

# **Dirección y Administración de Fundaciones**

Aspectos Jurídicos  
Impuestos  
Contabilidad y Auditoría  
Organización y Sistemas  
Marketing Social y  
Recaudación de Fondos

*Horacio Miguel Calabró*

**APLICACION TRIBUTARIA S.A.**

# **APLICACION TRIBUTARIA S.A.**

Guido Spano 550  
(1824) Lanús Oeste - BUENOS AIRES  
Telefax: 4374-5418/6692/8855

E-mail: [ventas@aplicacion.com.ar](mailto:ventas@aplicacion.com.ar)  
Web: <http://www.aplicacion.com.ar>

**Calabró, Horacio Miguel**

**Dirección y administración de fundaciones : aspectos Jurídicos. Impuestos.  
Contabilidad y auditoría. Organización y Sistemas. Marketing social y  
recaudación de fondos / Horacio Miguel Calabró. - 4a ed . - Lanús Oeste :  
Aplicación Tributaria, 2016.**

198 p. ; 21 x 15 cm.

ISBN: 978-987-3812-33-0

1. Fundaciones. I. Título.

CDD 369

Fecha de catalogación: 18/03/2016

©COPYRIGHT 2002-2016 BY **APLICACION TRIBUTARIA S.A.**

1º Edición, Julio de 2002

2º Edición, Agosto de 2006

3º Edición, Mayo de 2010

4º Edición, Marzo de 2016

I.S.B.N.: 978-987-3812-33-0

**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL POR CUALQUIER  
MEDIO, YA FUERE MECÁNICO, ELECTRÓNICO, ETCÉTERA, SIN  
AUTORIZACIÓN ESCRITA DEL AUTOR Y DEL EDITOR**

El presente trabajo ha sido minuciosamente revisado y corregido.  
No obstante, ni la Editorial ni el autor se hacen responsables,  
bajo ningún concepto, de ningún tipo de perjuicio que  
cualquier error y/u omisión puedan ocasionar.

Este libro se terminó de imprimir en Marzo de 2016 en  
**APLICACIÓN TRIBUTARIA S.A.**

Guido Spano 550  
Lanús Oeste – Buenos Aires

*Dedicado a:*

*MI ESPOSA, Mónica*

*MIS HIJOS, Agustina, Ezequiel y Florencia*

*MIS NIETOS, Clara, Conrado, Octavio y Sol*



## *RECONOCIMIENTO*

*Mi especial gratitud para todos los integrantes de la Comisión de Estudios Académicos en Entidades sin fines de lucro del Consejo Profesional de Ciencias Económicas C.A.B.A., de la cual soy miembro titular desde hace tres décadas y en especial para los doctores Pedro Gecik y Jorge Micko, excelentes profesionales con quienes he compartido extensas jornadas de trabajo de investigación de todos los temas vinculados a organizaciones sociales.*



# Sumario Analítico

## ***CAPÍTULO 1***

<b><i>ASPECTOS JURÍDICOS</i></b> . . . . .	<b>11</b>
1. QUÉ ES UNA FUNDACIÓN . . . . .	11
1.1. Marco normativo . . . . .	12
1.2. Prerrogativa para los fundadores . . . . .	13
1.3. Resumen de características principales . . . . .	13
2. CONSTITUCIÓN. . . . .	20
3. PATRIMONIO Y PLAN TRIENAL . . . . .	28
3.1. Patrimonio inicial. . . . .	28
3.2. Plan Trienal . . . . .	30
4. FUNCIONAMIENTO Y GOBIERNO DE LAS FUNDACIONES . . . . .	32
4.1. Consejo de administración . . . . .	32
4.2. Tipos de consejeros . . . . .	32
4.3. Cómo se elige y renueva el consejo de administración. . . . .	32
4.4. Relación económica entre la fundación y sus directivos . . . . .	39
4.5. Reintegro de gastos . . . . .	41
4.6. Restricciones tributarias . . . . .	41
4.7. Responsabilidad de las autoridades de fundaciones . . . . .	44
5. FISCALIZACIÓN . . . . .	47
6. DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN . . . . .	49
6.1. Alternativas a la disolución. . . . .	51
6.1.1. Concurso de acreedores . . . . .	51
6.1.2. Fusión o Absorción . . . . .	52
7. DONACIONES . . . . .	52
7.1. Síntesis legal . . . . .	52
7.2. Código Civil . . . . .	53
8. RESUMEN DEL CAPÍTULO . . . . .	56

## ***CAPÍTULO 2***

<b><i>IMPUESTOS.</i></b> . . . . .	<b>59</b>
1. INTRODUCCIÓN A LA PROBLEMÁTICA FISCAL DE LAS FUNDACIONES . . . . .	59
1.1. Exenciones impositivas . . . . .	59
1.2. Fines sociales . . . . .	60
1.3. Entidad sin fin de lucro . . . . .	62
1.4. Personería jurídica . . . . .	64
1.5. Certificado de exención impositiva. . . . .	64
1.6. Presentación regular de declaraciones juradas . . . . .	65
1.7. Normas legales referidas a exenciones impositivas . . . . .	65
1.7.1. Conclusión. . . . .	67

2.	IMPUESTO A LAS GANANCIAS . . . . .	69
2.1.	Las fundaciones en principio son sujetos gravados. . . . .	70
2.2.	Fundaciones exentas . . . . .	71
2.3.	Remuneración de directivos . . . . .	72
2.4.	El certificado o reconocimiento de exención . . . . .	77
2.5.	Donaciones . . . . .	80
2.5.1.	Deducibilidad de la donación . . . . .	81
2.5.2.	Donaciones en dinero . . . . .	82
2.5.3.	Donaciones en especie . . . . .	83
2.5.4.	Declaración jurada anual de donaciones . . . . .	83
2.5.5.	Situación de quien recibe la donación. . . . .	88
2.5.5.1.	Entidades sin fines de lucro . . . . .	88
2.5.5.2.	Donatario que no es Entidad de bien común . . . . .	90
2.6.	RETENCIONES DE IMPUESTO A LAS GANANCIAS . . . . .	90
2.6.1.	Sujeto Activo . . . . .	90
2.6.2.	Sujeto Pasivo . . . . .	91
3.	IMPUESTO AL VALOR AGREGADO . . . . .	92
3.1.	Fundaciones incluidas en Ley N° 16.656/64 . . . . .	92
3.2.	Fundaciones no incluidas en la Ley N° 16.656/64 . . . . .	93
3.3.	Actividades exentas del I.V.A. . . . .	94
3.4.	Necesidad del reconocimiento de exención . . . . .	94
3.5.	Actividades gravadas . . . . .	94
3.6.	Importancia del estatuto social . . . . .	96
4.	OTROS IMPUESTOS . . . . .	96
4.1.	Ingresos Brutos – Ciudad de Buenos Aires. . . . .	96
4.1.1.	Tramitación de la exención . . . . .	97
4.2.	Ingresos Brutos – Provincia de Buenos Aires . . . . .	98
4.3.	Impuesto de Sellos – Capital Federal. . . . .	99
4.4.	Ganancia Mínima Presunta . . . . .	100
4.5.	Bienes Personales . . . . .	100
4.6.	Impuesto a la transferencia de inmuebles . . . . .	100
4.7.	Cargas sociales laborales . . . . .	100
5.	RESUMEN DE OBLIGACIONES IMPOSITIVAS . . . . .	100
5.1.	Obligaciones mensuales . . . . .	100
5.2.	Presentación de declaraciones juradas anuales . . . . .	101
6.	RESUMEN DEL CAPÍTULO. . . . .	102

### **CAPÍTULO 3**

<b>CONTABILIDAD Y AUDITORÍA. . . . .</b>	<b>105</b>
1. NORMAS LEGALES Y TÉCNICAS. . . . .	105
1.1. Nuevo Código Civil . . . . .	106
1.2. Ley N° 22.315 y Decreto N° 1.493/82 (Organización de la I.G.J.) . . . . .	108
1.3. Resolución N° 7/2015 (I.G.J.). . . . .	108
1.3.1. Libro de actas . . . . .	110
1.3.2. Libro de inventario y balances . . . . .	110
1.3.3. Libro diario. . . . .	112
1.4. Estatuto de la fundación . . . . .	113

2.	ESTADOS CONTABLES. . . . .	114
2.1.	Resoluciones Técnicas (F.A.C.P.C.E.). . . . .	114
2.2.	Encabezamiento de los estados contables . . . . .	116
2.2.1.	Consejo de administración . . . . .	117
2.2.2.	Estado de situación patrimonial . . . . .	117
2.2.3.	Estado de recursos y gastos . . . . .	120
2.2.4.	Estado de evolución del patrimonio neto . . . . .	122
2.2.5.	Estado de flujo de efectivo. . . . .	123
2.2.6.	Notas y anexos a los estados contables básicos . . . . .	126
2.3.	El inventario. . . . .	128
2.4.	Memoria [Resolución General N° 7/2015 (I.G.J.) Artículo 391] . . . . .	129
3.	INSPECCIÓN GENERAL DE JUSTICIA: PRESENTACIÓN ANUAL DE ESTADOS CONTABLES . . . . .	130
4.	UNIDAD DE INFORMACIÓN FINANCIERA (U.I.F.) . . . . .	131
4.1.	Inscripción. Presentaciones. Organización Interna . . . . .	131
4.2.	Marco normativo . . . . .	132
4.3.	Qué es la Unidad de Información Financiera . . . . .	132
4.4.	Multas y demandas por incumplimiento . . . . .	132
4.5.	Obligación de inscribirse en la Unidad de Información Financiera . . . . .	133
4.6.	Oficial de cumplimiento. . . . .	134
4.7.	Presentaciones ante la Unidad de Información Financiera . . . . .	136
4.8.	Obligaciones dentro de la asociación o fundación . . . . .	137
5.	CONTABILIDAD E INFORMES DE GESTIÓN . . . . .	138
5.1.	Consideraciones generales . . . . .	139
5.2.	Plan de cuentas . . . . .	141
5.3.	Contabilidad informatizada y al día . . . . .	142
6.	AUDITORÍA . . . . .	143
6.1.	Auditoría de estados contables de fundaciones . . . . .	143
7.	RESUMEN DEL CAPÍTULO. . . . .	146

## ***CAPÍTULO 4***

<b><i>ORGANIZACIÓN</i></b> . . . . .	<b><i>149</i></b>
1. INTRODUCCIÓN. . . . .	149
2. MISIÓN Y FINES. . . . .	150
3. AUTORIDADES . . . . .	151
3.1. Consejo de administración . . . . .	151
3.2. Comité ejecutivo . . . . .	152
4. EL VOLUNTARIADO . . . . .	153
5. EL PERSONAL EN RELACIÓN DE DEPENDENCIA . . . . .	155
6. ACTIVOS TANGIBLES E INTANGIBLES . . . . .	156
7. LA ORGANIZACIÓN FORMAL. . . . .	157
8. PLANIFICACIÓN. . . . .	158
8.1. Planificación Estratégica . . . . .	158
8.2. Planificación táctica . . . . .	159
9. ASUNTOS LEGALES . . . . .	160

10. DIRECCIÓN . . . . .	162
11. CONTROL . . . . .	163
11.1. Tablero de control . . . . .	166
12. INFORMÁTICA . . . . .	168
13. RESUMEN DEL CAPÍTULO. . . . .	173

**CAPÍTULO 5**

<b>MARKETING SOCIAL Y RECAUDACIÓN DE FONDOS . . . . .</b>	<b>175</b>
1. CONCEPTUALIZACIÓN GENERAL SOBRE MARKETING SOCIAL . . . . .	175
2. CLIENTES . . . . .	176
3. MARKETING ESTRATÉGICO Y TÁCTICO . . . . .	177
4. PLAN ANUAL DE MARKETING . . . . .	180
5. PLAN DE ACTIVIDADES SOLIDARIAS. . . . .	181
6. PLAN DE RECAUDACIÓN DE FONDOS . . . . .	181
7. ESTRATEGIA DE RECAUDACIÓN DE FONDOS. . . . .	189
8. PLAN DE MARKETING INSTITUCIONAL . . . . .	190
8.1. Comunicaciones . . . . .	191
8.2. Relaciones públicas, alianzas y loby oficial. . . . .	192
9. RESUMEN DEL CAPÍTULO. . . . .	193

**APÉNDICE**

. . . . .	<b>195</b>
-----------	------------

# CAPÍTULO 1

## *Aspectos Jurídicos*

### 1. QUÉ ES UNA FUNDACIÓN

Una Fundación es una entidad civil (no comercial) de “*bien común*” cuyas actividades económicas son “*sin fines de lucro*” y se constituye con un “*patrimonio de afectación*” aportado por personas físicas y/o jurídicas, para desarrollar actividades de beneficio público.

Para el nuevo Código Civil y Comercial de la Nación, la fundación es una Persona Jurídica de carácter privado, lo cual “*les confiere aptitud para adquirir derechos y contraer obligaciones para el cumplimiento de su objeto y los fines de su creación*”.

En los artículos 193 y 194 el Código Civil define a las fundaciones como:

- ◆ Personas Jurídicas que se constituyen con una finalidad de bien común.
- ◆ Sin propósito de lucro.
- ◆ Debe existir un aporte patrimonial inicial que posibilite razonablemente el cumplimiento de los fines propuestos en el acto constitutivo.

- ◆ Para existir como Fundación, la nueva entidad deberá constituirse por instrumento público (escritura pública notarial), y
- ◆ Solicitar y obtener la “*autorización del Estado para funcionar*” (Personería Jurídica que se tramita ante la Inspección General de Justicia de la Nación o Dirección Provincial de Personas Jurídicas que corresponda).

### **1.1. Marco normativo**

La constitución y funcionamiento de las fundaciones está específicamente reguladas por:

- ◆ Código Civil: artículos 193 a 224.
- ◆ Resolución General N° 7/2015 (I.G.J.): artículos 352 a 462.
- ◆ Ley N° 22.315 y Decreto N° 1.493/82 (legislación orgánica de la Inspección General de Justicia).

La fundación no tiene dueños ni asociados (a diferencia de las asociaciones civiles y otras entidades no lucrativas que tampoco tienen “*dueños*”, pero si tienen asociados).

Es lo que se denomina: un **patrimonio de afectación**. Los fundadores (personas físicas y/o personas jurídicas) aportan un patrimonio, y lo dejan afectado exclusivamente para que cumpla determinados fines solidarios.

El beneficio de esa actividad estará directamente dirigido a la comunidad en general (en las demás entidades no lucrativas, en general, la actividad solidaria está dirigida a beneficiar en primer término a los asociados del ente y luego indirectamente a la sociedad en general).

## **1.2. Prerrogativa para los fundadores**

Los fundadores, luego del acto inicial de creación, no tienen participación en el patrimonio ni son socios de la fundación, sin embargo y a efectos de asegurar los objetivos para los cuales fue creada, la ley les otorga la posibilidad de retener, sin límites de tiempo, el control del gobierno de la entidad, a través de la facultad de controlar durante toda la vida de la entidad, la designación de los integrantes del Consejo de Administración, único órgano de gobierno obligatorio de las fundaciones.

La cláusula que otorga esta facultad a los fundadores deberá estar claramente incluida en el Estatuto Social que la entidad presenta para su inscripción a la Inspección General de Justicia, en el acto de constitución.

Esta decisiva prerrogativa es otorgada a los fundadores para que se aseguren el control por siempre del manejo estratégico de la fundación, para lograr los fines originalmente propuestos, pero de ninguna manera para que ellos se reserven beneficios económicos personales.

Los fundadores, en ningún caso, pueden ser beneficiarios directos o indirectos, a título personal, de las actividades altruistas que llevará a cabo la entidad en cumplimiento de los fines para la cual ha sido creada. El objetivo excluyente que propone la ley es beneficiar a la comunidad.

## **1.3. Resumen de características principales**

Objetivo y Actividades:

- ◆ **Bien Común:** Constituida para beneficiar a la comunidad en general con alguna actividad altruista, dirigida a mejorar algún aspecto de la sociedad.
- ◆ **Entidad sin fines de lucro:** No tiene asociados, pero los fundadores (personas físicas o jurídicas) pueden reservarse el control permanente del gobierno para asegurar los fines estatutarios.

- ◆ Debe constituirse con un patrimonio más un plan de actividades e ingresos que satisfagan los fines sociales y además no debe depender exclusivamente de subsidios oficiales o de aranceles por servicios a terceros.
- ◆ La fundación debe solicitar y obtener la autorización del Poder Ejecutivo. La Inspección General de Justicia es el organismo destinado a tal efecto, concediendo o rechazando la personería jurídica. Hasta lograr la autorización del Poder Ejecutivo, los fundadores son solidariamente responsables por las actividades de la entidad. Luego, al obtener la personería jurídica, el efecto es retroactivo al momento de la constitución y libera totalmente de responsabilidad a los fundadores.

## **Bien común**

El bien común es el bien de todos. El bien de la comunidad.

No es el bien (o beneficio) particular de los integrantes, fundadores, autoridades o allegados influyentes de la entidad. Sin embargo la amplitud de la frase “*bien de todos*” debe entenderse, según nuestra opinión, limitada al objeto preciso que tiene la fundación en sus estatutos aprobados por el Poder Ejecutivo. Es decir que la entidad contribuye al bien común, al beneficio general, pero actuando en un área específica de la caridad, cultura, educación o cualesquiera de las actividades en que la comunidad necesita ser ayudada.

Lo que debe quedar claro es que los beneficiarios de las actividades de la fundación, serán los integrantes de la comunidad en general y en forma impersonal. Nunca esa actividad debe tener como único objeto favorecer exclusivamente a los fundadores, sus autoridades o personas físicas o jurídicas predeterminadas.

---

El Código Civil establece claramente en su artículo 193:

*“Las fundaciones son personas jurídicas que se constituyen con una finalidad de bien común...”*

Asimismo la Resolución N° 7/2015 de la Inspección General de Justicia, con referencia a las pautas a tomar por el organismo para otorgar la autorización de funcionamiento, en sus artículos 371 y 373, expresa:

*“...que las entidades satisfagan finalidades de bien común...”* (artículo 371)

*“En la ponderación de las finalidades de bien común de las entidades se considerarán aquellas que contribuyan al bien de la comunidad en general o a las mejores condiciones de la vida social, en contraposición al bien individual o al bien egoísta de un grupo determinado de personas, sin colisionar o contrariar las valoraciones sociales imperantes en el momento en que dicha valoración deba ser efectuada. En las fundaciones, el bien común debe exteriorizarse y proyectarse hacia la comunidad en su conjunto y expresarse, a través del objeto de las entidades, en finalidades coincidentes con las que el Estado jerarquiza como propias. Las actividades a realizar deberán incidir en forma directa sobre el bien común.”* (artículo 373)

El “bien común” o “interés general” es un concepto dinámico por cuanto a medida que las sociedades cambian cultural, social y económicamente, va cambiando la apreciación sobre qué actividades son o no de beneficio público, es decir: derechos, actividades y bienes materiales al alcance de todos los integrantes de una comunidad.

El Estado es el principal gestor del interés público y a través de las leyes, expresa cuales son aquellas actividades, derechos y situaciones que son prioritarias para la sociedad que en conjunto determinan el “*bien común*”.

En nuestro ordenamiento legal, es la Constitución Nacional y determinadas leyes específicas donde se explicita esas actividades y donde debemos investigar para ubicar taxativamente cuáles son las actividades prioritarias para mejorar los distintos aspectos de la comunidad.

Un resumen de las actividades que incluye el concepto jurídico del “*Bien Común*” en nuestra Constitución, puede ser el siguiente<sup>1</sup>:

- ◆ Unión Nacional, Paz interior y Defensa común. (Preámbulo)
- ◆ Promoción del Bienestar General (Preámbulo y 14) (Salud, Educación, Vivienda, Alimentación, Medio Ambiente, Deporte, Recreación, Arte y Cultura)
- ◆ Promoción del Trabajo y la Industria lícita. (Preámbulo y 14)
- ◆ Asegurar los beneficios de la libertad. (Preámbulo)
- ◆ Garantizar el libre tránsito de los ciudadanos por el territorio argentino. (14)
- ◆ Proteger la libertad de prensa. (14)
- ◆ Proteger la asociación con fines útiles. Defensa de derechos y actividades civiles. (14)
- ◆ Libertad de Cultos. Derechos religiosos. (14)
- ◆ Promover la educación (Educación, Ciencia, Tecnología y Arte). (14)

---

<sup>1</sup> Entre paréntesis se indica el artículo respectivo de la Constitución Nacional.

- ◆ Protección del Trabajo y la Seguridad Social. (14 bis)
- ◆ Protección del Ambiente Sano. Ecología. (41)
- ◆ Defensa del consumidor (42)

Las entidades privadas de bien común (Fundaciones, Asociaciones y otras entidades civiles) complementarán al Estado en la gestión del bien común, desarrollando alguna de las siguientes actividades comunitarias:

- ◆ Defensa de los derechos humanos fundamentales: A la vida y a la libertad.
- ◆ Asistencia social general.
- ◆ Protección de sectores débiles o en riesgo, niñez, ancianidad y minusválidos.
- ◆ Salud Pública.
- ◆ Prevención de enfermedades, epidemias, pandemias y adicciones.
- ◆ Educación.
- ◆ Ciencia y Tecnología.
- ◆ Arte y Cultura.
- ◆ Vivienda digna, agua potable, instalaciones sanitarias y acceso a la energía básica.
- ◆ Defensa de derechos ciudadanos, civiles, democráticos, históricos y culturales.
- ◆ Protección del medioambiente y recursos naturales.