



ASOCIACIÓN VALENCIANA  
DE FUNDACIONES

# EL PLAN DE ACTUACION Y EL PRESUPUESTO DE UNA FUNDACIÓN

LUIS VIDAL DOMÍNGUEZ  
*SOCIO ECONOMISTA*  
*Experto en Entidades No Lucrativas*



# EL PLAN DE ACTUACIÓN

## Referencias Normativas

### Ley 50/2002 de Fundaciones

La obligación de aprobar un presupuesto anual ha sido sustituida por la de presentar un plan de actuación, con lo que, manteniéndose la finalidad esencial de ofrecer información acerca de los proyectos fundacionales, se facilita en gran medida la gestión de estas entidades.

El Patronato elaborará y remitirá al Protectorado, en los últimos tres meses de cada ejercicio, un plan de actuación, en el que queden reflejados los **objetivos y las actividades** que se prevea desarrollar durante el ejercicio siguiente



# EL PLAN DE ACTUACIÓN

## Referencias Normativas

### RD 1491/2011 Adaptación PGC a ENL

**Plan de actuación de las entidades sin fines lucrativos.** Las fundaciones de competencia estatal deben elaborar un plan de actuación en el que queden reflejados los objetivos y las actividades que se prevea desarrollar durante el ejercicio siguiente.

El plan de actuación contendrá información de cada una de las actividades propias y de las actividades mercantiles, de los gastos estimados para cada una de ellas y de los ingresos y otros recursos previstos, así como cualquier otro indicador que permita comprobar en la memoria el grado de realización de cada actividad o el grado de cumplimiento de los objetivos.



# EL PLAN DE ACTUACIÓN

## Referencias Normativas

### **RD 1337/2005 Reglamento de fundaciones de competencia estatal**

El plan de actuación contendrá información identificativa de cada una de las actividades propias y de las actividades mercantiles, de los gastos estimados para cada una de ellas y de los ingresos y otros recursos previstos, así como cualquier otro indicador que permita comprobar en la memoria el grado de realización de cada actividad o el grado de cumplimiento de los objetivos.



# EL PLAN DE ACTUACIÓN

## Referencias Normativas

### Ley 8/1998 de Fundaciones de la Comunidad Valenciana

La memoria de las actividades fundacionales incluirá información sobre los cambios en sus órganos de gobierno, dirección y representación, así como el grado de cumplimiento del plan de actuación, indicando los recursos empleados, su procedencia y el número de beneficiarios en cada una de las distintas actuaciones realizadas. Art. 21.3

El Patronato elaborará y remitirá al Protectorado, en los últimos tres meses de cada ejercicio, un plan de actuación, en el que queden reflejados los objetivos y las actividades que se prevea desarrollar durante el ejercicio siguiente. Art. 21.9.

No serán delegables la aprobación de las cuentas y del plan de actuación.



# EL PLAN DE ACTUACIÓN

## Referencias Normativas

### Decreto 68/2011 Reglamento de Fundaciones de la Comunidad Valenciana

#### Artículo 25. Plan de actuación

1. **El Patronato aprobará y remitirá al Protectorado, en los últimos tres meses de cada ejercicio, un plan de actuación**, en el que quedarán reflejados los objetivos y las actividades que se prevea desarrollar en el ejercicio siguiente. El Patronato no podrá delegar esta función en otros órganos de la fundación.

2. El plan de actuación contendrá información identificativa de cada una de las actividades propias y de las actividades mercantiles, de los gastos estimados para cada una de ellas y de los ingresos y otros recursos previstos, así como cualquier otro indicador que permita comprobar en la memoria el grado de realización de cada actividad o el grado de cumplimiento de los objetivos.



# EL PLAN DE ACTUACIÓN

## Referencias Normativas

### Decreto 68/2011 Reglamento de Fundaciones de la Comunidad Valenciana

#### Artículo 25. Plan de actuación

3. El Patronato remitirá al Protectorado el plan de actuación acompañado de la **certificación del acuerdo aprobatorio del Patronato**, expedida por el Secretario o la Secretaria con el visto bueno del presidente o la presidenta, y de la relación de los Patronos asistentes a la sesión.

4. Una vez comprobada la adecuación del plan de actuación a la normativa vigente, **el Protectorado procederá a depositarlo en el Registro de Fundaciones de la Comunitat Valenciana.**



# EL PLAN DE ACTUACIÓN

## Referencias Normativas

### Decreto 68/2011 Reglamento de Fundaciones de la Comunidad Valenciana

#### Artículo 28. Memoria de las actividades fundacionales

1. La descripción de las actividades fundacionales **identificará y cuantificará la actuación global de la fundación**, así como cada una de las actividades, **distinguiendo entre actividades propias y mercantiles.**

Deberá contener la siguiente información:

...

**Grado de cumplimiento del plan de actuación, indicando las causas de las desviaciones.**





# EL PLAN DE ACTUACIÓN

## Actividad Propia Vs Actividad Económica

### Ley 8/1998 de Fundaciones de la Comunidad Valenciana. Art. 20

1. La fundación, para el desarrollo de sus actividades, se financiará fundamentalmente con los recursos que provengan de su patrimonio y, en su caso, con aquellos otros procedentes de las ayudas, subvenciones, donaciones, herencias y otros actos a título gratuito, realizados por personas físicas o jurídicas, sean éstas públicas o privadas.

2. Las fundaciones podrán obtener ingresos mediante el cobro de precios a sus beneficiarios, que no podrán exceder, en su conjunto, del coste del servicio que les preste, el cual nunca será mayor del precio de mercado...

¿Es esta una definición válida de actividad propia?



# EL PLAN DE ACTUACIÓN

## Actividad Propia Vs Actividad Económica

### Ley 8/1998 de Fundaciones de la Comunidad Valenciana. Art. 20

3. También podrán obtener rendimientos mediante el **ejercicio por sí mismas de actividades mercantiles o industriales, siempre que coincidan con el objeto o finalidad específica de la fundación** o sean complementarias o accesorias de las mismas, con sometimiento a las normas reguladoras de la defensa de la competencia, y siempre que ello no implique una limitación injustificada del ámbito de sus posibles beneficiarios.



# EL PLAN DE ACTUACIÓN

## Actividad Propia Vs Actividad Económica

### Ley 50/2002 de Fundaciones

La referencia al importe neto de la cifra anual de negocios, establecida en la legislación mercantil, se entenderá realizada al importe del volumen anual de ingresos por la actividad propia más, si procede, la cifra de negocios de su actividad mercantil. Art. 25



# EL PLAN DE ACTUACIÓN

## Actividad Propia Vs Actividad Económica

### **RD 1491/2011 Adaptación PGC a ENL**

#### **Ingresos de la actividad propia**

- a) Cuotas de asociados y afiliados
- b) Aportaciones de usuarios
- c) Ingresos de promociones, patrocinadores y colaboraciones
- d) Subvenciones imputadas al excedente del ejercicio
- e) Donaciones y legados imputados al excedente del ejercicio
- f) Reintegro de ayudas y asignaciones



# EL PLAN DE ACTUACIÓN

## Actividad Propia Vs Actividad Económica

### RD 1491/2011 Adaptación PGC a ENL

## VENTAS E INGRESOS

Ingresos por cuotas y otros fondos obtenidos por la actividad propia de la entidad, así como los derivados de la enajenación de bienes y prestación de servicios; comprende también otros ingresos, variación de existencias y beneficios del ejercicio



# EL PLAN DE ACTUACIÓN

## Actividad Propia Vs Actividad Económica

### Ley 14/2008, de Asociaciones de la Comunitat Valenciana. Art. 10

1. Se considerará que una asociación no tiene ánimo de lucro aunque desarrolle una actividad económica si el fruto de tal actividad se destina exclusivamente al cumplimiento de las finalidades comunes de interés general establecidas en sus estatutos.

2. A efectos de esta ley, se considera que las asociaciones desarrollan una **actividad económica cuando realicen la ordenación por cuenta propia de medios de producción y de recursos humanos, o de uno de ambos, con la finalidad de intervenir en la producción o distribución de bienes o servicios.**



# EL PLAN DE ACTUACIÓN

## Plan de Actuación Vs. Presupuesto

**No se puede elaborar el PLAN DE ACTUACIÓN sin hacer UN PRESUPUESTO**



# EL PLAN DE ACTUACIÓN

## Plan de Actuación Vs. Presupuesto

### El proceso presupuestario. Fases

Previsión. ¿Que queremos/podemos/debemos hacer?

Presupuesto. ¿ Qué nos costará ?

Seguimiento. Ojo, que nos desviemos

Evaluación y análisis. ¿Porqué nos hemos gastado más (o menos) ?

Liquidación. Se veía venir.

Conclusiones. El año que viene no nos pasa. O sí





# EL PLAN DE ACTUACIÓN

## El proceso presupuestario. Fases

### Previsión.

En esta 1ª fase se trata de prever de una manera razonable y razonada qué situaciones se van a dar en el periodo objeto del presupuesto y que tengan trascendencia económica.

Es, sin duda alguna, la fase más importante ( o debería serlo), pues es en este momento cuando se marca (o se deberían marcar) las principales líneas de actuación por parte del patronato de la fundación y se establecerán las actividades y proyectos a desarrollar.

Lo bonito de esta fase es que nos obliga y también nos permite pensar y reflexionar sobre todo lo que queremos/podemos/debemos hacer. Esto nos ayudará a reducir, aunque no del todo para que haya algo de emoción, los imprevistos. Este proceso no debe realizarse de forma aislada por el presidente o un patrono en concreto, debe ser participativo en el seno del patronato.



# EL PLAN DE ACTUACIÓN

## El proceso presupuestario. Fases

### Presupuesto.

Una vez tenemos en la cabeza, y si puede ser escrito en un documento mucho mejor, todo eso que queremos/podemos/debemos hacer, deberemos intentar cuantificar que ingresos podremos obtener y cuanto nos tendremos que gastar.

Para ello es muy importante seguir unas pautas básicas:

- Si hemos identificado las acciones que hay que llevar a cabo, debemos intentar estimar los ingresos y gastos para cada una de ellas.
- Puede ser de mucha utilidad consultar que ha pasado en los años inmediatos anteriores, de forma que si las actividades son similares nos permitirá aproximar los ingresos y gastos que generan.
- Si se plantea alguna acción con importante repercusión económica, lógicamente habrá que presupuestarla de la forma más realista posible para evitar sobresaltos.



# EL PLAN DE ACTUACIÓN

## El proceso presupuestario. Fases

### Presupuesto.

- El proceso debe ser lo más participativo posible dentro del órgano de dirección de la entidad.
- En la medida de lo posible deben atribuirse responsabilidades, de forma que el responsable de una actividad debería realizar el presupuesto de la misma y después ejecutarlo.
- El presupuesto debe estar suficientemente detallado para asegurarnos de que no hemos olvidado presupuestar nada que tenga una importancia económica significativa.
- El presupuesto determina el resultado presupuestario y por tanto plasmará si se prevé un año con un presupuesto equilibrado, con superávit o con déficit, en cuyo caso deberá establecerse que este será cubierto con los excedentes de ejercicios anteriores. Una norma no escrita dice que el presupuesto siempre se presenta equilibrado, lo cual en los tiempos que corren posiblemente no sea lo más realista.



# EL PLAN DE ACTUACIÓN

## El proceso presupuestario. Fases

### Seguimiento.

Una vez elaborado el presupuesto que forma parte del plan de actuación y este ha sido aprobado por el patronato, será importante que este documento sea de fácil acceso para poder hacer el seguimiento del mismo.

Será de gran ayuda que la fundación establezca un sistema de contabilidad analítica (por proyectos o por actividades) asignando los gastos e ingresos tanto a la partida contable correspondiente como al proyecto o actividad que genera el flujo de fondos. Esto nos permitirá comparar fácilmente las diferencias que se van produciendo entre los ingresos y gastos previstos hace ya unos meses (y tal vez de una forma un tanto precipitada justo los días antes de la finalización del plazo) y los que se van produciendo en la realidad.

Esta mera observación de las desviaciones es otro momento para reflexionar sobre las causas y sobre todo las consecuencias de la (abismal o no, según los casos) diferencia que siempre hay entre lo que pensamos que queríamos/podíamos/debíamos hacer y la cruda realidad.

Debería establecerse una periodicidad fija para llevar a cabo este seguimiento para poder pasar a la siguiente fase: la evaluación. Una vez al trimestre podría estar bien. Como mínimo al semestre. Una vez al año dicen que no hace daño, pero en este caso no sé que bien haría hacerle el seguimiento a algo que ya ha acabado.



# EL PLAN DE ACTUACIÓN

## El proceso presupuestario. Fases

### Evaluación.

La evaluación exige analizar las desviaciones que nos ha puesto de manifiesto el seguimiento del presupuesto. La columna “desviación” en % a veces es demoledora. Pero siempre debemos ponderar la importancia de cada partida del presupuesto. Una desviación del 60% en un gasto de escasa cuantía no es significativo y sin embargo una desviación del 10% en la partida de gasto más elevada nos destroza el presupuesto.

Lo dicho ya en las fases anteriores, el análisis de la evolución del presupuesto debe realizarse conjuntamente, y desde luego con participación de los responsables de los proyectos o actividades realizadas, los cuales siempre podrán explicar la causa de las posibles desviaciones y proponer las medidas correctoras en su caso.

Este análisis con toda seguridad nos ayudará a tomar decisiones en función de los datos obtenidos y por tanto se convertirá en una buena herramienta que nos facilita la tarea de decidir que hacer o qué no hacer. Y además también sirve para poder explicar a quien corresponda y cuando corresponda el porqué, en términos económicos, de dichas decisiones.

Y si se han producido situaciones extraordinarias, claro que se puede acordar una modificación del presupuesto para adecuarlo a la nueva realidad



# EL PLAN DE ACTUACIÓN

## El proceso presupuestario. Fases

### Liquidación.

Ya hemos pasado un año más y toca hacer balance y rendir cuentas. En esencia no tendremos que hacer más que plasmar en las columnas de ingresos y gastos ejecutados los datos definitivos y calcular las desviaciones, procediendo a la liquidación del presupuesto que básicamente consiste en determinar el resultado presupuestario alcanzado y comparar lo presupuestado con lo ejecutado detallando las desviaciones producidas más importantes, las cuales deberán ser explicadas convenientemente. Si además ofrecemos una comparación con los datos del ejercicio precedente para compararlos, mejor que mejor.

Si para cumplimentar el plan de actuación es necesaria la elaboración del presupuesto, la elaboración de una memoria va indisolublemente ligada a la liquidación del presupuesto, lo que permite rendir cuentas de cómo se han realizado las actividades y demostrar al usuario de la información facilitada que ha tratado de llevarlas a cabo con criterios de asignación eficiente de los recursos disponibles, de transparencia y siempre con la finalidad de alcanzar el mayor grado posible de cumplimiento de los fines previstos.



# EL PLAN DE ACTUACIÓN

## El proceso presupuestario. Fases

### Conclusiones.

Ya hemos llegado al punto en el que se pide al lector que se plantee la diferencia entre el proceso de gestión presupuestaria esbozado aquí y lo que cada uno hace en su entidad. Para simplificar, planteo las siguientes situaciones que pueden reflejar lo que sucede en la práctica:

- A. En mi entidad ya hacemos todo lo que se menciona. Perfecto, en este caso si te has molestado en seguir esta presentación te habrás reafirmado en tu forma de actuar.
- B. Se elabora el presupuesto, se guarda en el cajón, se vuelve a sacar para su liquidación y la entidad se gestiona al margen del mismo. Al final del año se liquida, se aprueba y ya está. Ya que cumplimos con la pesada carga de prepararlo y liquidarlo, porqué no intentar aprovechar lo que tiene de útil?
- C. El presupuesto es básicamente un copia y pega de los datos del ejercicio anterior porqué es imposible saber que va a pasar y no tenemos bola de cristal. Realmente ha llegado el momento de dejar de hacer lo que se ha hecho siempre y como se ha hecho siempre?.



# EL PLAN DE ACTUACIÓN

## El proceso presupuestario. Fases

### Conclusiones.

Intuyo que en muchos casos nos encontraremos cerca de una situación parecida a la descrita en el punto B.

Y a estas entidades y sus directivos va dirigida una recomendación final:

Es necesario evolucionar de la idea del presupuesto, entendido exclusivamente como documento estático y formal (guardarlo en el cajón), a la de gestión presupuestaria, entendida como un proceso dinámico que tiene como objetivo seguir la evolución económica de la entidad y en el que el presupuesto es un documento participativo y dinámico que se convierte en una herramienta básica de apoyo para la gestión.





# EL PLAN DE ACTUACIÓN

## Modelo de Plan de Actuación Generalitat Valenciana

[https://www.gva.es/es/inicio/procedimientos?id\\_proc=1116&version=amp](https://www.gva.es/es/inicio/procedimientos?id_proc=1116&version=amp)

[http://www.gva.es/downloads/publicados/IN/10065\\_ES.DOC](http://www.gva.es/downloads/publicados/IN/10065_ES.DOC)



ASOCIACIÓN VALENCIANA  
DE FUNDACIONES

EL PLAN DE ACTUACIÓN  
Luis Vidal Domínguez  
lvidal@carraucorporacion.com

**¡Gracias por su atención!**



@CarrauCorp



www.carraucorporacion.com



xxxxx@carraucorporacion.com