar eficacia:** las organizaciones requieren conseguir los resultados esperados como consecuencia de los esfuerzos emprendidos y de las actividades financiadas. La eficacia está relacionada con saber escoger y utilizar las herramientas adecuadas para aprovechar al máximo los recursos financieros disponibles.



**Construir condiciones de sostenibilidad:** es la capacidad de permanecer en el tiempo. Significa alcanzar una condición de autonomía que permita operar por tiempos prolongados sin comprometer el futuro. En términos financieros es ir creando puentes, de un esfuerzo a otro, que se exprese en el flujo constante y suficiente de recursos.

*Basadas en los Principios 5, 7 y 8 de Estambul para el Trabajo de las OSC como actoras del Desarrollo.*

## LA ELABORACIÓN DE UN PRESUPUESTO

---

Elaborar un presupuesto es una tarea indispensable para tener una idea clara acerca de los tipos de gasto y la magnitud de los fondos que serán necesarios para que las organizaciones de la sociedad civil puedan operar y se mantengan activas durante un determinado período. El presupuesto es un instrumento de planificación del trabajo, que permitirá traducir las actividades en lo que costará realizarlas (**los gastos**) y en los recursos que deberá haber para cubrir estos costos (**los ingresos**), calculados en términos monetarios.

Ahora bien, no es posible elaborar un presupuesto hasta no saber cuáles son los planes operativos y las políticas de la organización. Deben existir entonces estos dos elementos previamente definidos para comenzar a elaborar un presupuesto y asegurar que éste cumpla con las necesidades internas:

- **Presupuesto-Plan:** como lo que hará el presupuesto es expresar actividades en cantidades monetarias, el primer elemento es un **plan operativo** donde se planifiquen las actividades a realizar en un período, usualmente de 1 año, con objetivos y las personas responsables de ejecutarlas.
- **Presupuesto-Políticas:** dado que el modo de financiamiento deberá regirse por los principios y normas de la organización, el segundo elemento lo conforman las **políticas institucionales** para determinar las áreas de trabajo que serán objeto de gastos y definir los criterios para distribuirlos.

Si estos dos elementos no están definidos, recomendamos leer los pasos 5 y 6 de la ["Guía para asociarnos en 10 pasos"](#).

### LA ESTIMACIÓN DE LOS GASTOS

Para estimar los gastos, se requiere separarlos de acuerdo a ciertas reglas:

- **Primera regla:** separar los gastos fijos de los eventuales.
- **Segunda regla:** separar la compra de bienes con un costo elevado.
- **Tercera regla:** separar los gastos de personal y, en éstos, separar los del personal fijo de los de personal por horas o por productos.

Con base en estas reglas, existen tres tipos de gasto:

### *Los gastos operativos o costos directos*

Son los gastos directos de cada actividad. Para calcular estos gastos se requiere hacer la siguiente tarea: a) confeccionar una lista de **categorias o partidas** de gasto, que son los medios específicos para efectuar una actividad según su naturaleza; b) establecer los tipos de **unidades** que servirán de base para los cálculos; y c) **costear cada categoría** a partir del costo exacto o el costo promedio de cada tipo de unidad, con la ayuda de presupuestos solicitados a proveedores o de precios de referencia que otros hayan pagado. La suma de los costos totales de todas las actividades, desagregados por partidas, será el gasto operativo consolidado de la organización. En la figura se muestran posibles categorías y unidades de gasto operativo para una actividad o proyecto genérico:

	A	B	C	D	E	F
1		<b>Proyecto o Actividad:</b>				
2		<b>Categorías de gasto</b>	<b>Unidad</b>	<b>Costo por unidad</b>	<b>Cantidad de unidades</b>	<b>Costo total</b>
3	1	<b>Personal fijo por funciones:</b>				
4	1.1	Coordinador	<i>Salario x Día x Semana</i>			
5	1.2	Profesionales	<i>Salario x Día x Semana</i>			
6	1.3	Asistentes	<i>Salario x Día x Semana</i>			
7	1.4	Prestaciones y otros aportes	<i>% de la remuneración</i>			
8	2	<b>Personal a base de honorarios</b>				
9	2.1	Asesor / Investigador	<i>Hora x Semana</i>			
10	2.3	Facilitador	<i>Hora x Taller</i>			
11	3	<b>Desarrollo:</b>				
12	3.1	Alquiler de espacios	<i>Día</i>			
13	3.2	Alimentación	<i>Persona</i>			
14	3.3	Materiales	<i>Persona</i>	<i>Es el costo</i>	<i>Es el número total</i>	<i>Es la multiplicación</i>
15	3.4	Transporte Terrestre	<i>Kilómetros</i>	<i>por unidad</i>	<i>de unidades</i>	<i>del costo de cada</i>
16	3.5	Pasajes aéreos	<i>Persona</i>			<i>unidad por el número</i>
17	3.6	Alojamiento	<i>Persona</i>			<i>total de unidades</i>
18	3.7	Viáticos	<i>Persona</i>			
19	3	<b>Equipamiento menor:</b>				
20	3.1	Equipo de computación	<i>Equipo</i>			
21	3.2	Equipo de filmación / grabación	<i>Equipo</i>			
22	3.3	Vestuario	<i>Persona</i>			
23	4	<b>Otros gastos:</b>				
24	4.2	Impresión de publicaciones	<i>Ejemplar</i>			
25	4.3	Impresión de material divulgativo	<i>Ejemplar</i>			
26	4.4	Publicidad	<i>Día</i>			
27	4.5	Trabajo de campo	<i>Día</i>			
28		<b>Costo total de la actividad</b>				

## Los gastos de funcionamiento o costos indirectos

Son los gastos de funcionamiento de la organización, los cuales deberán cubrirse independientemente de que se lleven a cabo o no las actividades planificadas. El procedimiento para calcular estos gastos es el mismo que el de los gastos operativos. Pero, en este caso, será necesario expandir los cálculos a varios años, tratando de que las cifras sean lo bastante exactas y tengan la mayor desagregación posible en el primero. Para los próximos años, las cifras serán sólo indicativas, porque habrá que considerar aspectos que varían en el futuro, como la elevación de los precios por inflación, los incrementos salariales y otros que pueden modificar la estructura de gasto o alterar las cantidades. En la figura se muestra un ejemplo de categorías usadas en gastos de funcionamiento:

	A	B	C	D	E
1		<b>Categorías de gasto</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
2	1	<b>Dirección:</b>			
3	1.1	Relaciones públicas			
4	1.2	Recaudación de fondos			
5	2	<b>Personal fijo o de nómina:</b>			
6	2.1	Salarios			
7	2.2	Prestaciones sociales y otros aportes			
8	3	<b>Administrativos:</b>			
9	3.1	Artículos de oficina			
10	3.2	Materiales e insumos consumibles			
11	3.3	Equipamiento menor			
12	3.3.1	Computadora / Software			
13	3.3.2	Cámara / Grabadora portátil			
14	3.3.3	Video Beam			
15	4	<b>Desarrollo de gobierno:</b>			
16	4.1	Reuniones de junta			
17	4.2	Mejora de procesos organizativos			
18	5	<b>Generales:</b>			
19	5.1	Alquiler de oficina			
20	5.2	Teléfonos / Internet / Sitio Web			
21	5.3	Envíos / Mensajería			
22	5.4	Suscripciones			
23	5.5	Electricidad y agua			
24	5.6	Seguros			
25	5.7	Mantenimiento			
26	6	<b>Otros gastos:</b>			
27	6.1	Publicidad			
28	6.2	Honorarios de contador			
29	6.3	Honorarios legales			
30	6.4	Honorarios de auditorías			
31	6.5	Impuestos			
32		<b>Totales anuales</b>			

## Los gastos de inversión

Son gastos referidos a la compra de bienes, cuyo costo implica montos considerables de recursos financieros, que pasarán a ser parte del patrimonio o del capital de la organización. Éstos pueden ser parte de los gastos de funcionamiento, siempre que se separen e identifiquen claramente como gastos de inversión. El procedimiento en este caso requiere de tareas más complicadas, debido a las magnitudes de gasto, tales como, definir especificidades técnicas, realizar estudios de mercado, solicitar varias cotizaciones e incluso ir a procesos de licitación, pagar tasaciones profesionales, asegurar condiciones de calidad y garantía, e incluir costos relativos a mantenimiento y seguros. En la próxima figura se puede ver un ejemplo de categorías de gasto de inversión:

	A	B	C	D	E
1		Categorías de inversiones / adquisiciones	Año 1	Año 2	Año 3
2	1	Local			
3	2	Terrenos			
4	3	Construcción de obra			
5	4	Mobiliario			
6	5	Vehículos			
7	6	Computadoras			
8	7	Impresoras			
9	8	Fotocopiadoras			
10	9	Licencias			
11	10	Equipos de seguridad			
12	11	Otras máquinas e instalaciones			
13		Totales anuales			

## LA ESTIMACIÓN DE LOS INGRESOS

Los ingresos para cubrir los gastos de las organizaciones provienen de una multiplicidad de fuentes. En algunos contextos estas fuentes son más escasas que en otros. Además, éstas se diversifican según el tipo de gasto, lo que es una razón más para separarlos. La selección de fuentes y las estrategias para acceder a ellas, deberá ajustarse a las limitaciones del entorno y a las características de cada organización, sus temáticas, sus poblaciones, sus ámbitos ge-

ográficos, su experiencia y tamaño. La clasificación más general de fuentes de financiamiento es la siguiente:

1. Las autogeneradas, entre las cuales se encuentran:
  - a. Cuotas por afiliación o membresía.
  - b. Ventas o prestación de servicios.
  - c. Recaudación.
  - d. Cobro de servicios.
2. El voluntariado.
3. Las donaciones.
4. Las contribuciones en especie.
5. Las subvenciones públicas.
6. Los proyectos.
7. Los intereses y depósitos bancarios, si se tienen fondos.

La estimación de los ingresos, deberá desagregarse por tipo de fuente de financiamiento, para el número de años en los que se estimaron los gastos. A continuación, se presenta un ejemplo de categorías de ingresos que pueden ser consideradas en las estimaciones, de acuerdo con las fuentes de financiamiento en las que la organización se haya propuesto enfocar actividades de procura de fondos.

	A	B	C	D	E	F
1						
2		<b>Categorías de Ingresos</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	
3	<b>1</b>	<b>Autogenerados:</b>				
4	1.1	Cuotas				
5	1.2	Recaudación				
6	1.3	Ventas				
7	1.4	Servicios				
8	<b>2</b>	<b>Externos:</b>				
9	2.1	Donaciones				
10	2.1.1	Probables				
11	2.1.2	Prometidas				
12	2.2	Subvenciones				
13	2.3	Proyectos				
14	<b>3</b>	<b>Intereses:</b>				
15	3.1	Cuentas				
16	3.2	Depósitos a plazo fijo				
17		<b>Totales anuales</b>				

La conciliación de ingresos y gastos en un **presupuesto consolidado**, permitirá saber de qué tamaño será la tarea destinada a procurar fondos y en qué tipo de gastos habrá que hacer mayores esfuerzos. Dicha conciliación debe realizarse cada año, mes a mes, con el objetivo de hacer un seguimiento riguroso de las diferencias entre lo que se esperaba recibir y lo que se esperaba gastar, para adoptar decisiones oportunas que eviten desviaciones graves antes de que éstas se produzcan.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
1													
2		<b>Año 1</b>											
3	<b>PRESUPUESTO</b>												
4	<b>CONSOLIDADO</b>	<b>ene</b>	<b>feb</b>	<b>mar</b>	<b>abr</b>	<b>may</b>	<b>jun</b>	<b>jul</b>	<b>ago</b>	<b>sep</b>	<b>oct</b>	<b>nov</b>	<b>dic</b>
5	<b>INGRESOS</b>												
6	Autogenerados												
7	Externos												
8	Intereses												
9	<b>TOTAL INGRESOS</b>												
10													
11	<b>GASTOS</b>												
12	Gastos operativos												
13	Actividad 1												
14	Actividad 2												
15	Actividad 3												
16	Gastos organizativos												
17	Gastos de inversión												
18	<b>TOTAL GASTOS</b>												
19													
20	<b>SUPERÁVI / DÉFICIT</b>												

**Consejos para las organizaciones que están comenzando**

*El período de funcionamiento de una organización es condicionante del acceso a financiamiento, porque lleva cierto tiempo dominar los procesos de trabajo y generar relaciones de cooperación. Además, es prudente comenzar con fondos que las organizaciones puedan manejar bien, hasta desarrollar la experiencia necesaria, porque no cumplir con las actividades y metas prometidas puede desacreditar el trabajo frente a los donantes. Conviene entonces estimar gastos e ingresos equivalentes a las capacidades para ejecutarlos y administrarlos y, con cada esfuerzo logrado, plantearse retos de crecimiento más ambiciosos.*

## LA PROCURA DE FONDOS

---

El derecho a medios financieros se garantiza si existe accesibilidad a fuentes de financiamiento, en un **entorno favorable y abierto a la participación de todas las organizaciones**, donde éstas puedan encontrar un **amplio campo de oportunidades para construir relaciones de cooperación**, y al cual puedan concurrir una diversidad de **donantes**, entre los cuales se encuentran personas, empresas, fundaciones privadas, gobiernos, organizaciones de desarrollo o cooperantes y organizaciones de sociedad civil, de carácter nacional e internacional.

La procura de fondos es la tarea dirigida a captar y recolectar los recursos que se han estimado en el presupuesto. Es una actividad más de las organizaciones que supone un esfuerzo de gestión constante y sostenida, con el propósito deliberado de generar o conseguir estos fondos. Como ya se dijo, las fuentes son diversas, pero no todas serán las adecuadas para los fines, las políticas o las normas de las organizaciones.

Es una buena práctica de procura mantener una **política de diversificación de fuentes**, porque depender de pocas acostumbra a no preocuparse por ampliar los esfuerzos, tiene el riesgo de generar severas crisis cuando éstas fallan y, según su origen y con el tiempo, pueden comprometer la independencia de las organizaciones.

La diversificación de fuentes es además una necesidad porque muchas son temporales, pueden no repetirse y generalmente están destinadas a gastos operativos y no a gastos de funcionamiento o de inversión. Por lo tanto, cada organización tendrá que hacer esfuerzos propios para generar fondos o ahorrarlos, en los períodos en los que bajen los recursos para mantener los gastos de funcionamiento y se estén haciendo gestiones para obtenerlos.

### LAS CUOTAS POR AFILIACIÓN O MEMBRESÍA

Los miembros son la fuente primaria de apoyo de las organizaciones. De sus voluntades nacieron y se han ido construyendo. Por lo tanto, nadie conoce mejor las necesidades de una organización que los propios miembros. Su participación activa, su permanente colaboración y el cuidado o protección que la

propia organización les brinde, son fuentes de apoyo imprescindibles para que ésta se sostenga y logre sus propósitos. Alrededor de los miembros seguramente hay otras personas que participaron o participan en las actividades de la organización. Ellas también pueden ser fuentes de apoyo. Volver a la **naturaleza asociativa** y crecer en el número de miembros, es lo que se han planteado muchas organizaciones cuando se encuentran en entornos severamente restrictivos, donde existen marcos legales, políticas o medidas que limitan indebidamente la accesibilidad a medios financieros.

Dentro de los apoyos económicos que pueden ofrecer los miembros se encuentran las cuotas por afiliación o membresía. Cuando la organización ha establecido en sus estatutos o en su reglamento interno la categoría de **miembros afiliados**, existe la posibilidad de desarrollar este mecanismo de contribución como uno de los deberes de la condición de miembro. Estas cuotas pueden ser **únicas** –las que se hacen una sola vez, cuando se ingresa como afiliado, **periódicas**–que usualmente se efectúan con una periodicidad anual, y **especiales** –las que se hacen en el momento de un gasto extraordinario. Las organizaciones pueden aplicar una sola de estas modalidades, una combinación de ellas o todas. Algunas organizaciones, aplican reglas de progresividad y equidad en la planificación de estas cuotas, estableciendo diferentes montos de acuerdo con la disponibilidad de cada miembro, de tal modo que paguen menos los que menos tienen y más las que tienen más.

## LAS VENTAS O LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS

Muchas organizaciones, por la naturaleza de sus labores, pueden optar por estrategias de captación de fondos, utilizando la venta directa de productos o la prestación de servicios. Los productos pueden ser publicaciones, calendarios, materiales divulgativos, artículos, piezas artísticas, alimentos, vestuarios, entre otros. Entre los servicios se encuentran asesorías, talleres, alquiler de salas y equipos, y la organización de eventos y viajes. No es fácil asumir este trabajo, puesto que puede consumir esfuerzos que son necesarios para atender las actividades propias de la organización.

Es por ello que la mayoría busca que los esfuerzos y los costos de producción de lo que se vende o se presta como servicio, tiendan a cero, es decir, que

éstos recaigan lo menos posible en los equipos que son responsables de las principales labores de la organización y en los recursos financieros propios. Por otra parte, puede requerir de ciertas capacidades de almacenamiento, distribución y comercialización, y de experiencia profesional y de espacios adecuados. Lo mejor entonces en estas estrategias es contratar el trabajo que no se pueda asumir o contar con colaboradores externos voluntarios que se encarguen de estas tareas.

## LA RECAUDACIÓN DE FONDOS

Existen muchas estrategias distintas de recaudación de fondos, pero todas tienen en común que sus motivaciones están relacionadas con "**causas**" que llevan adelante las organizaciones. Aquí, el apoyo económico no es impersonal. Este tipo de estrategia persigue conectar los aportes de terceros con el involucramiento en un tema sensible, propósito, proyecto o bien por el que son necesarios esfuerzos sociales y económicos colectivos, brindando a cambio de ellos una actividad que los gratifique, retribuya o compense desde el punto de vista recreativo, material o simbólico, aun cuando el costo de realizar la actividad sea muy inferior a las cantidades que se aportan.

Las estrategias más frecuentes son los **eventos especiales** y las **campañas**, que se realizan eventualmente, una o dos veces al año o en fechas significativas (aniversarios, días mundiales u otros), considerando el mejor momento para que ninguna circunstancia perturbe, debilite la asistencia o desvíe la atención de los posibles participantes. La producción de eventos y campañas conlleva incurrir en altos costos, y financiarlos con recursos propios o con parte de la recaudación implica riesgos muy altos. Ante ello, es preferible obtener patrocinios o contar con donantes que cubran los costos más significativos. La ventaja de la recaudación, es que se concentran esfuerzos en una sola actividad con la cual se pueden generar considerables fondos en menor tiempo. Sin embargo, antes de involucrarse en una de estas actividades, es recomendable investigar sus costos, preguntando a quienes lo han realizado, así como hacer estimaciones sobre cuánto se espera recaudar y cuántos participantes se necesitarían para alcanzar esta meta.

Entre los eventos especiales se encuentran espectáculos, cine-foros, bazares, ferias o festivales, rifas o sorteos, torneos o campeonatos deportivos, subastas, desfiles de moda, y muchas otras. Entre las campañas están las que se hacen con apoyo de los medios de comunicación (teletones o radiotones, patrocinios o entrevistas en programas de alta audiencia) y con establecimientos comerciales (urnas en cajas registradoras, un *estand* o actividades para exponer al público). Más recientemente se han popularizado las campañas de *crowdfunding*, en las que se solicitan fondos a un grupo numeroso de personas que aportan montos pequeños, para desarrollar una acción o un proyecto usando las herramientas de las redes sociales. La clave de la recaudación es estimular el interés y la participación de particulares mediante su apoyo económico. Pero, las personas no invierten, si no hay confianza en quiénes solicitan los fondos y no se sienten sensibilizados o involucrados en la acción o el proyecto. Los eventos y las campañas de recaudación requieren, por eso, de alianzas con personas u organizaciones que sean figuras reconocidas y una estimulante publicidad.

**Consejos para la producción de un evento**

- 1. Establecer alianza con una figura reconocida que tenga seguidores e influencia en sectores que pueden hacer aportes importantes. En estos sectores pueden estar los patrocinantes que cubran los mayores costos de producción.*
- 2. Constituir un Comité de Producción con la figura aliada, los patrocinantes y los miembros de la organización, y crear un equipo de voluntarios que puedan ayudar antes, durante y después del evento.*
- 3. Seleccionar el tipo de evento, las fechas probables y el lugar, consultando con participantes interesados. Los mejores consejos para realizar un evento vienen de los mismos que asisten al evento.*
- 4. Planificar las actividades del evento con cronograma y responsables; y establecer un calendario de reuniones, para actualizar y retroalimentar lo establecido en puntos anteriores.*
- 5. Confeccionar el presupuesto del evento con sus costos basados en cotizaciones reales de todos los proveedores, patrocinios en los cuales haya compromisos formales y metas de ingresos. Este presupuesto tiene que ser actualizado constantemente.*
- 6. Contratar la publicidad del evento. Por lo general se requiere la contratación de un especialista de medios que garantice la correcta publici-*

*dad.*

- 7. Hacer una lista de control del evento, incluyendo: materiales de promoción, artículos de trabajo, dinero en efectivo, talonarios de recibo, credenciales o gafetes, lista para registrarse, equipo de primeros auxilios y números telefónicos de emergencia.*
- 8. Esperar que haya fallas de última hora, pero no dejar que lo inesperado debilite el trabajo de la organización y del comité que han hecho lo imposible para realizar un evento de calidad.*
- 9. Construir una base de registro de todos los participantes y enviar cartas de agradecimiento a cada uno.*
- 10. Hacer un reconocimiento a todas las personas que trabajaron en el evento y realizar una reunión posterior para evaluar lo que salió bien, lo que podría mejorarse y lo que es mejor no hacer de nuevo.*

## EL VOLUNTARIADO

El voluntariado es una fuente de contribución invaluable para las organizaciones de la sociedad civil. Los voluntarios representan un recurso humano con habilidades, formación y dedicación que mejoran las capacidades de trabajo de las organizaciones. Su presencia también expresa el compromiso de las personas con los problemas de la sociedad y el apoyo a la labor de las organizaciones en la solución de estos problemas. Es además una vía para el desarrollo personal, la experiencia práctica y la obtención de mayor confianza en las capacidades propias de quienes deciden realizar labores voluntarias.

Sin embargo, es necesario cambiar ideas y conceptos errados y estrechos que no ven bien la participación de voluntarios y mejorar las formas de gestionar la participación de éstos en las actividades de las organizaciones, sin caer en prácticas de instrumentalización o abuso, en las que se les usa para realizar tareas que el personal de la organización no quiere hacer. Los voluntarios son personas con el deseo de ser **ciudadanos activos** que, insertados en ambientes y proyectos estructurados, pueden contribuir a cambiar las circunstancias responsables de los problemas a los cuales apunta la acción de las organizaciones.

En tal sentido, las organizaciones deberían abrir un programa o unidad en su estructura interna que se encargue de los procesos de gestión de voluntariado, a veces puestas a cargo de voluntarios con experiencia y, en lo posible, respaldar toda iniciativa dirigida a profesionalizar su labor.

La gestión del voluntariado puede verse en un ciclo de cinco procesos, los cuales deben planificarse y prepararse antes de comenzar a trabajar con personas voluntarias. Es un ciclo, porque debe asumirse que la mayoría de los voluntarios estarán de paso en las organizaciones, aunque las relaciones se conserven posteriormente por muchos años. En consecuencia, la gestión del voluntariado es un trabajo continuo, cuyos procesos se repiten constantemente.



A continuación se señalan los elementos más importantes de estos procesos:

1. **Captación:** en el proceso de captación de voluntarios debe tenerse claro cuál es el perfil o las competencias que se esperan de estas personas, a nivel técnico y motivacional, en sus funciones específicas y en sus relaciones con la organización. Después, deben identificarse los canales y lugares idóneos para encontrarlos y la forma como serán seleccionados, de tal manera que ambas partes estén seguros de que encontraron lo que estaban buscando.
2. **Acogida:** al incorporarse, los voluntarios deben pasar por una actividad de recibimiento en la que se involucre a todas las personas que trabajan dentro de la institución. La incorporación no debería completarse sin una actividad de integración y de formación que refuerce conocimientos y habilidades, en caso de ser necesario. Es recomendable además una carta compromiso, donde se establezcan las responsabilidades de los voluntarios y las que tiene la organización con ellos.

3. **Asignación:** la asignación de funciones y tareas deben ser explicadas detenidamente a cada uno de los voluntarios y compartidas posteriormente en grupo para que todos sepan qué toca hacer a cada quién y haya integración como equipo. En su labor, los voluntarios deben contar siempre con una persona que tenga responsabilidades de coordinación, a la que puedan acudir para resolver lagunas, dudas y dificultades.
4. **Desarrollo:** el desarrollo de las funciones de los voluntarios debe ser una experiencia productiva y significativa desde el punto de vista de los objetivos a cumplir y de las satisfacciones personales. Su labor debe ser objeto de un sistemático seguimiento, evaluarse con participación de ellos y acompañarse con formación que ayude a mejorar capacidades y resultados. El trabajo de los voluntarios también debe desarrollarse en un ambiente gratificante, en el que haya una comunicación abierta y fluida, un trato siempre digno y reconocimientos explícitos a su labor.
5. **Prosecución:** cuando llega el momento de partir, la organización debe apoyar a los voluntarios para que prosigan sus proyectos personales y profesionales, agradeciendo la labor cumplida, incluso si se presenta el caso de que emigren a otras organizaciones cercanas. Asimismo, las relaciones deben quedar abiertas y en la mayor cordialidad posible para que permanezcan el tiempo y puedan retomarse en otro momento.

## EL COBRO DE SERVICIOS

Algunas organizaciones que prestan servicios a sus beneficiarios como parte de su labor permanente, tienen la posibilidad de adoptar mecanismos de cobro. Esta forma de recaudar fondos es recomendable, siempre que se consideren sus impactos sociales y económicos sobre las personas beneficiarias, porque una vez que el mecanismo opere es probable que haya cierta inclinación al aumento de las tarifas en períodos de alta inflación, cuando los fondos se reducen o cuando deben hacerse nuevos gastos de inversión para reemplazar equipos u otros insumos de elevado costo utilizados en la prestación de los servicios. De hecho, no es bueno que los servicios dependan sólo de fondos provenientes del cobro de tarifas. Con el tiempo, su prestación puede volverse

inviabile porque, dado que las organizaciones de la sociedad civil no persiguen fines mercantiles, las tarifas casi siempre estarán por debajo de los precios de mercado y, aumentarlas, cuando la inflación presiona esta decisión, puede causar desventajas para los usuarios, ya que generalmente los ingresos de las personas no aumentan en la misma proporción ni al mismo ritmo que ésta. De todas formas, cualquier mecanismo de cobro necesitará de procedimientos administrativos especiales y muchas veces complicados para fijar tarifas accesibles y, en ocasiones habrá que introducir criterios de equidad como la exoneración parcial o total de tarifas en caso de que las personas no cuenten con los medios económicos para pagarlas.

## LAS DONACIONES

Las donaciones monetarias son la fuente de financiamiento más frecuente entre las organizaciones de la sociedad civil porque cualquiera, en algún momento, dona ciertas cantidades de dinero: los miembros, las personas, las empresas y las fundaciones, los organismos públicos y las organizaciones internacionales. La procura de donaciones es necesaria, porque con ellas las organizaciones pueden cubrir gastos de funcionamiento e inversiones, que no cubren la mayoría de las fuentes de financiamiento disponibles.

Existen numerosas estrategias para la procura de donaciones, pero la principal característica de todas es que los apoyos económicos están relacionados con el valor o la relevancia del trabajo que la propia organización desempeña. Supone entonces para los donantes un conocimiento más profundo de lo que la organización hace y de quiénes están en sus equipos de trabajo. En consecuencia, estas estrategias requieren del desarrollo de **una idea fuerte de la identidad y del propósito de la organización**; y una constante **promoción** de su trabajo, con el fin de **movilizar donaciones**.

La procura de donaciones es diferente a la recaudación de fondos, porque ésta representa la retribución en recursos de un esfuerzo especial por una causa, y aquella puede constituir una fuente de recursos permanente en apoyo a la labor realizada; pero, son similares en cuanto a la necesidad de aliados influyentes y al cuidado especial de las relaciones con los donantes. Entre los preparativos más importantes para la procura de donaciones, se encuentran:

1. Construir ideas acerca de **cómo las organizaciones se definirían a sí mismas** y lo que hacen ante posibles donantes, y qué podrían narrar o mostrar para ilustrar esta idea; de qué manera expresar claramente la necesidad de fondos y cómo explicar la forma en la que las donaciones tendrán efectos o impactos positivos en la vida de las personas o en los problemas que se atienden.
2. Identificar los posibles donantes y las vías de contacto más efectivas con ellos (miembros afiliados, personas, empresas, fundaciones, organismos públicos u organizaciones internacionales), usando el apoyo de aliados, miembros, colaboradores y otras organizaciones amigas. A cada grupo de donantes corresponderá una estrategia de promoción –cartas, llamadas telefónicas, correos, visitas, reuniones, presentaciones, publicidad en medios o en redes sociales, entre otras. La combinación de creatividad y seriedad es clave para atraer el interés de posibles donantes.
3. Trabajar en toda la variedad posible de mecanismos para movilizar las donaciones, que faciliten a los donantes hacerlas llegar y a las organizaciones recibirlas de forma segura, entre los cuales se encuentran: los depósitos en cuentas bancarias especiales; las transferencias convenidas con cargo a tarjetas de crédito; las donaciones en línea a través del sitio web; y el apadrinamiento o la adopción de actividades o de servicios para beneficiarios, por los cuales se reciben donativos periódicos.

**Consejos para el trabajo con donantes**

1. *Estimular a los donantes a que aumenten su apoyo anualmente. Esto se logra con el aumento del monto mensual o el incremento de la frecuencia (contribuciones especiales asociadas a proyectos o eventos).*
2. *Establecer relaciones sólidas y firmes con los donantes. Todos, a la hora de reducir gastos por situaciones económicas difíciles, lo primero que reducen son aquellos aportes con los cuales no se tenga un fuerte compromiso. Los compromisos con amigos y familiares son lo último que se reduce o elimina.*
3. *Estar en constante comunicación con los donantes, informando en que se invirtieron las donaciones y expresando el reconocimiento a través del agradecimiento. Siempre: agradezca, agradezca y agradezca.*

## LAS DONACIONES EN ESPECIE

Existen otras formas de donación que se hacen en especie, es decir, a través de bienes o servicios que los donantes dejan de utilizar o que éstos adquieren o contratan en beneficio de las organizaciones. También entra en este tipo de financiamiento, por ejemplo, la donación de horas de trabajo de profesionales o técnicos, la donación del uso de salas, de comidas y pasajes, de papel para la impresión de material informativo, o incluso la donación de una obra de infraestructura, cuyos costos son cubiertos por donantes.

La procura de donaciones en bienes y servicios siempre será una tarea importante para reemplazar gastos de inversión, trabajos que necesiten o refuercen las actividades operativas de las organizaciones o cubrir gastos de manufactura, producción y publicidad de actividades de procura de fondos. Estas donaciones también tienen un valor monetario o su equivalente en efectivo que puede calcularse a través de una investigación en el mercado.

Una vez establecidos los gastos que pueden ser reemplazados o cubiertos a través de donaciones en especie, es importante tener en cuenta las siguientes sugerencias:

1. Identificar posibles donantes, entre los cuales se encuentran las empresas, que son más proclives a realizar donaciones de bienes y de servicios profesionales. Las que se encuentran ubicadas en las zonas de influencia de las organizaciones pueden ser las primeras en donar. Los servicios profesionales tienen un valor agregado porque transfieren conocimientos.
2. Solicitar bienes o servicios, especificando aspectos técnicos y de calidad; y no solicitar aquellos en los que haya riesgo de que estos aspectos no sean garantizados. Considerar además los costos de mantenimiento y de reparación, investigando su costo antes de aceptarlos.
3. Recibir solamente bienes o servicios que realmente se necesiten. Si se aceptan, es posible que se incurra en gastos no previstos de almacenamiento, conservación o traslado. También se debe estar preparado para

canalizar donaciones hacia otras organizaciones que puedan darles un mejor uso.

4. Es recomendable llevar un registro pormenorizado de las donaciones en especie y cuantificar su valor, pues podrían implicar una de las más importantes fuentes de financiamiento de las organizaciones. A los donantes en especie debe enviárseles, al menos una vez al año, una nota de agradecimiento reconociendo el valor de lo aportado.

## LAS SUBVENCIONES PÚBLICAS

Las subvenciones públicas constituyen una fuente de financiamiento relevante de las organizaciones en una gran cantidad de países. Responden a políticas de Estado plurales y democráticas, en las que se han establecido fuertes relaciones con la sociedad civil para abordar los asuntos de interés público, consultar las medidas que tengan impacto social e implementar mecanismos que garanticen respuestas más efectivas a las demandas sociales. Cuando se dan estas políticas, los organismos públicos nacionales, regionales o locales tienen generalmente la facultad de incluir en sus partidas presupuestarias subvenciones para las asociaciones sin fines de lucro. Incluso en algunos países se han conformado fondos especiales con este propósito.

El uso de estas fuentes ha tenido buenos resultados cuando la condición del apoyo económico del Estado permite cubrir las necesidades de las organizaciones para cumplir sus fines y que éstas, a su vez, apoyen políticas, programas o proyectos prioritarios, sin supeditar o abandonar su propia labor. También es una buena señal, cuando la asignación de estos recursos está enmarcada en normas y procedimientos que garanticen transparencia, independencia, imparcialidad y eficacia, lo cual evita que las organizaciones sean usadas para cooptar el ejercicio y la exigibilidad de derechos, y que el mecanismo se empañe por problemas de corrupción, clientelismo político, discrecionalidad y privatización de asuntos que son para el bien colectivo. Suscribir convenios es una buena forma de establecer reglas claras y transparentes en el manejo de estas subvenciones.

## LOS PROYECTOS

Los proyectos son una excelente vía de financiamiento para las organizaciones. Además de procurar fondos pertinentes a sus labores, ofrecen una buena oportunidad de fortalecimiento a sus capacidades de análisis, planificación, intervención y evaluación, que mejoran la consistencia, los resultados y los impactos de sus acciones. Pueden presentarse proyectos a instituciones públicas y privadas, y a organizaciones o entidades de cooperación, nacionales e internacionales, la mayoría de las cuales abren convocatorias en determinados meses del año.

No obstante, los proyectos tienen principio y fin, y es común que se hagan propuestas irreales o demasiado ambiciosas en relación con los tiempos disponibles, trayendo dificultades en la ejecución de los recursos y en la evaluación de los objetivos alcanzados. Cada proyecto con cooperantes externos tendrá una formulación, un presupuesto y un equipo de trabajo específico, que deberá ser desarrollado a través de procesos de ejecución, administración, seguimiento, evaluación y rendición por separado de las otras actividades que realice la organización, aún cuando se contabilice dentro del presupuesto consolidado.

La elaboración de proyectos se ha convertido en una disciplina, cuyo método requiere **conocer de cerca la realidad de la situación** que será intervenida, la problemática que la causa y los principales afectados; haber estudiado qué **agentes actúan** y cuál es la **potencialidad y viabilidad de las soluciones propuestas**, dominar los **procesos** para implementar estas soluciones, organizar las acciones de la manera más eficaz y eficiente posible para lograr -dentro de los límites de tiempo y de recursos- las **metas de resultados e impactos** esperados, y comprender las dificultades que puedan debilitar su **sostenibilidad** o que éstos perduren en el tiempo. Con ello, se hará mucho más fácil responder a las preguntas que generalmente los donantes hacen a la hora de formular un proyecto, y las cuales deben contestarse en términos concretos, precisos, medibles y verificables:

## CÓMO HACER UN PROYECTO

Pregunta	Componentes	Descripción
PARA QUÉ se quiere hacer	Finalidad	Cambios deseables y percibidos como posibles de una situación negativa, a los que contribuirá el proyecto.
	Objetivo general	Efectos positivos que el proyecto habrá alcanzado tras terminar su ejecución, para contribuir a los cambios.
QUÉ se quiere hacer	Objetivos específicos	Descomposición de los efectos positivos del objetivo general en sus diferentes aspectos, como consecuencia de haber superado las causas de los problemas. Algunos verbos apropiados de objetivos específicos son: disminuir, aumentar, fortalecer, mejorar, realzar.
POR QUÉ se quiere hacer	Justificación o pertinencia	Problemas que están causando la situación negativa y su expresión en necesidades y limitaciones de los afectados.
CUÁNTO se conseguirá	Resultados	Medidas que permiten saber si los objetivos específicos se alcanzaron en un plazo definido.
CÓMO se va a hacer	Metodología y actividades	Método de ejecución del proyecto y el conjunto de acciones para alcanzar los resultados.
DÓNDE se quiere hacer	Localización y cobertura espacial	País, entidades o comunidades donde se ejecutará el proyecto; y su carácter nacional, regional o local.
CUÁNDO se va a hacer	Calendario	Duración y orden de ejecución de las principales actividades por meses, semestres o años.
A QUIÉNES va dirigido	Destinatarios y Beneficiarios	Personas a quienes están destinadas las actividades. Los beneficiarios son los cubiertos de forma indirecta.
QUIÉNES lo van a hacer	Recursos Humanos	Equipo de trabajo que ejecutará las actividades, especificando número, funciones y tiempo de dedicación.
CON QUÉ medios se hará	Bienes y Servicios	Necesidades materiales y no materiales desagregadas por actividad con el fin de facilitar la estimación de costos.
CUÁNTO CUESTA hacerlo	Presupuesto	Costos del personal y de los medios de cada actividad. Incluye un % para gastos administrativos de la organización.
CÓMO se verificará	Seguimiento	Supervisión del proyecto según el plan y el calendario, para advertir riesgos y aplicar correctivos o planes de contingencia en dificultades, siendo necesario que las actividades tengan medios de verificación.
QUÉ se quiere evaluar	Evaluación	Aspectos que se evaluarán del proyecto para medir el grado de eficacia, eficiencia y efectividad. Puede recoger opiniones de destinatarios y evaluadores independientes.

En la formulación de proyectos también deben considerarse los siguientes aspectos:

1. Capacidad de **redacción comprensible** y de **síntesis**. Usualmente los cooperantes proporcionan guías y formularios detallados para la presentación de proyectos, en los que se especifican los requerimientos de contenido, forma y extensión de páginas o caracteres.
2. Tener a mano una **buena y breve descripción de la misión**, las áreas de trabajo, las últimas actividades o proyectos realizados, el número de personas que trabaja en la organización y de beneficiarios, **desagregados por género**, y las zonas o entidades donde se concentran las labores.
3. Contar también con un **balance de los aportes** que la organización ha recibido en los últimos 3 años y especificar si se han hecho **auditorías**. En muchos proyectos se solicitará que las organizaciones coloquen un porcentaje de los recursos, denominados "contrapartida". Éstas pueden ser en efectivo o en especie, calculadas en su valor monetario.
4. Ir en **alianza con otras organizaciones** es una forma de contribuir a que las fuentes de financiamiento se aprovechen mejor y tengan un mayor alcance. En este caso, la organización que coordine la formulación del proyecto deberá garantizar que esta tarea se haga en conjunto y reunir todos los datos de las otras organizaciones. Además, las alianzas permiten aprender nuevos métodos de trabajo, tener acceso a proveedores más eficientes y a personas influyentes, y aumentar el respaldo en contextos conflictivos.

**Consejos para el trabajo en alianza**

1. *La personalidad de las organizaciones: las organizaciones involucradas en la alianza tienen que querer avanzar en la misma dirección.*
2. *La compatibilidad de objetivos: las organizaciones deben querer sacar un beneficio del trabajo conjunto -imagen, posicionamiento, conocimiento, financiamiento y sostenibilidad.*
3. *La confianza: las organizaciones deben confiar en el trabajo de sus aliadas para que los proyectos sean prósperos.*

## LA ADMINISTRACIÓN

---

Cuando las organizaciones comienzan a recibir fondos, la siguiente función que corresponde desarrollar es una buena administración. Esta función comprende la planificación, organización, dirección y control de los recursos financieros, a fin de manejarlos con **eficacia**, logrando lo que se propone con éstos, y **eficiencia**, escogiendo las mejores alternativas para sacarles el mejor provecho sin sacrificar objetivos esenciales, en el marco de reglas consensuadas que garanticen la transparencia de los procesos y el apego a las normativas y procedimientos internos de regulación financiera y administrativa que establecen la forma de financiarse, la manera de administrar los fondos y los controles para evitar desvíos y conflictos de intereses.

Algunas reglas básicas son:

- **Primera regla:** separar las funciones administrativas de las ejecutivas y operativas, y que éstas sean ejercidas por personas distintas sin relaciones filiales, con el fin de evitar conflictos de intereses.
- **Segunda regla:** establecer procedimientos de control interno en cada una de las áreas de trabajo de la organización, a fin de poder relacionar la ejecución de actividades con la ejecución de los recursos, mediante procesos de seguimiento.
- **Tercera regla:** realizar rendiciones anuales de la procura y la administración de los fondos a la asamblea de miembros de las organizaciones, con soportes contables y auditorías. Estas últimas se requerirán sobre todo si se manejan fondos que representan compromisos con terceros.

## LA DOCUMENTACIÓN

Una palabra clave de la administración es “**orden**”. La información que produzca la gestión administrativa será fundamental, tanto para el buen empleo de los recursos obtenidos, como para la procura de fondos. A partir del momento que la administración inicia operaciones, comenzarán a tener utilidad los instrumentos financieros y el presupuesto, lo cuales serán manejados por las personas encargadas de esta función y usados de forma diaria y continua, produciendo un considerable volumen de documentos físicos y digitales que deberán

ordenarse y archivarse de manera que sea fácil encontrarlos, se conserven y estén resguardados.

Entre los principales documentos administrativos que deben ser clasificados y archivados, se encuentran:

1. Acta constitutiva y estatutos, así como actualizaciones.
2. Registro de Información Fiscal (RIF) y exoneraciones de impuestos sobre la renta y sobre donaciones y sucesiones.
3. Constancias, documentación y solvencias que acrediten que están al día con obligaciones tributarias, ya sea como sujeto excluido del pago o como contribuyente al día.
4. Reglamentos o normas administrativas.
5. Libros de actas de asamblea y de asientos contables.
6. Registros contables (facturas y recibos).
7. Nóminas de personal.
8. Chequeras, comprobantes y movimientos bancarios.
9. Poderes emitidos por la organización.
10. Contratos con proveedores y cooperantes.

## LOS CONTROLES INTERNOS

Los controles internos, desde el punto de vista administrativo y financiero, responden a políticas y procedimientos cuyo sentido esencial es proporcionar ciertas bases razonables de seguridad para lograr eficacia y eficiencia en la ejecución de los fondos administrados. No sirven ni se usan para probar la honestidad, la disciplina o el desempeño del personal. El mejor sistema de control interno, es aquel que no daña las relaciones de confianza, respeto y dignidad en el ambiente de trabajo. Estos controles se aplican en **áreas de trabajo** de las cuales dependa que la administración obtenga la información necesaria para detectar problemas, prevenirlos y aplicar correctivos. Estas áreas son regularmente la ejecución presupuestaria, el manejo de cuentas bancarias y los sistemas de contabilidad.

## *La ejecución presupuestaria*

El presupuesto no es un instrumento estático. Éste se ejecuta durante un período determinado que tiene fecha precisa de inicio y de finalización o cierre, dentro del cual se inscriben los ejercicios financieros. Es competencia de la gestión administrativa el seguimiento permanente del comportamiento de la ejecución del presupuesto, el cual generalmente se encuentra bajo el control de la gerencia o unidad que se encarga de esta tarea. El seguimiento se hace, tanto a las ocurrencias en los ingresos como a las que se producen en los gastos, con el fin de prever divergencias que puedan poner en dificultad la solvencia de la organización o arriesguen el resultado final de la ejecución y de los objetivos trazados. Entre los aspectos que deben ser objeto de una especial atención, porque son causas frecuentes de divergencias, se encuentran:

- Que los fondos se hagan efectivos en el momento justo.
- Que los gastos no superen los previstos.
- Que los costos no varíen demasiado respecto de los precios estimados y que no sean superiores a los que se paga por ellos en el mercado.
- Que se haya ejecutado lo previsto en el tiempo calendario programado.

Hacer este seguimiento requiere un procedimiento de registro detallado de todas las eventualidades, donde vayan apuntándose mes a mes las diferencias entre lo estimado y lo realmente ejecutado en los ingresos y los gastos. De haber diferencias relevantes, debe realizarse un examen de sus causas, medir sus efectos en las estimaciones de los meses siguientes y someter a decisión las medidas correctivas. En la siguiente figura se presenta un ejemplo de hoja de registro para el seguimiento mensual de la ejecución presupuestaria:

	A	B	C	D	E	F	G
1	<b>MES:</b>						
2	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>ESTIMADOS</b>	<b>REALES</b>	<b>DIFERENCIAS</b>	<b>CAUSAS</b>	<b>EFFECTOS</b>	<b>MEDIDAS</b>
3	<b>INGRESOS</b>						
4	Autogenerados						
5	Externos						
6	<b>TOTAL INGRESOS</b>						
7							
8	<b>GASTOS</b>						
9	Gastos operativos						
10	Gastos organizativos						
11	Gastos de inversión						
12	<b>TOTAL GASTOS</b>						
13							
14	<b>SUPERÁVI / DÉFICIT</b>						

Además de estos registros, existen otros procedimientos de control que ayudan a reducir las probabilidades de desvíos. Estos son:

1. La aprobación o autorización previa para realizar pagos.
2. No realizar desembolsos sin respaldo (contratos, facturas, actas o acuerdos).
3. Justificar los gastos extraordinarios o mayores a lo estimado.
4. Solicitar al menos tres cotizaciones para realizar compras, cuando éstas superen un valor determinado.

Es probable, sin embargo, que aparezcan diferencias no significativas, razón por la cual el presupuesto debe ajustarse constantemente teniendo moderación en los gastos. En este sentido, es recomendable:

- Identificar las necesidades prioritarias para cada mes.
- Jerarquizar los gastos y focalizar en los más importantes de acuerdo con las prioridades.
- Informar al personal con la finalidad de fomentar el ahorro y la disciplina respecto de las prioridades.
- Verificar, a final de mes, si el gasto realizado se adecuó al presupuesto.

En el cierre de las operaciones presupuestarias deben presentarse informes de los resultados de la gestión y de la ejecución del presupuesto para adoptar las medidas que fortalezcan el presupuesto del siguiente periodo.

### Consejos para protegerse de imprevistos y de la inflación

1. *Es mejor apartar un monto en las cuentas, que falten recursos para terminar actividades por contingencias no previstas. Esta previsión debería ser equivalente a, por lo menos, tres meses de los gastos de funcionamiento de la organización.*
2. *Remodelar, reformar o reparar/comprar equipos y materiales de oficina apenas se tengan los recursos, antes de que aumenten los costos necesarios para hacerlo.*
3. *Si se necesitan préstamos, endeudarse a través de los mecanismos disponibles que ofrezcan tasas de interés menores. Es recomendable que una organización no se endeude con terceros, en porcentajes mayores al 30% de sus ingresos, a menos que la deuda sea para adquirir bienes necesarios que se revaloricen en el tiempo.*
4. *Priorizar antes de gastar. Un error común en las finanzas es dedicar recursos a actividades no esenciales, antes de estar seguros de tener cubiertas las necesidades básicas del mes.*

### El manejo de cuentas bancarias

En las cuentas bancarias se reciben y movilizan fondos a través de chequeras y transferencias electrónicas. Pero, lo que en el presupuesto está perfectamente separado, etiquetado, definido y programado en el papel o en hojas electrónicas, se encuentra todo junto en estas cuentas y fluyendo constantemente mediante transacciones a través de las cuales entran y salen recursos. En este sentido, es una tarea administrativa permanente identificar y verificar dentro de estos flujos, la procedencia de los ingresos y el destino de los egresos; tomando la previsión de establecer ciertos procedimientos de control para el manejo correcto de las cuentas. Entre los controles más importantes están:

2. La aprobación o **autorización** previa antes de procesar una transacción.
3. Solicitar al banco y revisar diariamente los **movimientos bancarios**, imprimirlos y archivarlos en orden cronológico, separándolos por tipos de transacción: cheques, transferencias efectuadas, depósitos y transferencias recibidas. Es importante tomar en consideración los costos de operaciones y comisiones que cobran los bancos por las transacciones realizadas.
4. Solicitar al banco **comprobantes de egreso**, que permiten registrar las salidas de fondos, en cheque o en efectivo, quedando constancia de la aproba-

ción, contabilización y firma de quien recibió el fondo. Se pueden descargar en forma gratuita por internet y existen en modalidades para impresoras.

5. Llevar estricto **control de los cheques emitidos**, racionalizando su uso y evitando gastos innecesarios en nuevas chequeras. Este procedimiento contribuye a saber cuánto se ha gastado. La pérdida de chequera debe ser informada de manera escrita al banco inmediatamente.
6. Crear procedimientos de **custodia y administración de claves, contraseñas y firmas** registradas para evitar la falsificación de datos.

### *Los sistemas de contabilidad*

La estabilidad y solvencia económica y financiera de una organización se conoce por información numérica que proporcionan los sistemas de contabilidad. Éstos contemplan procesos de registro, clasificación y resumen de las operaciones financieras con el fin de interpretar sus resultados según principios y normas contables. El administrador, a través de la contabilidad, obtiene una orientación más precisa acerca del flujo de cobros y pagos, las tendencias de los fondos obtenidos, los costos y gastos generales. Para este trabajo, debe elaborarse un **plan de cuentas**, que constituye un listado enumerado y exhaustivo de todas las categorías necesarias para registrar fácilmente cada una de las transacciones financieras de las organizaciones, según sus necesidades, tamaño y áreas de acción.

Actualmente, existen programas electrónicos que simplifican estos cálculos y pueden ser utilizados por las organizaciones para llevar su propia contabilidad. No obstante, dichos programas son costosos, por lo que se pueden contratar estos servicios a una **firma de contadores**. Los estados financieros anuales son el producto final de la contabilidad y se dividen en dos partes: un **Balance General** que evalúa la situación económica y financiera para una fecha determinada y, las **Ganancias y Pérdidas**, en la que la evaluación cubre un periodo determinado.

Las auditorías son mecanismos de control idóneo para los sistemas de contabilidad. Consisten en el examen crítico y sistemático realizado por un contador público independiente de los estados financieros, los controles internos, los li-

bros y registros contables, para opinar sobre la razonabilidad de la información y el cumplimiento de las normas contables. Existen dos tipos de auditoría:

- **Auditoria interna:** es un examen crítico y detallado de los procesos administrativos y operacionales de la organización, que pueden realizar personas de confianza, con el fin de obtener de un tercero nuevas visiones de procedimientos, sugerencias y propuestas de ajuste a los procesos. Es sano realizarlas anualmente y no tienen por qué hacerse públicas.
- **Auditoria externa:** provee de una opinión independiente que da validez a la responsabilidad, integridad y veracidad de los estados financieros y procesos administrativos de la organización. Se ejecuta de conformidad con normas de auditoria de aceptación general y más recientemente en Venezuela debe adecuarse a las normas internacionales de auditoria que serán de uso obligatorio a partir del 2015. Es un mecanismo que muchos donantes exigen como prueba para adjudicar recursos. La efectúa un contador público o firma contable independiente y ajeno a la organización.

## LAS OBLIGACIONES LABORALES

---

A partir del momento en que las organizaciones emplean o contratan personal, el pago de remuneraciones pasa a ser un gasto prioritario y con éste se contraen una serie de obligaciones laborales como **patrono**, establecidas legalmente. Dentro de éstas se encuentran los pasivos laborales, definidos como la suma de fondos que deben pagarse por concepto de prestaciones sociales, utilidades, vacaciones y bono vacacional. Las obligaciones para el patrono según la legislación laboral venezolana se encuentran establecidas en la Ley Organiza del Trabajo (LOT), el Reglamento de la LOT, la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT) y el Reglamento de la LOPCYMAT.

Es importante, en este sentido, mantener un registro de personal, abrir un archivo para cada persona y llevar un estricto control de los pasivos laborales que deben ser retenidos y pagados a los entes correspondientes. La **nómina** es el sistema de registro apropiado, en el cual deben encontrarse los siguientes datos básicos:

- Datos de identidad (nombre y número de cédula).
- Sueldo bruto devengado.
- Bonos y otros ingresos, si los hubiere.
- Retenciones o deducciones por ley.
- Otras deducciones, si las hubiere.

## LA SEGURIDAD SOCIAL DE LOS TRABAJADORES

Las asociaciones sin fines de lucro, a los efectos del Instituto Venezolano de los Seguros Sociales (IVSS), se entienden como empresas de servicio, las cuales son aquellas que brindan un servicio a otras empresas o a la comunidad. Toda empresa que tenga por lo menos 1 trabajador deberá estar afiliada al IVSS y cumplir con sus obligaciones de aportación a este organismo, con el objeto de garantizar los derechos a la salud y a la seguridad social de los trabajadores y trabajadoras, que no pueden ser objeto de exoneración.

El patrono o representante legal de una empresa, está en el deber de inscribirse en el IVSS, a través del Sistema de Gestión y Autoliquidación de Empresas (TIUNA), dentro de los tres días hábiles siguientes del año en que comenzó su actividad. Además, debe comunicar todo cambio de la actividad de la empresa: sus representantes legales, su dirección, cantidad de empleados, cambios de salarios, declaración de familiares y accidentes laborales<sup>1</sup>. Para realizar esta inscripción se puede ir al siguiente enlace:

<http://registro.ivss.gob.ve:28085/RegistroSolicitudTiuna/home.htm>

También se considera como representante legal del patrono, "*toda persona que en nombre y por cuenta de éste ejerza funciones jerárquicas de dirección o administración*", los cuales pueden ser directores, gerentes, administradores, jefes de relaciones industriales, jefes de personal, y toda persona que ejerza funciones de dirección o administración, aunque no tengan mandato expreso<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup>Art. 57, 58, 74,75, 76 Reglamento General y Ley del Seguro Social.

<sup>2</sup>Art- 50 y 51 de la Ley Orgánica del Trabajo.

## EL APOORTE A LA VIVIENDA DE LOS TRABAJADORES

Igualmente, las asociaciones deben inscribirse en el Fondo de Ahorro Obligatorio para la Vivienda (FAOV), que permite a los trabajadores el acceso progresivo a créditos para la compra de vivienda principal. Este es un fondo que está constituido por el ahorro, individual y patronal, equivalente al 3% del salario integral mensual de los empleados (2% pagado por el patrono y 1% pagado por el trabajador), y por la recuperación de los créditos otorgados.

El pago de este aporte debe realizarlo el patrono los primeros 5 días de cada mes, a través de una institución calificada por el Banco Nacional de Vivienda y Hábitat (BANAVIH). La página web del BANAVIH enlaza con el FAOV, donde se realiza la inscripción a través del RIF y el llenado de un formulario. La planilla se imprime y se consigna ante un operador financiero para realizar los pagos correspondientes.

## EL APOORTE A LA ALIMENTACIÓN DE LOS TRABAJADORES

La Ley de Alimentación para Los Trabajadores y las Trabajadoras<sup>3</sup> establece que todas las empresas privadas y públicas, sin límite mínimo de trabajadores, deben ofrecer a sus trabajadores servicio de comida elaborada, comedores, cupones, tickets o tarjetas electrónicas de alimentación por cada jornada trabajada. El beneficio de Ticket de Alimentación es solo para los trabajadores que ganen menos de tres salarios mínimos mensuales y cambia todos los años según el valor de la unidad tributaria.

Además, la ley indica que los tickets o las tarjetas electrónicas de alimentación deben pagarse cuando la jornada de trabajo no sea cumplida por causas imputables al patrono, o cuando el trabajador se encuentre en situación de riesgo, incapacidad por enfermedad o accidente (que no exceda los 12 meses), vacaciones, reposo prenatal y postnatal, y permiso por paternidad. Es recomendable contactar a un proveedor especializado para administrar este beneficio.

---

<sup>3</sup>Gaceta Oficial No 39.666 de fecha 4 de mayo de 2011.

## LA CONTRIBUCIÓN ESPECIAL AL INCES

Las asociaciones que tengan a su servicio 5 o más trabajadores, también deben inscribirse con carácter obligatorio en el Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES) y realizar pagos a este instituto por concepto de tributos, equivalentes al 2% de los sueldos, salarios y otros conceptos. Los trabajadores están obligados a aportar entre 1 y 2% del monto de las utilidades percibidas con motivo de su relación de trabajo.

Sólo están exceptuadas de este pago las asociaciones sin fines de lucro *“que desarrollen los principios y valores de la economía social, solidaria, participativa y comunal”*, lo cual limita la posibilidad de que las asociaciones que no entren en esta definición puedan ser exoneradas.

El pago de los aportes debe efectuarse trimestralmente, dentro de los cinco primeros días de cada trimestre y por este pago el INCES emite una solvencia que se retira al final del período. Entre los principales recaudos para realizar la inscripción se encuentran:

1. Planilla de Inscripción en el Registro Nacional de Aportantes (RNA), que se consigue en la página web del INCES.
2. RIF en original y copia.
3. Acta Constitutiva, original y copia.
4. Autorización con fecha vigente, no mayor a 15 días hábiles de expedida, firmada por el representante legal, con sello húmedo y membrete de la empresa, fotocopia de la cédula de identidad del que autoriza y del autorizado.
5. Carta dirigida al INCES, firmada por el representante legal, con sello húmedo y membrete de la empresa, con los siguientes datos: dirección completa de la empresa, número de teléfono, nombre y cédula del representante legal, dirección de correo electrónico, número de RIF, número de seguro social.
6. Indicar la cantidad de trabajadores.

## LAS SOLVENCIAS LABORALES

Las asociaciones deben inscribirse en el Registro Nacional de Empresas y Establecimientos (RNEE)<sup>4</sup>, cuya implementación y desarrollo está a cargo del Ministerio del Poder Popular para el Trabajo y la Seguridad Social (MINTRASS), con el fin de obtener el Número de Identificación Laboral (NIL), a través del cual dicho organismo regula el otorgamiento, vigencia, control y revocatoria de todo lo relacionado con Solvencias Laborales. Los recaudos para realizar la inscripción, son los siguientes:

1. Dos impresiones de la Solicitud de Inscripción.
2. Copia del documento constitutivo, última reforma estatutaria y designación de la junta directiva vigente.
3. Copia del RIF.
4. Cédula del Patrono o Empresa expedida por el IVSS.
5. Comprobante de Inscripción en el RNA del INCES.
6. Constancia de Afiliación al FAOV, expedida por el Consejo Nacional de la Vivienda (BANAIV).
7. Nómina de trabajadores y trabajadoras, la cual deberá ser consignada en forma impresa en el formato de nómina.

Con el NIL, es obligatorio declarar trimestralmente los salarios y horas trabajadas del personal a través del portal del MINTRASS y presentarla en la oficina de su región los primeros 15 días del mes siguiente al trimestre declarado. Por este mismo portal se puede solicitar la solvencia laboral.

## LOS TRIBUTOS

---

Las asociaciones sin fines de lucro contribuyen al sistema tributario, bien sea por la prestación de servicios o ejercer actividades que generen ingresos para cumplir sus fines. Los tributos constituyen la recaudación que realiza el Estado anualmente, con el fin de obtener recursos para financiar el gasto público. El

<sup>4</sup>Decreto N° 4.248, de fecha 30 de enero de 2006.

organismo encargado de cumplir esta función es el SENIAT y, para pagarlos, cada contribuyente posee el Registro Único de Información Fiscal (RIF).

<b>GLOSARIO DE TÉRMINOS TRIBUTARIOS</b>	
Hecho imponible	Actividad que, de hecho o por constitución jurídica, origina el nacimiento de la obligación tributaria desde el momento en que se hayan realizado las circunstancias materiales necesarias para que produzcan estos efectos.
Alícuota	Cantidad fija, porcentaje o escala de cantidades que sirven como base para la aplicación de un tributo.
Base imponible	Valor numérico sobre el cual se aplica la alícuota del tributo.
Sujeto Pasivo	Sujeto obligado al cumplimiento del pago de tributos, en calidad de contribuyente o de responsable.
Responsabilidad solidaria	Personas solidariamente obligadas a pagar tributos al verificar que hayan realizado el mismo hecho imponible.
Tasa	Tributos que se pagan por utilizar un bien público, la prestación de un servicio público o realizar una actividad que se refiera, afecte o beneficie a determinados sujetos pasivos.
Impuesto	Tributos que pagan contribuyentes sujetos a una disposición legal por un hecho económico realizado, sin que haya una prestación de servicios públicos, perfectamente identificado con la partida tributaria obligada.
Contribución especial	Tributos que deben pagarse por estar relacionados con beneficios individuales o de grupos sociales, derivados de obras, gastos públicos o actividades especiales del Estado.
Exención	Exclusión o liberación del pago de un tributo, contemplada en la propia norma que prevé el tributo, aunque requiere de acto expreso que reconozca la aplicabilidad del supuesto de hecho.
Exoneración	Exclusión o liberación del pago de un tributo, permitido por Ley que decreta el Ejecutivo Nacional en circunstancias específicas.
Unidad Tributaria (UT)	Es la medida que permite equiparar y actualizar el valor de los tributos a la realidad inflacionaria, y de las bases de imposición, exenciones y sanciones, con fundamento en el Índice de Precios al Consumidor (IPC).

## EL IMPUESTO SOBRE LA RENTA (ISLR)

El ISLR está previsto por ley y se aplica a los enriquecimientos anuales, netos y disponibles obtenidos en fondos o en especie. El impuesto grava el lucro y se calcula de forma progresiva. La alícuota del impuesto va del 6% hasta el 34%, tomando en cuenta los enriquecimientos que van desde las 1.000 U.T. hasta las 6.000 U.T. Las asociaciones sin fines de lucro tienen la posibilidad de ser exoneradas del pago de este impuesto. Asimismo, las asociaciones que tengan ingresos inferiores a 1.000 UT no pagan este impuesto.

La Ley del ISLR, define a las instituciones sin fines de lucro como aquellas:

1. Cuyos enriquecimientos se hayan obtenido como medio para lograr sus fines.
2. Que en ningún caso distribuyan ganancias, beneficios de cualquier naturaleza o parte alguna de su patrimonio a sus fundadores, asociados o miembros y que no realicen pagos a título de reparto de utilidades o de su patrimonio<sup>5</sup>.
3. Que sólo realicen pagos normales y necesarios para el desarrollo de las actividades que les son propias<sup>6</sup>.

Además, la Ley indica específicamente cuáles son las instituciones que, por la razón u objeto social establecido en sus actas constitutivas y estatutos, pueden ser exoneradas. Estas son:

- Instituciones benéficas, definidas como las que tengan por objeto prestar servicios médicos, docentes o suministrar alimentos, vestidos o albergues a los desvalidos, o suministrar fondos para los mismos objetivos, en el país,
- Instituciones de asistencia social, definidas como las que tengan por objeto realizar actividades en el país dirigidas a la prevención o disminución de enfermedades, la miseria, el vicio y otros males sociales, al igual que las que se dediquen a la protección de los derechos humanos o a suministrar fondos para estos mismos fines<sup>7</sup>.

---

<sup>5</sup>Ley del Impuesto Sobre la Renta, Artículo 14, numeral 3.

<sup>6</sup>Ley de Impuesto sobre la Renta, Artículo 14, numeral 10.

<sup>7</sup>Artículo 17 del Reglamento del ISLR

- Instituciones dedicadas exclusivamente a actividades religiosas, artísticas, científicas, de conservación, defensa y mejoramiento del ambiente, tecnológicas, culturales, deportivas y las asociaciones profesionales o gremiales.
- Instituciones universitarias y educacionales.

Para obtener la exoneración, las asociaciones deben demostrar su carácter de entidades sin fines de lucro ante el SENIAT. Sus representantes deben acudir a este organismo para realizar la solicitud, consignando copia de su acta constitutiva. Hasta que no se expida la constancia de exoneración, si los ingresos de la organización exceden las 1.000 UT, este impuesto debe pagarse. Sin embargo, aún cuando los ingresos sean inferiores o se haya obtenido la exoneración, todos los años las asociaciones están en la obligación de hacer la declaración de impuestos, mediante la planilla correspondiente en la página web del SENIAT, indicado el monto de ingreso anual o, si es un sujeto exento, del pago del mismo.

#### EL IMPUESTO SOBRE SUCESIONES, DONACIONES Y RAMOS CONEXOS (ISDRC)

El ISDRC se aplica a las transmisiones gratuitas de derechos. Éstas son **una donación**, definida como la entrega gratuita y voluntaria de la titularidad y posesión de un bien material o inmaterial de una persona a otra, por caridad, solidaridad o cooperación con un fin de utilidad social (fondos, casa, terreno, mobiliario, computadoras, libros, etc.), o **una herencia**, que se define como la transmisión gratuita y por causa de la muerte, de los bienes de la persona fallecida a otras personas que le sobreviven, las cuales según la ley son sus herederos o sucesores. La alícuota del ISDRC va del 10% al 55%, dependiendo del monto de la donación, de 15 UT hasta las 4.000 UT. Si la transmisión se produce dentro del territorio nacional, las asociaciones pueden solicitar la exoneración, si son:

- Establecimientos privados sin fines de lucro que se dediquen principalmente a realizar actividades de carácter científico, docente, artístico, cultural, deportivo, recreacional o de índole similar.
- Establecimientos privados sin fines de lucro que se dediquen a realizar actividades benéficas, asistenciales o de protección social.

- Establecimientos privados sin fines de lucro que se dediquen principalmente a realizar actividades benéficas asistenciales o religiosas. En este caso, para gozar de la exoneración del impuesto sobre sucesiones, debe destinarse 75% de los ingresos que se perciben a la realización de sus actividades<sup>8</sup>.

Al igual que en los anteriores impuestos, las asociaciones deben solicitar al SENIAT una certificación de la exoneración e informar a este organismo de cada una de las donaciones dentro de los 30 días siguientes a su recepción, anexando la certificación de exoneración.

## EL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO (IVA)

El IVA se aplica a todas las actividades de intercambio económico de bienes y servicios, que impliquen enajenación de bienes muebles, prestación onerosa de servicios e importación de bienes. Las asociaciones que presten servicios o realicen la venta de bienes, aunque ello no tenga fines de lucro, deben pagar este impuesto. Actualmente, la alícuota del IVA es del 12% sobre el precio del bien o del servicio. La determinación y el pago son mensuales. Existen algunos casos en que el Ejecutivo Nacional podría decretar exoneraciones para servicios de educación, si se encuentran registrados, e importaciones de libros, revistas, folletos o de bienes donados en el extranjero. En la práctica, son muy limitadas las posibilidades de obtener exoneraciones en este impuesto.

## LAS INSPECCIONES FISCALES

---

Las asociaciones que reciban fondos pueden ser en cualquier momento objeto de inspección o fiscalización por parte del SENIAT, para verificar el pago del ISLR, el pago del IVA o del ISDRC, del INCES o del IVSS. Es recomendable contar con personal interno o asesores externos en materia tributaria para obtener las exenciones y exoneraciones a que haya lugar, y para estar rigurosamente al día con estos tributos y contribuciones.

Frente a inspecciones o fiscalizaciones, deben tenerse expedientes en las sedes de las asociaciones, en especial de ISLR, IVA, INCES e IVSS, en donde consten las solvencias de pago y los actos por los que se exoneró o reconoció la exen-

---

<sup>8</sup>Decreto No. 2.001, publicado en Gaceta Oficial No. 36.287, de 9 de agosto 1997

ción del pago. En caso de que la autoridad tributaria presente alguna inconformidad con la información suministrada, se debe iniciar el trámite previsto en el Código Orgánico Tributario, según el cual, toda actuación de las Administraciones Tributarias debe enmarcarse en la realización de un procedimiento administrativo que brinde las debidas garantías, según el artículo 49 de la Constitución Nacional.

El procedimiento debe iniciarse con una investigación y, en base a ésta, si las asociaciones demuestran la existencia de exenciones o solvencias del pago, no debe continuar, dictándose la determinación de lo adeudado por concepto de algún tributo en un Acta de Reparación. Con esta Acta se podrán presentar alegatos, argumentos y defensas, mediante un Escrito de Descargos, acompañado de cualquier tipo de pruebas y documentos.

En todo caso, la Administración Tributaria deberá culminar el procedimiento con una Resolución en la que se determine el incumplimiento o, en caso favorable, dar la razón al demandante. Ante la Resolución, se podrá intentar un Recurso Jerárquico ante la máxima autoridad del SENIAT, del INCES o del IVSS. Luego de culminado el procedimiento administrativo de segundo grado, en el que se debe resolver el recurso jerárquico, si éste no es procedente, cabría intentar una demanda judicial contenciosa tributaria ante los Tribunales contenciosos-tributarios.

Los donantes o cooperantes que se encuentren dentro del territorio nacional, también están sujetos a recibir requerimientos de información por parte del SENIAT para confirmar la veracidad de las informaciones y declaraciones hechas por los sujetos obligados al pago del ISDRC o impuesto sobre donaciones, pero no pueden ser objeto de inspecciones porque no son sujetos de pago de este impuesto. Si un donante o cooperante informa al SENIAT de una donación u otra transmisión gratuita de derechos dentro de Venezuela, debe tener consigo un expediente en el que consten las pruebas del pago de este impuesto por parte de las asociaciones receptoras.

# PÁGINAS Y DOCUMENTOS DE INTERÉS

---

## ADMINISTRACIÓN PARA ASOCIACIONES

- CIVICUS. Elaboración de un presupuesto. Disponible en: <http://www.civicus.org/new/media/Elaboracion%20de%20un%20propuesto%20Part%201.pdf>
- Fundación Gestión y Participación Social. Guía de Gestión para Asociaciones. Disponible en: <http://asociaciones.org/index.php>

## ELABORACIÓN DE PROYECTOS

- Diseño de Proyectos de Intervención. María José Fuster Ruiz de Apodaca. Disponible en: <http://www.sidastudi.org/resources/doc/100315-diseno-proyectos-1638197810406392543.pdf>
- Banco Mundial. Guía para Diseñar Proyectos Orientados a Resultados y Redactar Propuestas Exitosas. Disponible en: <http://siteresources.worldbank.org/DEVMARKETPLACE/Resources/205097-1100809401962/IPPF-ProjectDesignandProposalWritingSpanish.pdf>

## OTROS RECURSOS PARA ASOCIACIONES

- Programa para organizaciones sin ánimo de lucro de YouTube. Cuenta la historia de tu organización mediante vídeos en YouTube. Disponible en: <https://www.youtube.com/nonprofits>
- Emprende Cultura. 10 recursos gratuitos para ONGs y proyectos comunitarios. Disponible en: <http://recursosculturales.com/revista/2014/04/diez-recursos-gratuitos-para-ong-y-proyectos-comunitarios/>