



Colorado
NONPROFIT
Association

PRINCIPIOS **Y** PRÁCTICAS

4.^a
Edición

para la Excelencia de las Organizaciones sin
Fines de Lucro en Colorado

Creado por organizaciones sin fines de lucro de Colorado
para organizaciones sin fines de lucro de Colorado

Principios y prácticas para la excelencia de las organizaciones sin fines de lucro en Colorado está patrocinado generosamente por



**COLORADO STATE
BANK AND TRUST**
A division of BOK Financial

EKS&H
Now part of Plante Moran

S&P Global Foundation





Más de 20,000 organizaciones sin fines de lucro de Colorado ofrecen servicios esenciales que apoyan, enriquecen e inspiran a las comunidades, mejorando la calidad de vida de todas las personas por todo nuestro gran estado. Las organizaciones sin fines de lucro también tienen un impacto económico muy importante.

Las leyes, normativas y mejores prácticas las obligan a respetar estándares de transparencia, efectividad y eficacia. *Principios y prácticas para la excelencia de las organizaciones sin fines de lucro en Colorado* es una herramienta poderosa y útil para todas las organizaciones sin fines de lucro en su esfuerzo por lograr y mantener esos estándares. Exhortamos a los miembros profesionales y directivos de organizaciones sin fines de lucro a usar este recurso para desarrollar su capacidad, demostrar responsabilidad y aumentar la confianza del público en la comunidad sin fines de lucro.

Como autoridades electas, dirigimos a organizaciones que tienen importantes responsabilidades de supervisión de las instituciones benéficas y organizaciones sin fines de lucro de Colorado. Valoramos nuestra asociación actual con la Asociación de Organizaciones Sin Fines de Lucro de Colorado (Colorado Nonprofit Association) y los esfuerzos de muchos expertos que contribuyeron al contenido de esta nueva edición de *Principios y prácticas para la excelencia de las organizaciones sin fines de lucro en Colorado*.

Apreciamos el trabajo de miles de profesionales, voluntarios y donantes sin fines de lucro para marcar la diferencia diariamente en sus comunidades. Nos sentimos honrados de trabajar con esas organizaciones sin fines de lucro.

Creemos que *Principios y prácticas para la excelencia de las organizaciones sin fines de lucro en Colorado* será una guía valiosa en nuestro esfuerzo por lograr la visión de la Asociación de Organizaciones Sin Fines de Lucro de Colorado de que Colorado pueda llegar a tener la comunidad de organizaciones sin fines de lucro más eficaz, dinámica e innovadora de la nación, esencial para la calidad de vida en nuestro estado.

Atentamente,

Cynthia Coffman
Fiscal General



Wayne Williams
Secretario de Estado



PRINCIPIOS ^{4.^a} Edición *Y* PRÁCTICAS

ÍNDICE

Introducción	04
Defensa	05
Comunicaciones	10
Diversidad, igualdad e inclusión	15
Evaluación	18
Gestión financiera	22
Recaudación de fondos	29
Gobernanza	35
Gestión del capital humano	44
Tecnología de la información	50
Planificación estratégica	55
Otros recursos	59
Colaboradores	61
Patrocinadores	62

INTRODUCCIÓN

OBJETIVOS

Principios y prácticas para la excelencia de las organizaciones sin fines de lucro en Colorado (PyP) tiene tres propósitos previstos:

- El primero es ofrecer a las organizaciones benéficas individuales que se esfuerzan por lograr la excelencia una herramienta específica de Colorado para evaluar el cumplimiento normativo, mejorar la planificación estratégica y perfeccionar la evaluación operativa.
- El segundo es apoyar el desarrollo y la calidad del sector sin fines de lucro.
- El tercero es aumentar el conocimiento del público sobre el rol y el impacto del sector de obras benéficas sin fines de lucro en Colorado.

Se debe tener en cuenta que esta guía no pretende ser interpretada como asesoramiento legal, y no sustituye la consulta personalizada con un abogado. Si bien los requisitos legales para organizaciones sin fines de lucro que no sean organizaciones 501(c)(3) no se incluyen en esta guía, sigue siendo una herramienta sólida para ayudar a esas organizaciones a mejorar la buena gestión, la responsabilidad y la transparencia.

DEFINICIONES

Un "principio" es una expresión amplia que define una directiva ética o administrativa propuesta para una organización sin fines de lucro. Una "práctica" es un método propuesto para cumplir con los principios. En esta guía, los términos "institución benéfica", "organización sin fines de lucro" y "entidad sin fines de lucro" se usan indistintamente para referirse a organizaciones sin fines de lucro que están exentas de impuestos a tenor de lo dispuesto en § 501(c)(3) del Código Tributario.

GUÍA PARA USAR PYP

Los temas están ordenados alfabéticamente. Se exhorta a las organizaciones sin fines de lucro a esforzarse por implementar todos los principios y prácticas que se definen en esta edición. No obstante, una organización puede descubrir que ciertas prácticas podrían no ser pertinentes en su caso debido al tamaño, ciclo vital y necesidades de la organización.

Las prácticas con citas legales aplicables se indican en el recuadro.

RESPONSABILIDAD LEGAL

Todas las organizaciones sin fines de lucro de Colorado deben conocer y cumplir todos los requisitos legales relativos a la dirección, presentación de informes y gestión de las organizaciones sin fines de lucro. Visite los siguientes sitios web para ver resúmenes de leyes vigentes, enlaces a recursos útiles y formularios descargables.

- **Secretario de Estado de Colorado (Colorado Secretary of State)**
SOS.state.co.us/
- **Fiscal General de Colorado (Colorado Attorney General)**
coag.gov
- **Departamento de Trabajo de Colorado (Colorado Department of Labor)**
coworkforce.com
- **Departamento de Hacienda de Colorado (Colorado Department of Revenue)**
colorado.gov/revenue
- **Servicios de Recaudación de Impuestos (Internal Revenue Service)**
irs.gov/charities

Además, las organizaciones sin fines de lucro de Colorado deberían aprovechar un recurso inestimable denominado *A Guide for Colorado Nonprofit Organizations* (Guía para las organizaciones sin fines de lucro de Colorado) (2007, Continuing Legal Education in Colorado, Inc.). Más de 20 de los principales abogados corporativos de Colorado, muchos de los cuales se especializan en representar a organizaciones sin fines de lucro del estado, redactaron esta publicación que se actualiza periódicamente.

OTROS RECURSOS

PyP reconoce que las buenas prácticas organizacionales se implementan principalmente mediante la educación y la autorregulación. Esta guía pretende ser un recurso educativo para ayudar a organizaciones benéficas 501(c) a promover la buena gestión, la transparencia y la responsabilidad.

La Asociación de Organizaciones Sin Fines de Lucro de Colorado se esfuerza por aumentar la sostenibilidad del sector sin fines de lucro al ofrecer desarrollo profesional, acceso al conocimiento de las mejores prácticas e información sobre la tendencia actual. Visite ColoradoNonprofits.org para saber más sobre nuestros recursos, que incluyen las próximas oportunidades de desarrollo profesional, centros de conocimiento en línea y actualizaciones de las políticas.



Una organización sin fines de lucro debe defender a las personas a las que presta servicio, su organización y los intereses comunes del sector sin fines de lucro con el fin de funcionar eficazmente y promover su misión. Una organización sin fines de lucro también debe facilitar la participación de la comunidad en asuntos de interés público importantes para su misión mediante sus estrategias de defensa.

Defensa se refiere al apoyo activo de una idea o una causa con el objeto de influir en la opinión pública o la política pública. La defensa abarca una amplia variedad de actividades, entre las que se incluyen la participación ciudadana, la educación pública y el activismo. El nivel de participación de una organización sin fines de lucro con respecto a la defensa variará en función de la misión, la capacidad y la dirección estratégica de la organización.

Las organizaciones sin fines de lucro pueden ejercer la defensa libremente, siempre que cumplan con algunos requisitos legales importantes. A tenor de lo dispuesto por la sección 501(c)(3) del Código Tributario, las organizaciones sin fines de lucro no deben participar en actividades políticas partidarias, entre las que se incluyen dar dinero, apoyar u oponerse a candidatos para un cargo público electo.

Pero las organizaciones sin fines de lucro deben cumplir con las leyes federales, estatales y locales que definen límites con respecto a acciones de ejercer presión y requisitos de declaración pertinentes.

El personal, los miembros de la directiva y los voluntarios son libres de usar su tiempo personal y recursos para apoyar u oponerse a candidatos, o participar en otras actividades políticas partidarias, siempre que no representen a la organización. (Resolución administrativa tributaria del IRS 2007-41, 2007-25 I.R.B.)

Según se define en las normas federales, las organizaciones sin fines de lucro pueden ejercer presión, es decir comunicarse directamente o exhortar al público a comunicarse, para apoyar u oponerse a la legislación ante un órgano legislativo de electores [26 CFR § 1.501(c) (3) - 1(c)(3)(ii)].

PLANIFICACIÓN Y ACTIVIDADES

1. Conocimiento de cuestiones de política social y pública

Una organización sin fines de lucro debe tener un conocimiento actualizado de las cuestiones de política social y pública y los eventos pertinentes para el trabajo de la organización.

2. Comunicaciones públicas

Una organización sin fines de lucro debe asegurarse de que el contexto de información social y política que se comunique públicamente sea claro, oportuno y veraz. Dichas comunicaciones se deben tratar como documentos públicos.

3. Establecer relaciones

Una organización sin fines de lucro debe establecer relaciones con autoridades electas, líderes de la comunidad y otras organizaciones sin fines de lucro con el objeto de aumentar su capacidad de incidir en el cambio de la comunidad e influir en la política pública.

4. Desarrollo profesional

Una organización sin fines de lucro debe incluir capacitación en defensa y recursos como parte de sus actividades de desarrollo profesional para el personal y la organización.

5. Planificación de la defensa

Una organización sin fines de lucro debe tener un plan que indique el ámbito de trabajo, el tiempo y los recursos dedicados a la defensa. Este plan puede incluir tanto estrategias proactivas como de respuesta.

6. Participar en la elaboración de políticas públicas

Una organización sin fines de lucro debe comunicar su perspectiva, o participar en la creación o la modificación de políticas ejecutivas y legislativas que aborden cuestiones relacionadas con el trabajo de la organización. Cuando sea posible, las partes interesadas clave deben participar en estas iniciativas.

PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y EDUCACIÓN PÚBLICA

7. Educación pública

Una organización sin fines de lucro debe ofrecer al público información imparcial, capacitación u otros recursos educativos sobre cuestiones de importancia relacionadas con la misión.

8. Partes interesadas como defensores

Una organización sin fines de lucro debe apoyar y estimular a los miembros de la directiva, voluntarios y ciudadanos a actuar como defensores y embajadores de la organización.

9. Diálogo público

Una organización sin fines de lucro debe fomentar el diálogo público, celebrar foros públicos u ofrecer otros métodos para que sus integrantes expresen sus puntos de vista sobre cuestiones importantes con respecto a la política social o pública.

10. Promover la participación ciudadana

Una organización sin fines de lucro debe exhortar a los integrantes a participar en actividades independientes de participación ciudadana. Tal como lo define la Asociación Americana de Psicología (American Psychological Association), participación ciudadana se refiere a "acciones individuales y colectivas ideadas para identificar y abordar cuestiones de interés público. La participación ciudadana puede tomar muchas formas, desde voluntarismo individual a participación institucional y hasta participación electoral. Puede abarcar iniciativas para abordar directamente una cuestión, trabajar con otras personas en una comunidad para resolver un problema, o interactuar con las instituciones de democracia representativa".

11. Actividades de participación de electores independientes

Cuando sea posible, una organización sin fines de lucro debe participar en actividades relacionadas con la misión para educar a los electores y fomentar la concurrencia de electores. Las organizaciones sin fines de lucro deben seguir las pautas del IRS para llevar a cabo estas actividades de manera legal e imparcial. Estas actividades comprenden:

- ofrecer educación sobre la votación y el proceso de elecciones;

- realizar actividades para incentivar al electorado y campañas de inscripción en el censo electoral;
- auspiciar foros de candidatos;
- elaborar cuestionarios o guías para educar al público sobre los candidatos, y

publicar registros electorales de miembros titulares de un órgano legislativo. (Resolución administrativa tributaria del IRS 2007 - 41, 2007-25 I.R.B. y 78-248), 1978-1 C.B. 154)

REQUISITOS LEGALES PARA ACTIVISMO, ACTIVIDAD POLÍTICA Y COLABORACIÓN CON AUTORIDADES ELECTAS

12. Prohibición con respecto a apoyar u oponerse a candidatos para cargos públicos electos

Una organización sin fines de lucro no debe apoyar ni oponerse a candidatos para cargos públicos electos. Esto incluye evitar las comunicaciones y actividades que se podrían percibir como de apoyo o de oposición a candidatos o partidos políticos [26 USC § 501(c)(3)].

13. Prohibición con relación a gastos o contribuciones en especie para beneficio de los candidatos

Una organización sin fines de lucro no debe hacer un gasto ni una contribución en especie para beneficio de un candidato individual para un cargo público electo, un comité político que apoye o se oponga a un candidato, ni un partido político [26 USC § 501(c)(3)].

14. Prohibición con relación al uso de recursos de la organización para apoyar u oponerse a candidatos

Un miembro del personal, de la junta directiva o un voluntario de una organización sin fines de lucro no debe participar en actividades que apoyen o se opongan a candidatos para cargos públicos electos, comités políticos ni partidos políticos durante el horario en que la persona esté trabajando o prestando servicio como voluntario para la organización sin fines de lucro, o representándola de cualquier otra manera (Resolución administrativa tributaria del IRS 2007-41, 2007-25 I.R.B.).

El personal, los miembros de la junta directiva y los voluntarios pueden participar en dichas actividades empleando su tiempo y sus recursos personales. Una organización sin fines de lucro debe ofrecer capacitación u orientación al personal, los miembros de la directiva y los voluntarios cuando sea necesario para garantizar que el tiempo y los recursos de la organización no se usen para actividades políticas partidarias.

15. Distinción entre las opiniones personales y las posturas de la organización

Una organización sin fines de lucro se debe asegurar de que la junta directiva, el personal y los voluntarios distingan entre las opiniones personales y las posturas de la organización con relación a cuestiones de política pública, especialmente en comunicaciones por correo electrónico, en línea o en las redes sociales. Una organización sin fines de lucro se debe responsabilizar por declaraciones realizadas por un miembro de la directiva, del personal, o voluntario, en particular en lo que refiere a declaraciones políticas.

16. Límite de parte insustancial con respecto al activismo

Una organización sin fines de lucro debe cumplir con los límites con respecto a acciones de ejercer presión de conformidad con la sección 501(c)(3) del Código Tributario. Activismo se refiere a comunicarse directamente, o exhortar al público a comunicarse, para apoyar u oponerse a la legislación ante un órgano legislativo o electores [26 CFR § 1.501(c)(3) - 1(c)(3)(ii)]. Estas actividades para influir en la legislación, o llevar adelante propaganda, deben ser una parte insustancial de las actividades institucionales de una organización sin fines de lucro en el marco de 501(c)(3). Salvo que una organización tome la opción 501(h), el IRS determina si las actividades de activismo de una organización sin fines de lucro son sustanciales en función de los hechos y circunstancias que la organización sin fines de lucro debe informar en su declaración informativa anual [26 CFR 1.162-29(c)(1)].

17. 501(h) Límite de gastos de activismo

Una organización sin fines de lucro debe considerar presentar el formulario 5768 del IRS para tomar la opción 501(h). La sección 501(h) del Código Tributario permite que el límite de una organización sin fines de lucro se determine en función de los gastos de activismo en vez del límite de parte insustancial [26 USC § 501(h)].

En virtud de la elección 501(h), una organización sin fines de lucro debe informar sobre actividades directas y de base en su declaración informativa anual y limitar los gastos de activismo de base a no más del 25 por ciento de los gastos de activismo total (26 CFR 56.4911).

El activismo directo se refiere a cualquier intento de ejercer influencia sobre una legislación mediante la comunicación con cualquier integrante o empleado de un órgano legislativo, o con cualquier funcionario o empleado del gobierno que pudiera participar en la formulación de la legislación. El activismo de base se refiere a cualquier tentativa de ejercer influencia sobre una legislación mediante el intento de incidir en las opiniones del público en general o cualquier sector del mismo. [(26 CFR 56.4911)]

Una organización sin fines de lucro que haya tomado la opción 501(h) también debe conocer las excepciones a las actividades de activismo declaradas, entre las que se incluyen:

el debate de cuestiones sociales y económicas generales sin expresar una opinión sobre la legislación pendiente ni llamar a la acción;

el análisis o investigación independiente que puede expresar una opinión sobre la legislación pero no llama a la acción, presenta los hechos de manera íntegra e imparcial, y se difunde ampliamente;

el asesoramiento técnico a un comité o un órgano legislativo ante la invitación de ese órgano o comité;

comunicaciones de "autodefensa" sobre la legislación que afecta la existencia, poderes, obligaciones, situación de exención tributaria o posibilidad de deducción de contribuciones; y

comunicaciones de los miembros que reflejen una opinión sobre la legislación de interés directo para la organización y sus miembros pero no fomentan el activismo directo ni de base.

[En el caso de organizaciones que no hayan tomado la opción 501(h), se han establecido excepciones similares a las de asesoramiento técnico y análisis independiente mediante el derecho consuetudinario y las resoluciones administrativas tributarias del IRS 64-195, 1964-2 C.B.138 y 70-449, 1970-2 C.B. 111]



NOTAS

18. Prohibición con respecto al uso de fondos federales para activismo

Una organización sin fines de lucro no debe usar fondos federales para participar en acciones de ejercer presión. Salvo que existan restricciones, se pueden usar otros fondos para acciones de ejercer presión (2 CFR § 200.450).

19. Declaración de acciones de ejercer presión de Colorado

Un empleado de una organización sin fines de lucro al que la organización pague para ejercer presión debe presentar informes mensuales ante el Secretario de Estado de Colorado sobre las comunicaciones con el objeto de ejercer influencia, o que otros ejerzan influencia sobre la legislación o la formulación de leyes públicas (C.R.S. § 24-6-303).

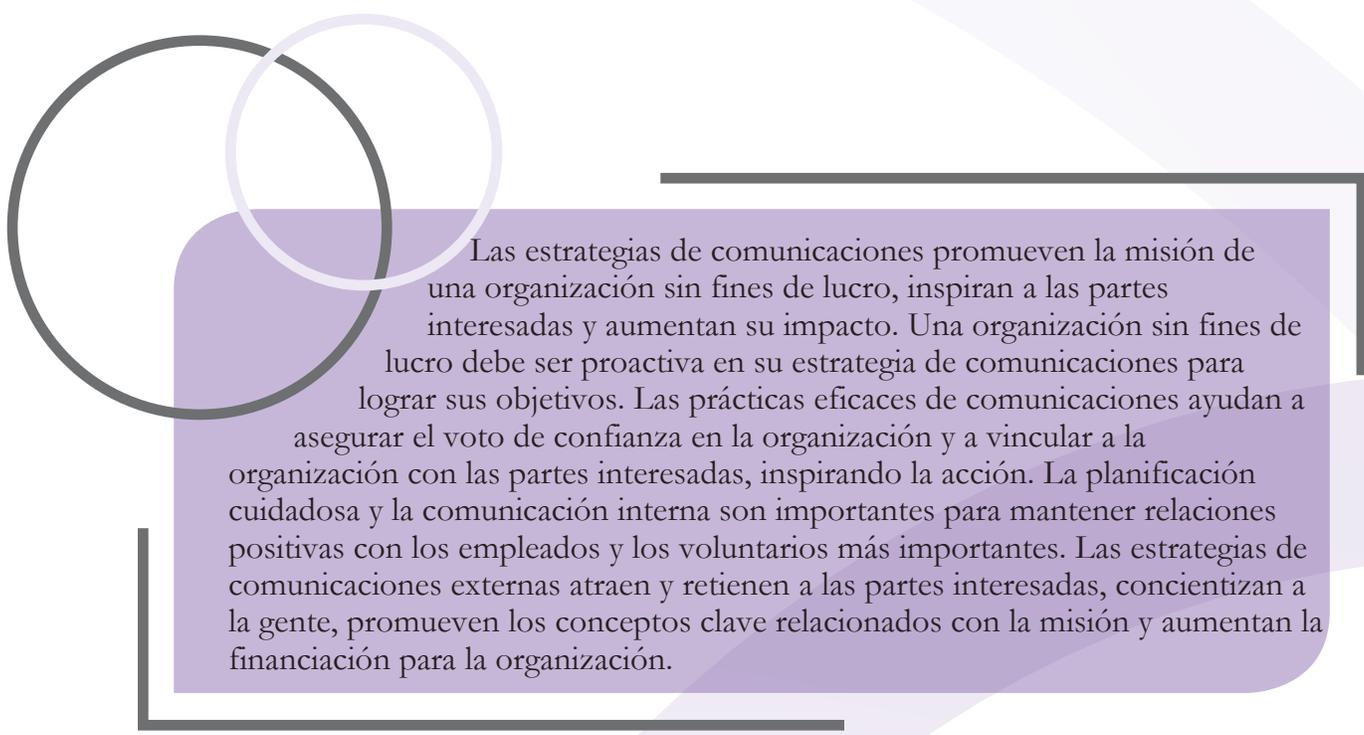
20. Cumplimiento de normas éticas

Una organización sin fines de lucro debe cumplir con normas éticas federales, estatales y locales al trabajar con empleados del gobierno y funcionarios públicos. Con respecto a los empleados y autoridades del gobierno, esto incluye normas con respecto a dar obsequios, viajes, honorarios, o incluso boletos para un evento; y el empleo de autoridades electas anteriores. (Artículo XXIX de la Constitución de Colorado; Norma XXIII de la Cámara de Representantes - Código de Conducta Oficial; Reglas Permanentes del Senado, 34 a 43).



COMUNICACIONES

PRINCIPIOS



Las estrategias de comunicaciones promueven la misión de una organización sin fines de lucro, inspiran a las partes interesadas y aumentan su impacto. Una organización sin fines de lucro debe ser proactiva en su estrategia de comunicaciones para lograr sus objetivos. Las prácticas eficaces de comunicaciones ayudan a asegurar el voto de confianza en la organización y a vincular a la organización con las partes interesadas, inspirando la acción. La planificación cuidadosa y la comunicación interna son importantes para mantener relaciones positivas con los empleados y los voluntarios más importantes. Las estrategias de comunicaciones externas atraen y retienen a las partes interesadas, concientizan a la gente, promueven los conceptos clave relacionados con la misión y aumentan la financiación para la organización.

PLANIFICACIÓN Y COMUNICACIONES INTERNAS

1. Comunicaciones institucionales

Todas las comunicaciones de las organizaciones sin fines de lucro deben cumplir con los más altos estándares éticos y profesionales, al igual que con los estándares pertinentes específicos del ramo, y deben mostrar transparencia, imparcialidad y honestidad. Estos estándares se deben establecer claramente por escrito y formar parte de la capacitación y la orientación de todos los empleados, miembros de la junta directiva y voluntarios.

2. Plan de comunicaciones por escrito

Una organización sin fines de lucro debe tener un plan de comunicaciones escrito definido claramente que apoye el plan estratégico de la organización. Las estrategias de comunicaciones bien definidas se deben integrar en toda la planificación institucional, y deben demostrar responsabilidad ante los integrantes y el público. El plan de comunicaciones por escrito debe:

- incluir objetivos, destinatarios, mensajes clave, estrategias, tácticas, resultados previstos, y los medios para evaluar los resultados;
- incluir a la comunidad a la que se presta servicio (que puede ser diferente a los destinatarios);
- garantizar que la organización ponga la información adecuada a disposición del público y se comunique de una manera clara y oportuna con aquellas personas que soliciten información;
- compartirse y revisarse regularmente con el personal, la junta directiva y los voluntarios clave de la organización; y
- actualizarse periódicamente para garantizar que el plan se mantenga vigente con las prioridades de la organización y las tendencias con respecto a la comunicación, como por ejemplo cambios en las redes sociales y la tecnología.

3. Procedimientos de comunicación/comunicaciones internas

Las organizaciones sin fines de lucro deben establecer políticas claras con relación a las

prácticas y procedimientos de comunicación que incluyen iniciativas de extensión, frecuencia de comunicaciones, normas gráficas, reglas con respecto a comunicaciones impresas y electrónicas, aprobación de datos y mensajería institucionales, y respuestas esperadas con relación a asuntos internos o externos. Estas políticas se deben incorporar al plan de comunicaciones por escrito. Las organizaciones sin fines de lucro deben definir estrategias serias de comunicación interna —con canales claros, definidos, que respondan a las necesidades e intereses de los miembros del personal y los voluntarios clave— con el objeto de permitir resoluciones de conflictos eficaces y la creación de una cultura organizacional positiva y productiva.

4. inclusión y comunicaciones

Las organizaciones inclusivas no solo tienen personas de diversos entornos que participan en todos los niveles, sino que también se centran en el aprendizaje e incorporan intencionalmente las necesidades, valores y perspectivas de todos los integrantes en todo lo que hacen. Esto incluye la práctica de comunicaciones. Las organizaciones sin fines de lucro deben ofrecer comunicaciones en otros idiomas aparte del inglés estándar, cuando sea necesario. A medida que una organización sin fines de lucro crea e implementa sus prácticas de comunicaciones, se debe asegurar de que su estrategia, mensajería, mensajeros y materiales sean inclusivos de las opiniones y experiencias de sus integrantes.

5. Privacidad y consentimiento

Las organizaciones sin fines de lucro deben establecer e implementar políticas claras con respecto a la confidencialidad de ciertas comunicaciones, imágenes, e información personal. La información sensible, privada o confidencial no se debe compartir sin consentimiento expreso. Algunas veces se podría necesitar el consentimiento expreso para compartir fotos de participantes, voluntarios o miembros de la comunidad a la que se presta servicio.

6. Plan de comunicaciones en situaciones de crisis

Una organización sin fines de lucro debe tener un plan por escrito para comunicarse con los destinatarios internos, el público y los medios en un momento de crisis o emergencia. Un plan de comunicaciones en situaciones de crisis se puede incorporar a un plan de gestión en situaciones de catástrofe o un plan de comunicaciones por escrito



COMUNICACIONES

7. Derechos de autor y marcas registradas

Una organización sin fines de lucro debe registrar los derechos de autor o la marca registrada de materiales de la organización cuando sea pertinente.

8. Evaluación

Una organización sin fines de lucro debe dar los pasos necesarios para evaluar estrategias y tácticas de comunicaciones. Cada estrategia se debe idear pensando en un resultado cuantificable, y el dinero y el tiempo que se gasten se debe sopesar con el éxito de cada estrategia. El paso siguiente sería evaluar los resultados en comparación con los resultados cuantificables propuestos.

de materiales de promoción comercial incluyen boletines impresos y electrónicos, sitios web, redes sociales, informes anuales, publicidad, materiales de apoyo publicitario o promocionales para eventos, anuncios de servicio público, y folletos informativos y volantes.

11. Relaciones con los medios

Relaciones con los medios se refiere al proceso de generar la cobertura de los medios mediante la distribución oportuna y precisa de comunicados de prensa, el suministro de contenido listo para imprimir para publicaciones externas y puntos de distribución, inclusive comentarios de visitantes y cartas al editor, y el lanzamiento de ideas de relatos a periodistas cuya cobertura apoye los temas de interés y ámbitos de competencia de la organización. En caso de cambios específicos en el contexto de los medios, las organizaciones deben desarrollar sus propios "centros de medios", en donde comunicados de prensa, artículos principales y resúmenes sobre temas específicos se pongan a disposición de los medios y el público en línea y mediante solicitud.

9. Creación de una marca de identidad

Una organización sin fines de lucro debe desarrollar y promover una comprensión clara de su marca. La marca de una organización es su reputación y personalidad, y está respaldada por todas sus acciones e interacciones con la comunidad. La marca está bien definida por medio de tácticas de comunicaciones coherentes, como por ejemplo mensajes clave, idioma y tono, logotipo e identidad visual. Las organizaciones sin fines de lucro deben asegurarse de que todos los empleados, miembros de la junta directiva y voluntarios comprendan y conozcan su marca.

En concordancia con su marca, una organización sin fines de lucro debe considerar implementar un conjunto de normas gráficas que creen una identidad visual y proporcionen las reglas para usar las fuentes, colores principales, colores para dar énfasis, logotipos, fotografía y otros recursos visuales.

10. Promoción comercial

Los materiales de promoción comercial que se distribuyan a destinatarios externos se deben desarrollar y distribuir de acuerdo a un plan estratégico, impulsado por la misión. Deben representar la marca y los mensajes claves de la organización, y reflejar su identidad visual. Algunos ejemplos

12. Comunicaciones digitales

Las comunicaciones digitales emplean formatos digitales como redes sociales e *e-marketing* para conectarse con el público al que van dirigidas. Es una salida esencial para las comunicaciones externas de una organización sin fines de lucro y una parte integral del plan de comunicaciones estratégicas. Las mejores prácticas para las comunicaciones digitales eficaces cambian rápidamente, ya que las salidas, plataformas, redes sociales y aplicaciones cambian constantemente. Las salidas de comunicaciones digitales se pueden usar para destacar noticias y oportunidades, compartir relatos que causen impacto, solicitar voluntarios y promocionar eventos, entre muchas otras posibilidades.

Una organización sin fines de lucro debe entender el tono, la funcionalidad y el público de una plataforma determinada con el fin de usarla eficazmente. Una organización sin fines de lucro debe adoptar una política de comunicaciones digitales que rijan los canales de las redes sociales y los correos electrónicos de la propia organización, al igual que las expectativas con respecto al personal, los miembros de la directiva y los voluntarios en lo que concierne a cualquier actividad en las redes sociales en relación con la organización.

Además, una organización sin fines de lucro debe cumplir con las leyes y directrices anti spam. Todas



las comunicaciones por correo electrónico se deben enviar solamente a destinatarios que hayan dado su autorización expresa o implícita para ser agregados a listas de correo electrónico, y deben incluir un medio para que los destinatarios puedan borrarse de la lista de correo electrónico.

13. Declaraciones públicas y posiciones

Una organización sin fines de lucro debe tener un procedimiento escrito que estipule quién tiene autoridad para hacer declaraciones públicas en nombre de la organización, y los procedimientos para hacer las declaraciones. Se debe capacitar a los miembros de la directiva, al personal y a los voluntarios con respecto a las declaraciones, posiciones, políticas y procedimientos de la organización.

14. Embajadores

Una organización sin fines de lucro debe estimular a todo el personal, miembros de la directiva y voluntarios a actuar como embajadores de la organización proporcionándoles herramientas, información y mensajería para ser defensores exitosos. Las organizaciones sin fines de lucro deben tener en cuenta la capacitación específica y cursos de reciclaje periódicos para los embajadores. Los embajadores deben trabajar juntos con un mensaje coherente y claro que permita a la organización sin fines de lucro atraer eficazmente a más personas.

15. Distinción entre las posiciones personales y de la organización

Una organización sin fines de lucro debe educar a los empleados, miembro de la directiva, voluntarios y embajadores con respecto a la distinción entre la opinión personal y las posiciones de la organización. Esto es particularmente importante al hacer declaraciones públicas, usar redes sociales o publicar información en línea o impresa. Se puede responsabilizar a una organización sin fines de lucro por las declaraciones que haga un miembro de la junta directiva o del personal.

16. Participación de las partes interesadas

Con el fin de demostrar transparencia y responsabilidad, mantener buenas relaciones y ayudar a una organización a lograr su misión, las organizaciones sin fines de lucro deben hacer partícipes a las partes interesadas mediante información clara, fácilmente accesible y actualizada. Las oportunidades de solicitar retroalimentación deben estar dirigidas específicamente a destinatarios clave

identificados en el plan de comunicaciones. Por ejemplo, los destinatarios de afuera deben poder acceder fácilmente a las encuestas y otros formularios web, las reuniones de la comunidad y otros métodos a través de las salidas de comunicación de la organización.

La información de contacto del personal será de ayuda en estas interacciones. En caso de recibir retroalimentación negativa, las organizaciones deben tener una política de quejas escrita a fin de responder respetuosamente y sin demora a las quejas por reclamos de las partes interesadas. Estas prácticas ayudan a fomentar el diálogo y a mitigar el efecto negativo para la organización y las partes interesadas.

17. Informes anuales

Una organización sin fines de lucro debe elaborar un informe anual que contenga información sobre sus actividades, logros, desempeño y visión del futuro. Con frecuencia, el informe anual será la demostración más persistente de su marca; garantizará que los elementos de su identidad visual estén bien representados. Las organizaciones pueden optar por ofrecer solamente su informe en formato electrónico, que es más económico y permite más opciones, entre las que se incluye el contenido insertado (por ejemplo, videos, enlaces, etc.). Sin embargo, una versión impresa más concisa puede ser más conveniente para llevar durante capacitaciones y eventos, y ofrece una representación física de la organización. Para garantizar la comunicación directa y eficaz, las organizaciones deben decidir con respecto a los destinatarios y los objetivos del informe.

El contenido debe incluir:

- información financiera general, que comprende el estado de ingresos y gastos, el balance general y la asignación de gastos operativos;
- una explicación de la misión, actividades e impacto de la organización;
- una explicación de las iniciativas de extensión y de las maneras en que los ciudadanos pueden acceder a los programas; y
- una lista de todos los miembros de la directiva, personal, voluntarios, y cuando sea pertinente, contribuyentes.

Contenido a tener en cuenta:

- dar vida a su misión, incluir relatos, fotografía, infografía, etc.
- apoyar la recaudación de fondos, incluir testimonios de donantes actuales.

18. Requisitos legales para el acceso público a la información

Una organización sin fines de lucro debe hacer que la información sobre sus operaciones, inclusive su dirección, finanzas, programas y actividades estén a disposición de la comunidad. La divulgación completa de la remuneración de directivos, que incluye la remuneración recibida de entidades relacionadas de la organización, se debe divulgar en el formulario 990 del IRS. Una organización sin fines de lucro debe consultar a profesionales del Derecho y financieros para determinar los requisitos de la divulgación pública. Como mínimo, una organización sin fines de lucro (salvo que esté eximida específicamente) debe poner a disposición del público ciertos datos, que comprenden:

- declaración fiscal anual (por lo general el formulario 990, 990-EZ, 990-N o 990-PF del IRS) de los últimos tres años (IRC § 6104);
- si la organización tiene ingresos por negocios no relacionados, declaración fiscal anual (por lo general el formulario 990-T del IRS) de los últimos tres años; y
- el formulario 1023 del IRS, Solicitud de reconocimiento de estatus de exención tributaria, inclusive los documentos presentados en apoyo de la solicitud y cualquier carta u otro documento expedido por el IRS con respecto a la solicitud (IRC § 6104; 990).

DIVERSIDAD, IGUALDAD E INCLUSIÓN

PRINCIPIOS

El sector sin fines de lucro desempeña un rol esencial en la formación y el apoyo de la sociedad civil, al cubrir necesidades que no atienden los sectores público y privado. Las organizaciones sin fines de lucro ofrecen servicios directos, defensa y activismo en representación de comunidades, grupos y partes interesadas carentes de servicios. Así pues, las organizaciones sin fines de lucro se encuentran en una posición excepcional para ofrecer liderazgo fundamentado y servir como modelo de prácticas de igualdad, diversidad e inclusión.

La implementación de la igualdad y la diversidad en entornos laborales de organizaciones sin fines de lucro se logra mediante la identificación y la eliminación de cualquier forma de discriminación. El segundo paso es la creación de prácticas en el entorno laboral que eliminen las parcialidades en el empleo o la discriminación de cualquier persona. Los beneficios de una fuerza laboral diversa e inclusiva comprenden:

- una cultura respetuosa del entorno laboral que permita a los empleados trabajar productivamente;
- una cultura del entorno laboral de apoyo que atraerá y conservará a empleados talentosos de diversos orígenes y experiencias;
- la creación de una cultura en la que la singularidad de cada persona, con sus experiencias vividas y sus orígenes, se incluyan en debates y toma de decisiones, que den lugar a la innovación y el surgimiento de ideas integrales;
- servicios y programas que reflejen mejor las necesidades de las comunidades, grupos y partes interesadas carentes de servicios;
- programas y prácticas que cumplan o superen los requisitos, objetivos y necesidades de la Igualdad de oportunidades en el empleo (Equal Employment Opportunity, EEO); y
- cumplan o superen las necesidades de la fuerza laboral que se ven afectadas por la estructura demográfica en proceso de cambio.

Los datos sugieren que diversas perspectivas dentro de una organización pueden aumentar el rendimiento, la innovación, la creatividad y la resolución de problemas. Además, la diversidad entre el personal, los voluntarios y los miembros de la directiva aumentan la capacidad de las organizaciones sin fines de lucro de trabajar eficazmente con comunidades diversas desde el punto de vista cultural. Dada la naturaleza del sector, es imperativo que las organizaciones sin fines de lucro trabajen con el fin de crear entornos equitativos, diversos e inclusivos.

DIVERSIDAD, IGUALDAD E INCLUSIÓN

PROCEDIMIENTOS INTERNOS

1. Políticas organizacionales

Una organización sin fines de lucro debe eliminar intencionalmente políticas y prácticas que excluyan a las personas debido a diferencias en la identidad social y el acceso.

2. Oportunidades para identidades sociales diversas

Una organización sin fines de lucro debe crear oportunidades de empleo y conservación de empleados, oportunidades para voluntarios, oportunidades para miembros de la directiva, y programas y servicios que comprendan una amplia gama de identidades sociales, que incluyen la capacidad, edad, ciudadanía, clase, origen étnico, sexo (expresión e identidad de género), nacionalidad, raza, religión y sexualidad.

3. Cultura del entorno laboral

Una organización sin fines de lucro debe crear una cultura del entorno laboral con la que empleados, voluntarios, miembros de directiva, comunidades y grupos a los que se prestan servicios sientan conexión, sientan que se los escucha, auténtico compromiso, y significado, sin importar las diferencias.

4. Rol de la identidad de las personas

Una organización sin fines de lucro debe garantizar la capacitación y la comprensión del rol que cumple la identidad de una persona (las múltiples variables individuales de la persona) en la toma de decisiones, opresión o privilegio laboral, y otros aspectos de la conducta.

5. Parcialidades implícitas

Una organización sin fines de lucro debe entender el rol que cumple la parcialidad implícita en la toma de decisiones, creación de ideas y otros aspectos de los empleados, voluntarios, y poblaciones a las que se presta servicio. Mediante el uso de una herramienta como por ejemplo Project Implicit, los empleados y voluntarios pueden reconocer parcialidades específicas, y tomar medidas para minimizar las consecuencias de las parcialidades en el entorno laboral o las oportunidades para voluntarios.

6. Roles de la directiva para fomentar la diversidad, la igualdad y la inclusión

La junta directiva de una organización sin fines de lucro debe:

- garantizar que los objetivos de inclusión estén incorporados en el plan estratégico;
- proyectar expectativas claras con el director ejecutivo, y controlar el progreso mediante el proceso de revisión del director ejecutivo;
- definir metas de inclusión pertinentes en el marco del trabajo de los comités de la junta;
- ser embajadores de la organización en comunidades diversas; y
- eliminar políticas o procedimientos que intencionalmente o involuntariamente originen parcialidad o discriminación en un aspecto de la organización.

PROCEDIMIENTOS EXTERNOS

7. Promoción comercial y mensajería

Una organización sin fines de lucro debe ser clara y explícita en cuanto a sus valores en relación con la diversidad, la inclusión y la igualdad en los materiales de promoción comercial y mensajería. Una organización sin fines de lucro debe elaborar estrategias para entender al público con el que espera vincularse o prestarle servicio. El rol de recibir retroalimentación de las partes interesadas sobre la eficacia, igualdad, diversidad e inclusión de la promoción comercial y la mensajería garantiza un proceso auténtico y valioso que asegura que el mensaje que se envíe sea el mismo que se reciba.

8. Comunidad y relaciones con los integrantes

Valorar a las comunidades y los integrantes a los que se presta servicio es un elemento fundamental en las ideas de igualdad, diversidad e inclusión. A través del compromiso significativo con la comunidad como socios plenos, se aumenta la capacidad de innovar conjuntamente y facilitar el cambio social. Los miembros de la directiva, empleados y voluntarios deben utilizar canales equitativos para escuchar las opiniones de la comunidad y sus integrantes, y facilitar el diálogo genuinamente. Esta práctica deja lugar para que las perspectivas externas influyan en el trabajo interno de la organización.

NOTAS

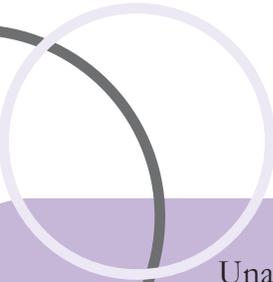
9. Compromiso de la dirección y la directiva

Estudios realizados demuestran que generar el cambio en una organización con respecto a la igualdad, la diversidad y la inclusión comienza en el nivel superior de cualquier organización. Los directores ejecutivos y los miembros de la directiva pueden demostrar su compromiso con la igualdad, la diversidad y la inclusión al involucrar a la junta en conversaciones sobre el tema y obtener su apoyo. Las conversaciones reales con empleados, voluntarios y miembros de la comunidad a la que se presta servicio pueden dar como resultado un cambio contundente y la comprensión de la organización.



EVALUACIÓN

PRINCIPIOS



Una responsabilidad esencial de todas las organizaciones sin fines de lucro es evaluar el impacto de sus acciones y aprender de su trabajo previo para prestar mejor servicio a la comunidad en el futuro. La evaluación demuestra el cumplimiento de la misión de una organización sin fines de lucro mediante un enfoque sistemático, verificable, para determinar la eficacia e identificar las áreas a mejorar. La cultura organizacional de evaluación impulsa la mejora continua, aumentando el desempeño y la eficacia.

Los resultados de la evaluación deben servir como factor determinante clave para la toma de decisiones estratégicas y la planificación, y permitir a una organización utilizar mejor sus recursos en las áreas de mayor beneficio. Los resultados de la evaluación, y el aprendizaje organizacional correspondiente, son importantes para cumplir con el propósito institucional, establecer responsabilidad con las partes interesadas, y promover la inversión continua de recursos por parte de financiadores y partidarios.

GENERAL

1. La práctica de la evaluación

El proceso de evaluación implica el examen crítico de un programa o una organización mediante la recolección y el análisis de la información sobre sus resultados, actividades y características con el fin de sacar conclusiones sobre el impacto. Estas conclusiones sirven de apoyo a gestiones y toma de decisiones en el futuro, con el objetivo fundamental de mejorar la eficacia.

2. Evaluación como aprendizaje

La evaluación debe impulsar el aprendizaje organizacional y la mejora continua. Si bien medir el impacto es uno de los propósitos de la evaluación, la evaluación también ayuda a entender más claramente la capacidad, la estrategia y el rol de la organización sin fines de lucro en la comunidad. La evaluación puede proporcionar una perspectiva valiosa sobre cómo se realiza el trabajo, quién participa, y el contexto en el que se desarrolla el trabajo, todo lo cual puede generar información procesable, y en última instancia, llevar al desarrollo de la organización.

3. Cultura organizacional para la evaluación

Las organizaciones sin fines de lucro deben incorporar la evaluación de manera continua, uniforme e integrada en el trabajo de la organización; involucrando a un amplio espectro de personal, directiva y partes interesadas.

4. Ética y competencia cultural

Las altas normas éticas y la competencia cultural son componentes esenciales en el diseño de la evaluación y su ejecución. Estos componentes garantizan que las evaluaciones estén concebidas e implementadas con el objeto de proteger los derechos y la confidencialidad de los participantes, y sean accesibles por igual y produzcan datos igualmente válidos de las diversas poblaciones a las que se presta servicios.

5. Propósito de la evaluación

La evaluación funciona en varios niveles y para diversos propósitos. El más común es la evaluación del programa, lo que los financiadores necesitan frecuentemente para determinar la eficacia de un programa en cuanto al cumplimiento de sus

objetivos. Las organizaciones sin fines de lucro no deben limitarse a la evaluación del programa. Las evaluaciones pueden integrar a la organización en su conjunto con relación a la información sobre el impacto y la sostenibilidad en general, o examinar el funcionamiento y la eficacia de un departamento o un área operativa.

6. Preguntas clave de evaluación

La evaluación se fundamenta en la información de preguntas clave que determinan el propósito del proceso de la evaluación. Las preguntas de evaluación clave proporcionan los fundamentos necesarios para determinar el alcance del estudio, el impacto previsto y los métodos para medir el cambio.

MÉTODOS Y PROCESOS

7. Métodos de evaluación

La evaluación puede ser de naturaleza formativa, con la intención de evaluar y mejorar un programa o proceso a medida que se desarrolla o implementa, o final, que analiza e informa sobre los resultados retrospectivamente. Ambas sirven a propósitos valiosos, pero diferentes, ya que la evaluación formativa se concentra en el diseño o el funcionamiento del programa y la evaluación final se enfoca en la medición del impacto.

8. Modelo lógico o teoría del cambio

El proceso de evaluación se informa mediante un modelo lógico o teoría del cambio. La teoría del cambio es un modelo causal que explica cómo y por qué se prevé un cambio deseado. El modelo lógico es una imagen visual de los aportes, resultados y efectos previstos de una actividad o programa, y se puede basar en una teoría del cambio. Ambos ofrecen un fundamento para determinar el efecto de intervenciones para generar cambio.

9. Resultados de la evaluación

Los sistemas de evaluación sólidos y los resultados previstos son realistas, específicos, medibles y adecuados para el tamaño y el alcance de las actividades de la organización.

10. Información de datos

El proceso de evaluación puede incluir una variedad de actividades e instrumentos que pretenden responder las preguntas de evaluación clave y comprende el análisis tanto de los datos cualitativos como cuantitativos.

- Los datos cualitativos comprenden información que no se presta para contabilizarse pero que brinda una idea más profunda de las experiencias y perspectivas, tales como entrevistas a los participantes, debates de grupo de opinión, preguntas de encuestas abiertas, u observaciones de un programa en acción.
- Los datos cuantitativos comprenden información que se puede resumir en cifras, como por ejemplo puntaje de pruebas, categorías de encuestas y registros de inscripción de programas.

APLICACIONES FINALES

11. Evaluación integral

Una evaluación integral debe incluir tanto componentes del proceso como del impacto:

- La evaluación del proceso consiste en información descriptiva, como por ejemplo la cantidad de personas a las que se presta servicio, información demográfica, tasas de participación e intensidad, y otros elementos que pueden ayudar a una organización a determinar si la implementación de una actividad está en consonancia con los planes y funciona eficazmente (es decir, ¿el programa atendió a la población prevista?)
- La evaluación del impacto determina si la intervención generó el cambio previsto.

La evaluación del impacto en general requiere el uso de un instrumento de evaluación que se haya comprobado que sea confiable (uniforme) y válido (preciso) para medir el objeto de intervención.

12. Identificación de tendencias

Una evaluación integral debe incluir el análisis profundo de los datos para identificar tendencias y las características de impacto con el fin de servir de apoyo a futuras prácticas. Si bien la medición de los cambios desde el comienzo al final de una intervención para aquellos que participaron es fundamental para el análisis, la tasa de cambio en comparación con un grupo más amplio puede ofrecer un marco de referencia valioso para el análisis general.

13. Comunicación de resultados

Las organizaciones sin fines de lucro deben comunicar regularmente los resultados a las partes interesadas internas (por ejemplo, el personal) y externas (por ejemplo, financiadores) y usar estos resultados en el proceso de planificación para apoyarse y mejorar el impacto global de la organización.

14. Conclusiones de la evaluación

El proceso de evaluación debe incluir conclusiones y recomendaciones para su aplicación en futuras actividades. Una evaluación debe responder las preguntas planteadas en el diseño del proceso de evaluación. ¿Se logró el impacto deseado? ¿Por qué o por qué no? ¿Qué características o circunstancias contribuyeron a los resultados? Una evaluación debe incluir recomendaciones, basadas en los resultados de la evaluación, para mejorar el proceso o las intervenciones empleadas con el fin de aumentar el impacto.

CAPACIDAD

15. Evaluación de la capacidad

Las organizaciones sin fines de lucro pueden contar con que deben invertir mucho tiempo de planificación y del personal, y recursos económicos en la evaluación. La evaluación se puede hacer internamente o por medio de un experto externo. En cualquiera de los casos, la capacidad del personal para implementar o apoyar la evaluación es esencial para el éxito y la sostenibilidad. Los elementos de capacidad de evaluación comprenden:

- identificación y capacitación de personal clave y de dirección con relación al valor de la evaluación, la importancia de la evaluación y el análisis adecuados, y la aplicación de los resultados de la evaluación para que sirvan de apoyo a los procesos del programa;
- la creación de una cultura de mejora continua mediante la aplicación de los resultados de la evaluación al programa y a las iniciativas de la organización;

NOTAS

- procedimientos de evaluación establecidos para la recolección, almacenamiento seguro, análisis y declaración de datos; y
- asesoría especializada interna o contratada para analizar e informar adecuadamente con respecto a los datos resultantes.

16. Evaluador externo

Las organizaciones sin fines de lucro pueden optar (o lo pueden exigir los financiadores) por contratar un evaluador externo. Un evaluador externo debe aportar asesoría especializada objetiva al proceso de evaluación para que sirva de apoyo al desarrollo, la implementación y el análisis del proceso y los datos de la evaluación. Los evaluadores externos deben poseer conocimiento y habilidades relacionados con el análisis estadístico y métodos de investigación reconocidos.

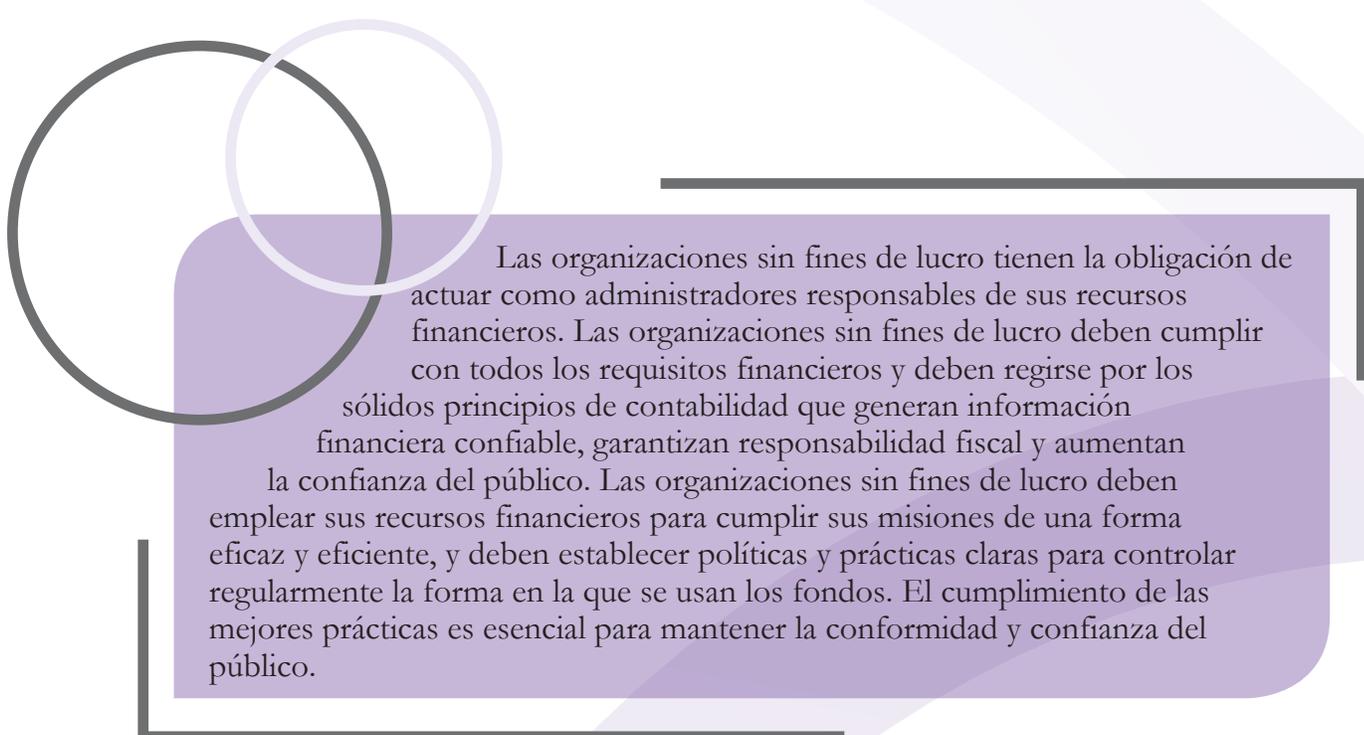
◀ ADAPTACIÓN ORGANIZACIONAL

17. Evaluación y métodos en evolución

La evaluación debe evolucionar junto a las organizaciones y los programas. Dado que la evaluación impulsa el aprendizaje organizacional y puede llevar a modificaciones del programa, y debido a que las organizaciones sin fines de lucro funcionan en entornos dinámicos, las preguntas que las organizaciones deben intentar responder por medio de la evaluación cambiarán con el transcurso del tiempo, e igualmente podrán hacerlo los métodos que se usan para responderlas.

\$ GESTIÓN FINANCIERA

PRINCIPIOS



Las organizaciones sin fines de lucro tienen la obligación de actuar como administradores responsables de sus recursos financieros. Las organizaciones sin fines de lucro deben cumplir con todos los requisitos financieros y deben regirse por los sólidos principios de contabilidad que generan información financiera confiable, garantizan responsabilidad fiscal y aumentan la confianza del público. Las organizaciones sin fines de lucro deben emplear sus recursos financieros para cumplir sus misiones de una forma eficaz y eficiente, y deben establecer políticas y prácticas claras para controlar regularmente la forma en la que se usan los fondos. El cumplimiento de las mejores prácticas es esencial para mantener la conformidad y confianza del público.



ROLES Y RESPONSABILIDADES

1. Responsabilidades de gestión financiera

Existen varios roles dentro de una organización sin fines de lucro con responsabilidades de gestión financiera: la junta directiva, el tesorero, el comité financiero, el comité de auditoría, la dirección, el director financiero y/o el interventor. Cada rol tiene la responsabilidad de entender los estados financieros y desempeñar funciones clave de supervisión.

2. Comité financiero

El tesorero de la organización debe ser el presidente del comité financiero. El comité debe ser responsable de planificar, controlar y evaluar la financiación, gestión financiera, instalaciones, activos, riesgos y programas de seguros de la organización sin fines de lucro. El comité debe trabajar con el director ejecutivo y el director financiero para desarrollar planes financieros y de inversión de capital de gran alcance; revisar los presupuestos anuales e informes financieros; y recomendar controles internos y otras políticas financieras a la junta. El comité debe realizar cualquier otra tarea, ya que es posible que la junta lo necesite ocasionalmente.

3. Comité de auditoría

La junta debe designar un comité de auditoría, que debe incluir miembros de la junta. El comité de auditoría debe contratar a un auditor externo, sujeto a la aprobación de la junta. El comité de auditoría debe supervisar y evaluar el proceso de auditorías, reunirse con el auditor para revisar el contenido de la auditoría y presentar la auditoría a toda la junta para su revisión y aprobación. Se permite tener un comité financiero y de auditoría combinado. De ser posible, el comité de auditoría debe ser independiente del comité financiero, ya que a efectos prácticos los auditores evalúan el desempeño del comité financiero (formulario 990).

La existencia de comités financiero y de auditoría separados se basa en las necesidades y los recursos de cada organización. En lo que resta de esta sección, “comité financiero/de auditoría” puede hacer referencia a cualquiera de los dos comités, según la estructura de la entidad individual.

RENDICIÓN DE CUENTAS

4. Informes financieros

Una organización sin fines de lucro debe elaborar informes financieros coherentes y exactos, inclusive un balance general, un estado de actividades y una proyección del flujo de caja, al menos trimestralmente. El balance general debe comparar el final del año fiscal previo, y los informes de ingresos y gastos (también conocidos como estado de actividades) también deben comparar el presupuesto para el mismo período con los ingresos y gastos reales, junto con explicaciones de las diferencias significativas. Además, se deben suministrar informes tipo tablero para monitorear los indicadores clave de desempeño (key performance indicator, KPI). Los KPI pueden incluir el coeficiente de solvencia, análisis de liquidez, cálculo de la reserva y coeficientes de gastos y cualquier otra información necesaria para gestionar la organización de forma eficaz. Los estados financieros preparados internamente pueden estar elaborados sobre la base de valores devengados u otra base contable más significativa a efectos de tomar decisiones (tal como la base de efectivo).

5. Revisión de los estados financieros

La dirección, el comité financiero/de auditoría y la junta directiva deben revisar los estados financieros. Todos los miembros de la directiva deben recibir capacitación adecuada para leer y comprender los estados financieros de las organizaciones sin fines de lucro. Los miembros de la directiva deben participar activamente en la revisión de estados financieros y en la supervisión fiscal. Si bien el análisis detallado y la revisión de los estados financieros pueden llevarse a cabo a nivel del comité financiero/de auditoría, la junta conserva la responsabilidad fiduciaria.

6. Revisión de las declaraciones informativas del IRS

El director ejecutivo, el director financiero (o equivalente), la junta y el comité de auditoría de una organización sin fines de lucro deben revisar exhaustivamente y aprobar los formularios 990 y 990T del IRS (si corresponde) para garantizar que los

documentos presentados por la organización sean exactos, completos y se presenten puntualmente al IRS (990).

7. Auditoría o revisión de los estados financieros anuales

Una organización sin fines de lucro debe llevar a cabo una auditoría a cargo de un contador público titulado independiente o revisar los estados financieros anualmente o de una manera adecuada para el tamaño de la organización y la escala de las operaciones, o según se especifique en los estatutos. En el proceso de la auditoría, el auditor debe tener la oportunidad de reunirse en una sesión a puertas cerradas con la junta de la organización, aparte de la dirección y el personal. El comité financiero/de auditoría y/o la junta directiva deben revisar y aprobar la revisión o auditoría financiera independiente, según lo que exijan las políticas de las organizaciones sin fines de lucro.

8. Comunicación abierta

Una organización sin fines de lucro debe comunicar abiertamente la información de los informes anuales incluida en su formulario 990 a los integrantes y a las demás personas que soliciten dicha información (IRC § 6104; 990). Además, las organizaciones sin fines de lucro deben compartir, al menos anualmente, un resumen de los datos relacionados con las fuentes de ingresos, gastos operativos y resultados relacionados. Esto frecuentemente se presenta en un informe anual.

9. Presupuesto anual

La junta directiva debe revisar y aprobar el presupuesto anual de la organización. Si bien la junta debe determinar el presupuesto adecuado necesario para presupuesto adecuado necesario

para cumplir su misión, también debe considerar referencias externas del ramo para gastos de programas, administración y recaudación de fondos.

El presupuesto debe incluir fondos suficientes para salarios del personal aceptables y recursos para lograr su misión. Además, la junta debe asegurarse de que el presupuesto no solo cubra las necesidades operativas de las organizaciones sin fines de lucro, sino también los reemplazos/gastos de capital y que apoye el plan estratégico a largo plazo. Aunque por lo general se prepara anualmente, el presupuesto también debe contemplar y abordar necesidades financieras y de efectivo con miras al futuro. La junta también debe tener en cuenta un excedente razonable del presupuesto con el fin de crear, aumentar o mantener reservas adecuadas.

10. Restricciones de los donantes

Una organización sin fines de lucro debe cumplir condiciones específicas relativas a las donaciones [C.R.S. § 15-1-1103 hasta 15-1-1109; C.R.S. § 6-16-111(1)(i)]. Los fondos donados se deben clasificar de forma clara en base a la existencia de restricciones de los donantes en los estados financieros de la organización y las comunicaciones de conformidad con los deseos, estipulaciones o intenciones de los donantes u otorgantes (990). Las restricciones de los donantes pueden ser para un fin específico o un período de tiempo específico.

11. Rendición de cuentas de fondos de uso restringido

Una organización sin fines de lucro es responsable de controlar y suministrar documentación suficiente, tanto para donantes públicos como privados, para respaldar los gastos de fondos de uso restringido que deben llevarse a cabo mediante el sistema de contabilidad financiera.



12. Prueba de ayuda pública

Para ser considerada una institución benéfica, una organización generalmente debe recibir ayuda financiera de una base de donantes lo suficientemente amplia para satisfacer la prueba de ayuda pública o a prueba de hechos y circunstancias. Una institución benéfica que normalmente recibe más de un tercio de su financiación total de fuentes de ayuda pública generalmente se considera una institución benéfica. Si la organización falla la prueba de ayuda pública, aún puede reunir las condiciones para la prueba de hechos y circunstancias [IRC § 170(b)(1)(A)(VI); 509(a)(1)].

13. Discusión y análisis de la dirección (MD&A)

Una organización sin fines de lucro puede considerar publicar una sección de discusión y análisis de la dirección (Management's Discussion and Analysis, MD&A) junto con sus estados financieros auditados o revisados. Este documento puede servir como oportunidad para explicar las diferencias en el rendimiento financiero y enmarcar las expectativas de los estados financieros para el lector. Puede ser una herramienta importante para brindar perspectivas adicionales sobre la manera en la que se reflejan la misión y los logros de la organización sin fines de lucro en sus estados financieros.

POLÍTICAS

14. Documentación de políticas financieras

Además de las políticas específicas aquí mencionadas, una organización sin fines de lucro debe preocuparse de que todas las políticas y procedimientos financieros se documenten de forma adecuada. Estas políticas deben incluir información relativa a controles internos, capacitación interdisciplinaria y planificación de la sucesión. La documentación de las políticas financieras relevantes asegurará que las

organizaciones sin fines de lucro puedan funcionar de forma eficaz en caso de que haya un cambio de personal inesperado.

15. Cumplimiento

Una organización sin fines de lucro debe cumplir con todas las leyes tributarias y de presentación de informes financieros federales, estatales y locales. Esto incluye la retención y el pago de impuestos federales, estatales y locales e impuestos sobre la nómina. Además, las organizaciones sin fines de lucro constituidas en el estado de Colorado deben cumplir con todos los requisitos del Secretario de Estado de Colorado, inclusive el registro de solicitud de donaciones para organizaciones caritativas y otras solicitudes informativas.

16. Rotación del auditor

El comité de auditoría debe evaluar anualmente la calidad de la empresa auditora y llamar a licitación para la auditoría periódicamente. Si se mantiene la misma empresa, una organización sin fines de lucro debe considerar solicitar, de ser posible, un nuevo socio auditor cada tres a cinco años a fin de garantizar una perspectiva fresca y objetiva.

17. Política de denuncia de irregularidades

Una organización sin fines de lucro debe tener un sistema implementado que permita a las personas informar sobre conductas indebidas financieras y de otro tipo, y debe garantizar que no haya ninguna consecuencia por hacerlo; se conoce comúnmente como “política de denuncia de irregularidades” (whistleblower policy) (18 USC § 1107 – también conocida como Sarbanes-Oxley; 990).

18. Reembolso de gastos

Una organización sin fines de lucro debe establecer e implementar políticas que brinden orientación clara sobre sus normas para pagar o reembolsar gastos incurridos en nombre de la organización. La política debe especificar quién está autorizado a incurrir en

en gastos en nombre de la organización sin fines de lucro, los tipos de gastos que se pueden reembolsar, el proceso de aprobación y revisión de los informes de gastos y la documentación necesaria para justificar los gastos. Dichas políticas deben exigir que los gastos de viaje y de otro tipo a cuenta de la organización se realicen de forma eficaz en cuanto a los costos. El reembolso de gastos del director ejecutivo (o equivalente) debe ser aprobado por un funcionario de la junta directiva.

19. Reservas

Una organización sin fines de lucro debe establecer una política de reservas operativas a fin de planificar, crear y mantener una reserva financiera líquida a un nivel determinado por la dirección y la junta de la organización para apoyar sus operaciones de forma adecuada. Un objetivo recomendado para las reservas es de tres a seis meses de gastos operativos. Las organizaciones con propiedades de inversión también deben tener en cuenta una política de reserva de capital adecuada para financiar adecuadamente los futuros reemplazos y reparaciones de bienes. Tanto las reservas operativas como las reservas de capital deben apoyar el plan estratégico de las organizaciones sin fines de lucro.

20. Política de inversiones

Una organización sin fines de lucro debe adoptar y revisar periódicamente una política de inversiones sólida que ajuste la cartera de inversiones a los objetivos estratégicos y a la tolerancia de riesgo de la organización. También puede establecerse un comité de inversiones, independiente del comité financiero/de auditoría, para controlar la actividad de inversión y garantizar el cumplimiento de la política.

ADMINISTRACIÓN

21. Controles internos

Una organización sin fines de lucro debe diseñar e implementar procedimientos de control interno, tales como controles dobles y segregación de tareas, con el fin de garantizar información exacta y ayudar a evitar el fraude.

22. Protección de activos

Una organización sin fines de lucro tiene la responsabilidad de garantizar que sus activos se usen únicamente para el beneficio de la organización y no para fines personales u otros beneficios. Una organización sin fines de lucro debe establecer una política relativa al uso personal de activos, tanto tangibles como intangibles, tales como computadoras, teléfonos, fotocopiadoras, bases de datos de donantes, listas de distribución, etc. Se debe mantener un registro y un inventario de los activos capitalizados con regularidad.

23. Gestión de fondos

Una organización sin fines de lucro debe gestionar e invertir fondos de forma prudente y de conformidad con las condiciones vinculadas a la financiación (C.R.S. § 15-1-1103–1109; 990). La organización debe controlar el uso de sus fondos y recursos para garantizar el cumplimiento. Además, las organizaciones sin fines de lucro deben tener en cuenta y aprovechar las herramientas tecnológicas y de seguridad suministradas por su institución financiera a fin de ayudar con esta actividad de control.

24. Reembolso de gastos de personas vinculadas

Una organización sin fines de lucro no debe pagar ni reembolsar gastos de viaje (a excepción de gastos menores y accesorios tales como aperitivos servidos en una reunión de la organización) de cónyuges, personas a cargo u otras personas que acompañen a quienes realizan actividades para la organización, a menos que su comparecencia y participación tengan un propósito empresarial.



25. Préstamos a los miembros de la directiva y al personal clave

Una organización sin fines de lucro no debe hacer ningún préstamo a los miembros ni funcionarios de la directiva (C.R.S. § 7-128-501). También debe prohibir expresamente los préstamos al personal clave o a cualquier otro empleado o voluntario (990).

26. Uso personal de los fondos de la organización sin fines de lucro

Una organización sin fines de lucro no debe permitir el uso personal de sus fondos o tarjetas de crédito empresariales ya que cualquiera de estas transacciones puede constituir un beneficio propio o un beneficio en exceso en virtud de las normas de sanciones intermedias (IRC § 501(c)(3) y 4958; C.R.S. § 7-133-101; 990).

27. Uso de tarjetas de crédito

Una organización sin fines de lucro debe establecer e implementar una política que brinde orientación clara sobre el uso adecuado de las tarjetas de crédito empresariales, incluido el envío sin demora de la documentación de respaldo. La política también debe especificar las consecuencias de los gastos no justificados y del uso personal de las tarjetas de crédito. La política debe especificar los procedimientos de supervisión, incluida la supervisión por parte de la junta de los gastos de la tarjeta de crédito del director ejecutivo (990).

28. Ingresos

Una organización sin fines de lucro debe esforzarse por diversificar sus fuentes de financiación tanto como sea posible, con la finalidad de fortalecer la sostenibilidad de la organización y la proporción de ayuda del público, y para disminuir el impacto de una posible pérdida de una cantidad considerable de su financiación de cualquiera de sus fuentes.

Las fuentes de financiación pueden incluir subvenciones y contribuciones, ingresos por trabajo, ingresos de inversiones e ingresos de negocios no relacionados.

La organización sin fines de lucro debe supervisar el impacto del ingreso de uso restringido y tomar en cuenta la diversificación de estas clasificaciones de ingresos.

EKS&H | Ahora parte de **Plante Moran**

Auditorías. Impuestos. Asesoría.
Gestión de patrimonio.

Ponga la marca.

Una larga historia y un prestigio comprobado de prestación de servicios para organizaciones sin fines de lucro.

Descubra la experiencia, el servicio perfectamente integrado y el toque personal del equipo sin fines de lucro de Plante Moran. Mientras usted se concentra en su misión, nosotros nos concentramos en usted.

Lisa Meacham
lisa.meacham@plantemoran.com

plantemoran.com/nfp

29. Asignación de gastos

La asignación de gastos debe representar la misión y las actividades de la organización sin fines de lucro. Una organización debe gastar un porcentaje adecuado de su presupuesto anual en programas para cumplir su misión. Una organización también debe proporcionar recursos suficientes para la administración eficaz de la organización y, si la organización solicita contribuciones, para actividades de recaudación de fondos pertinentes. Existe un gran número de asignaciones de gastos aceptables dentro del sector sin fines de lucro. Cada organización debe contemplar datos



pertinentes del subsector del ramo para determinar si sus asignaciones de gastos son razonables. Si bien se deben hacer todos los esfuerzos posibles para maximizar las actividades relacionadas con la misión de una organización, una organización sin fines de lucro debe reconocer la necesidad de los costos de recaudación de fondos y administrativos. Los miembros de la junta directiva y la dirección deben analizar la información del ramo relacionada con este tema, como por ejemplo la carta "The Overhead Myth Open Letter" de Guidestar, BBB Wise Giving Alliance y Charity Navigator.

30. Flujo de caja/Liquidez

Con el fin de facilitar las operaciones fiscales sin dificultades, una organización sin fines de lucro debe proyectar, controlar y realizar ajustes del flujo de caja según sea necesario para garantizar la liquidez adecuada. El flujo de caja puede verse afectado por las fuentes y el momento del ingreso, tales como la financiación de uso restringido y las subvenciones reembolsables, así como el momento de los cobros de efectivo y desembolsos de gastos. Una organización sin fines de lucro puede tener en cuenta herramientas de flujo de caja y liquidez tales como una reserva operativa establecida y/o una línea de crédito operativa.

RECAUDACIÓN DE FONDOS



PRINCIPIOS

Las organizaciones sin fines de lucro brindan oportunidades para que las personas e instituciones contribuyan voluntariamente a causas de su elección y sirvan como un importante vehículo para la filantropía.

Las organizaciones sin fines de lucro actúan como intermediarios entre los donantes y los beneficiarios y tienen la obligación ética de administrar los fondos adecuadamente para cumplir sus misiones.

Las organizaciones sin fines de lucro deben cumplir con todas las leyes federales, estatales y locales relativas a las prácticas de recaudación de fondos. La recaudación de fondos de las organizaciones sin fines de lucro debe llevarse a cabo de conformidad con las más altas normas éticas para solicitar, aceptar, registrar, informar y usar fondos. Las organizaciones sin fines de lucro deben adoptar políticas claras para las actividades de recaudación de fondos a fin de garantizar el uso responsable de los fondos y la comunicación abierta y transparente con los contribuyentes y otros integrantes. Una organización sin fines de lucro debe llevar a cabo sus actividades de recaudación de fondos de una forma que mantenga la confianza del público en la administración de los fondos donados.

RECAUDACIÓN DE FONDOS

SOLICITUD DE DONACIONES PARA ORGANIZACIONES CARITATIVAS

1. Registro de solicitud de donaciones para organizaciones caritativas

A menos que la ley lo exceptúe, antes de solicitar contribuciones del público o participar en la promoción comercial relacionada con causas, una organización sin fines de lucro debe presentar una declaración de registro al Secretario de Estado de Colorado y renovar anualmente su registro con información financiera actualizada y cualquier cambio material [C.R.S. § 6-16-104 (1-6)].

2. Registro de recaudadores de fondos profesionales

Todos los recaudadores de fondos profesionales (una persona externa a la organización y que no forma parte del personal) que consultan o solicitan contribuciones en nombre de una organización sin fines de lucro deben registrarse ante el Secretario de Estado de Colorado antes de participar en cualquiera de dichas actividades (C.R.S. § 6-16-104.3, 104.6). Las organizaciones sin fines de lucro que contratan a recaudadores de fondos profesionales deben asegurarse de que dichos recaudadores estén debidamente registrados [C.R.S. § 6-16-104.3 (2, 9), 104.6 (2, 9), 104.9B]. Además, las organizaciones sin fines de lucro que contraten abogados remunerados deben controlar activamente los recibos y pagos de dichos organismos o personas [C.R.S. § 6-16-104.6 (8-9)].

3. Capacitación de recaudadores de fondos profesionales

Una organización sin fines de lucro debe proporcionar capacitación y supervisión adecuadas a las personas que solicitan fondos en su nombre para asegurarse de que entiendan sus responsabilidades éticas y las leyes federales, estatales y locales pertinentes. En particular, esto comprende información que deben divulgar a los donantes (C.R.S. § 6-16-105,105.3), y prohibiciones con respecto a técnicas coercitivas, intimidantes o que constituyen acoso a los posibles donantes.

4. Recaudación de fondos en apoyo de la misión

Una organización sin fines de lucro debe buscar y aceptar financiación, ya sea de uso restringido o no restringido, que esté en consonancia con la dirección estratégica y la misión de la organización. Al llevar a cabo dichas actividades de recaudación de fondos, se debe respetar la intención del donante, y una organización sin fines de lucro no debe comprometer el estado de exención tributaria.

5. Comunicaciones sobre la recaudación de fondos

Las comunicaciones sobre la recaudación de fondos deben contener información clara, exacta y honesta sobre la organización específica, sus actividades y el uso previsto de los fondos para apoyar la misión de la organización.

6. Ingresos de recaudación de fondos

Una organización sin fines de lucro debe diversificar sus fuentes de financiación tanto como sea posible para sostener la organización, aumentar el porcentaje de apoyo público y mitigar el impacto de una posible pérdida de una cantidad considerable de su financiación de cualquiera de sus fuentes. La diversificación puede incluir varios tipos de subvenciones, patrocinios, donaciones individuales y legados, además de otras fuentes de ingresos organizacionales.

ESTRATEGIAS PARA RECAUDAR FONDOS

7. Opciones de los donantes

Una organización sin fines de lucro debe instruir a los donantes sobre la gran cantidad de maneras distintas en las que pueden hacer donaciones, incluidas donaciones en efectivo en el acto en respuesta a preguntas directas, correo directo, llamadas telefónicas, filantropía digital, donaciones planificadas (tales como legados, bienes inmuebles, acciones, donaciones anuales y diversas formas de fideicomisos), donaciones combinadas (una mezcla de activos en efectivo y que no sean en efectivo) y fondos asesorados por donantes.

8. Juegos de azar benéficos

Una organización sin fines de lucro que realiza subastas, juegos de bingo, rifas u otros juegos semejantes debe conocer y cumplir los requisitos legales para estos juegos de azar benéficos. Las organizaciones deben solicitar la aprobación al Secretario de Estado de Colorado y al Servicio de Recaudación de Impuestos (Internal Revenue Service) con anticipación y deben comunicarse con estos organismos para obtener más información [(CCR § 1505-2(3.0); C.R.S. § 6-16-110; 990)].

9. Filantropía digital

Una organización sin fines de lucro que emplea filantropía digital debe estar informada sobre cómo atraer donantes, voluntarios y otras partes interesadas puede requerir estrategias y costos distintos a las estrategias tradicionales para la lograr participación en la recaudación de fondos. Las estrategias digitales pueden incluir solicitudes por correo electrónico, financiación colectiva (crowdfunding), recaudación de fondos entre pares, escucha de las redes sociales, publicidad digital (por ej., subvenciones de Google), y herramientas de promoción comercial de atracción. A través de un sofisticado programa en línea, una organización sin fines de lucro puede aumentar la participación de donantes y voluntarios considerablemente, adquirir nuevos donantes y ser capaz de transmitir su historia a un espectro más amplio de personas y comunidades.

10. Eventos y galas para recaudar fondos

Una organización sin fines de lucro que recauda fondos a través de eventos y galas debe desarrollar planes que justifiquen la planificación sustancial y los recursos humanos y financieros que esto implica. Los planes deben incluir, entre otros:

- objetivos del evento en materia de finanzas, comunicaciones, atracción de donantes y administración de donaciones;
- tiempo de planificación e implementación suficiente;
- contar con un presupuesto suficiente para el evento, que incluya los costos del tiempo del personal, la participación de voluntarios, el lugar de reunión, la comida y bebida, la decoración, el entretenimiento y la tecnología;
- tácticas para la interacción deliberada con audiencias y partes interesadas en el evento;
- consideración de los datos demográficos de las partes interesadas y las poblaciones, inclusive cómo pueden beneficiar y participar en el evento;
- cualquier competencia con otros eventos similares;
- roles y responsabilidades del personal y los voluntarios que ayudan con el evento; y
- permisos y autorizaciones necesarios (por ej., permiso para vender bebidas alcohólicas, permiso para vender rifas, etc.).

RESPONSABILIDAD ANTE LOS FINANCIADORES

11. Restricciones de los donantes

Una organización sin fines de lucro debe cumplir con condiciones específicas relativas a las donaciones [C.R.S. §15-1-1103-1109; C.R.S. § 6-16-111(1)(i)]. Los fondos donados se deben clasificar claramente conforme a las normas contables pertinentes como de uso restringido, de uso no restringido, con restricciones provisorias o con restricciones permanentes en las comunicaciones y estados financieros de la organización, y de acuerdo con la intención y los deseos del donante u otorgante (990).

RECAUDACIÓN DE FONDOS

12. Acuse de recibo de donaciones

Una organización sin fines de lucro debe acusar recibo de todas las donaciones caritativas para la organización como una mejor práctica de administración de donaciones. Para permitir que un donante reciba una deducción por donaciones, una organización sin fines de lucro debe proporcionar un acuse de recibo por escrito de forma oportuna que corrobore las contribuciones [IRC § 170(f) (17)]. Para acusar recibo de determinados tipos de donaciones, las organizaciones sin fines de lucro deben cumplir requisitos específicos. Esto incluye:

suministrar un recibo para las contribuciones en efectivo (inclusive las que se paguen con cheque o tarjeta de crédito) o propiedades (en especie o que no sean en efectivo) cuando el valor de mercado de la donación sea por lo menos de \$250 [IRC § 170(f)(8); 990];

enviar un acuse de recibo por escrito a los donantes que hayan realizado una contribución superior a \$75 en la que haya un beneficio para el donante (por ej., una entrada para un evento de recaudación de fondos cuando el precio de la entrada supere el beneficio del donante) [IRC § 115(a); 990];

requisitos especiales que apliquen a las donaciones que no sean en efectivo cuando el valor de mercado sea mayor a \$500. Esto puede depender del objeto de valor que se done a fin de reflejar con exactitud el valor de una contribución que no sea en efectivo;

una tasación calificada para corroborar la donación de una propiedad cuando el valor de mercado supere los \$5,000 [26 CFR §1.170A-17(a), (b); 990].

13. Confidencialidad de los donantes

Si bien una organización sin fines de lucro debe esforzarse por reconocer públicamente a los donantes cuando sea pertinente, se debe mantener la confidencialidad de los donantes cuando lo soliciten. Una organización sin fines de lucro no debe compartir, intercambiar ni vender información de contacto de ningún donante sin la autorización previa del donante. La información personal sobre posibles donantes recabada en investigaciones prospectivas también se debe mantener confidencial.

14. Administración de donaciones y relación con los otorgantes

Una organización sin fines de lucro debe comunicarse regularmente con los donantes y otorgantes respecto a sus actividades y gastos de fondos en informes periódicos o finales, según lo que se haya acordado en el momento de la donación. Las respuestas a las preguntas o solicitudes de información adicional se deben proporcionar sin demoras.

POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

15. Tecnología de recaudación de fondos

Las organizaciones sin fines de lucro deben analizar cómo utilizar de mejor manera la tecnología de recaudación de fondos y promoción comercial y evaluar los costos y beneficios de distintas soluciones. Se debe realizar una investigación exhaustiva de los proveedores cuando se considere una solución en línea. Cuando se implemente tecnología de recaudación de fondos, las organizaciones deben tener en cuenta factores que incluyan, entre otros:

- audiencias;
- políticas de privacidad;
- cualquier transferencia de datos;
- capacidad e infraestructura para tecnología informática; y
- tipos de procesadores de pago en línea.

16. Aplicación de fondos recaudados

Una organización sin fines de lucro debe aplicar un porcentaje significativo de cada dólar recaudado a programas y servicios de acuerdo con las prácticas de

organizaciones comparables y los compromisos asumidos con los contribuyentes y el público.

17. Código deontológico de la Asociación de Profesionales de Recaudación de Fondos (AFP)

La junta directiva y los directores ejecutivos de una organización sin fines de lucro deben estar familiarizados e implementar el Código de Principios Éticos y Estándares de Ejercicio Profesional de la Asociación de Profesionales de Recaudación de Fondos (Association of Fundraising Professionals, AFP), y asegurarse de que todos sus recaudadores de fondos cumplan con este código.

18. Remuneración de los recaudadores de fondos profesionales

De acuerdo con las directrices de la AFP, un recaudador de fondos profesional no debe aceptar remuneraciones ni firmar un contrato basado en un porcentaje de las contribuciones. Los recaudadores de fondos no deben aceptar comisiones de intermediario ni honorarios contingentes. Está permitido aceptar remuneraciones basadas en el desempeño, tales como bonos, solamente si dichos bonos están de acuerdo con las prácticas prevalentes dentro de las propias organizaciones de los miembros y no se basan en un porcentaje de las contribuciones.

**Orgullosos de apoyar
a la comunidad sin
fines de lucro de
Colorado**



**COLORADO STATE
BANK AND TRUST**
LONG LIVE YOUR MONEY.™

Kevin Shaw
kshaw@csbt.com | 303-863-4439



19. Personas que recaudan fondos

Una organización sin fines de lucro debe estar familiarizada con las distinciones legales entre el personal, los asesores, los voluntarios y los empleados contratados, y debe asegurarse de que su personal cuente con el conocimiento y la capacidad de gestionar y supervisar adecuadamente todas las actividades de recaudación de fondos. Esto es particularmente importante si la organización usa contratistas externos para recaudar fondos.

Los recaudadores de fondos no deben ni se debe esperar que aporten vínculos de un trabajo sin fines de lucro anterior a un nuevo empleador sin fines de lucro. Cualquier relación creada en una organización sin fines de lucro no es transferible a una nueva organización sin fines de lucro. Toda la información de donantes y perspectivas creada por o en nombre de una organización o cliente es propiedad de dicha organización o cliente.

20. Rol de la junta directiva en la recaudación de fondos

La junta directiva de una organización sin fines de lucro asume toda la responsabilidad de recaudar fondos suficientes para cumplir con los objetivos presupuestados de la organización. Una junta directiva también debe asegurarse de que toda la recaudación de fondos se implemente conforme a la ley y la práctica ética. El cien por ciento de los miembros de la directiva deben contribuir anualmente con la organización en la medida de sus capacidades o de acuerdo con una política escrita de contribución de la junta.

21. Política de aceptación de donaciones

Una organización sin fines de lucro debe tener políticas implementadas que regulen la recepción, la gestión activa y la declaración de donaciones (en efectivo o no) y subvenciones. Una organización sin fines de lucro debe adoptar políticas claras con respecto a la aceptación de donaciones (en efectivo o no) a la organización (990) y regalos personales de cualquier integrante a los miembros del personal, miembros de la directiva y voluntarios.

22. Rechazo de donaciones

Una organización sin fines de lucro debe rechazar donaciones (en efectivo o no) que puedan producir condiciones desfavorables para la organización o sus integrantes, y donaciones entregadas con fines que escapan al alcance de su misión. Las organizaciones sin fines de lucro deben implementar políticas claras, basadas en el propósito

RECAUDACIÓN DE FONDOS

de exención de la organización, a fin de determinar si aceptar una donación podría comprometer la ética, circunstancias financieras, enfoque del programa u otros intereses de la organización.

23. Aceptar fondos del sector de la marihuana

A pesar de que en Colorado tanto la marihuana médica como recreativa son legales, la marihuana sigue siendo ilegal bajo la ley federal, donde se clasifica como sustancia controlada en virtud de la Ley de Sustancias Controladas (Controlled Substances Act, CSA) (21 U.S.C. § 811).

Una organización sin fines de lucro que acepta donaciones del sector de la marihuana corre el riesgo de violar la legislación federal e incurrir en un delito según la ley federal, aun cuando es posible que dichas donaciones no estén prohibidas por la legislación de Colorado. No obstante, si una organización sin fines de lucro considera aceptar donaciones del sector de la marihuana, debe realizar los siguientes pasos:

- consultar a un abogado;
- revisar las políticas actuales de aceptación de donaciones ; y
- evaluar los beneficios de la donación y si aceptar o no la donación podría producir condiciones desfavorables para la organización o sus integrantes.

Si una organización sin fines de lucro recibe fondos federales a través de un contrato o subvención, no debe aceptar donaciones de un minorista de marihuana porque dicho contrato o subvención probablemente prohíba violar la legislación federal como condición para recibir dichos fondos.

24. Políticas de privacidad de las organizaciones sin fines de lucro

Una organización sin fines de lucro debe tener una política de privacidad clara que se pueda encontrar fácilmente en su sitio web para brindar transparencia a los donantes y al público acerca de cómo se usa su información personal y para divulgar prácticas de protección de datos.

La política debe incluir cómo se usa la información personal identificable (personally identifiable information, PII) de los donantes, explicar las prácticas de protección de datos y los usos de la información para la participación y filantropía digital. Las políticas de privacidad pueden requerir secciones específicas en base a las actividades organizacionales (por ej., el uso de datos de salud en hospitales, prácticas de promoción comercial con enfoque conductista, etc.).

Debido a que las organizaciones sin fines de lucro recopilan, usan, almacenan, y en algunos casos, divulgan PII, es fundamental contar con una política de privacidad. La PII consiste en datos que permiten distinguir a una persona de otra, e incluye información tal como el nombre, la dirección, el número de teléfono, el correo electrónico, la tarjeta de crédito u otra información de pago.

NOTAS



Las organizaciones sin fines de lucro se crean bajo la ley estatal (la Ley de Organizaciones Sin Fines de Lucro Revisada de Colorado [Colorado Revised Nonprofit Corporation Act, CRNCA]) (C.R.S. § 7-121-101 a 137), y en su mayoría, la ley estatal determina cómo se rigen. Además de lo que exige la ley estatal, las actas constitutivas, los estatutos y las políticas de la directiva de una organización sin fines de lucro pueden brindar políticas y procedimientos más específicos para regir las actividades de la organización.

Los miembros del órgano directivo, normalmente la junta directiva o el consejo directivo, deben tener conocimiento de las obligaciones fiduciarias legales vinculadas con su trabajo: el deber de diligencia, el deber de lealtad y el deber de obediencia. La ley de Colorado exige que los directores cumplan con sus deberes relacionados con la organización sin fines de lucro de buena fe; con la diligencia que ejercería una persona normalmente prudente en una posición semejante, bajo circunstancias similares; y de una forma en la que crean razonablemente que se hace en beneficio de la organización sin fines de lucro (C.R.S § 7-128-401). Las obligaciones fiduciarias están previstas para garantizar un alto grado de diligencia y lealtad total hacia la organización sin fines de lucro para proteger los activos benéficos que se mantienen a beneficio del público en lugar de para las personas individuales.

Los directores cumplen con el deber de diligencia de las siguientes maneras, entre otras:

- ejerciendo sus responsabilidades de buena fe y con diligencia, atención, cuidado y habilidad;
- cumpliendo con los propósitos, la misión y la estrategia de la organización sin fines de lucro;
- cumpliendo con los documentos normativos de la organización (actas constitutivas y estatutos);
- dedicando la cantidad de tiempo y atención necesarias a los asuntos de la organización sin fines de lucro de modo de que puedan tomar decisiones razonables e informadas. Esto significa que los directores tienen el deber u obligación de estar informados, hacer preguntas, participar en debates y tomar decisiones;



GOBERNANZA

PRINCIPIOS

- solicitando asesoramiento a expertos si una decisión requiere información y opiniones que escapen a la experiencia y conocimiento de la junta;
- entendiéndolo la responsabilidad fiduciaria para la organización sin fines de lucro;
- no “poniendo el sello” simplemente en las solicitudes administrativas, sino que, por el contrario, desarrollando el hábito de solicitar información necesaria para tomar una buena decisión.

Cumplir con el deber de diligencia engloba tanto la toma de decisiones como la supervisión de responsabilidades, y se lleva a cabo mediante actividades tales como concurrir a las reuniones de la junta directiva regularmente, participar en debates, leer actas, entender los programas de la organización, mantener una supervisión cuidadosa de las finanzas y cuestionar actividades poco claras o preocupantes (C.R.S. § 7-128-401).

Los directores cumplen con el deber de lealtad al poner los intereses de la organización antes que sus propios intereses o los de las partes vinculadas y evitar el uso de oportunidades organizacionales para beneficio personal (C.R.S. § 7-128-401). En virtud de la ley CRNCA, una parte vinculada comprende un cónyuge, un descendiente, un ancestro, un hermano, el cónyuge o descendiente de un hermano o una propiedad o fideicomiso en los que el director o una parte vinculada tiene un interés de beneficios. Además, una parte vinculada incluye cualquier entidad para la que una parte vinculada se desempeña como funcionario o director, o en la que una parte vinculada tiene un interés financiero.

Los directores satisfacen el deber de obediencia al cumplir con la legislación federal, estatal y local, cumplir con los documentos normativos de la organización y defender la misión de la organización. Esto no solo se refiere a la ley pura, sino también al espíritu de la ley. Las organizaciones sin fines de lucro cumplen con estándares públicos rigurosos y las juntas directivas deben obedecerlos consecuentemente. Las juntas directivas deben mantenerse informadas sobre las actualizaciones de la legislación y las prácticas de cumplimiento dentro de la organización.



ROL

1. Junta directiva

A menos que se disponga lo contrario en las actas constitutivas, una organización sin fines de lucro de Colorado debe contar con una junta directiva (C.R.S. § 7-128-101). Las tres funciones principales de la junta directiva consisten en establecer la misión y dirección, asegurar los recursos de fondos y el liderazgo necesarios para implementar la misión y proporcionar supervisión fiduciaria.

La junta u otro órgano directivo, los funcionarios y los empleados clave de una organización sin fines de lucro son responsables de definir y defender la misión, visión y valores de la organización, y de proporcionar una dirección estratégica global a la organización.

Dirigir una organización sin fines de lucro exige que la junta supervise a sus funcionarios y se asegure de que la organización funcione para fomentar sus propósitos caritativos y de exención tributaria. La junta pone en práctica esta responsabilidad a través de la creación de políticas que ofrecen orientación

Nuestras economías sostenibles integradoras con energías inteligentes esenciales y comunidades globales florecientes.



S&P Global Foundation es más que filantropía; es marcar una diferencia real al encontrar las relaciones esenciales entre nuestras habilidades y las necesidades de la sociedad.

En S&P Global desarrollamos y ofrecemos inteligencia esencial. Los datos y la analítica cumplen con la perspectiva estratégica, la investigación en profundidad y los parámetros confiables para que las empresas, los gobiernos y las personas puedan tomar decisiones con convicción.

El mismo impulso por la relevancia da forma a nuestra estrategia en S&P Global Foundation; tenemos un rol activo, asegurándonos de que el trabajo que realizamos tenga un impacto genuino sobre las comunidades en las que vivimos. Concentramos nuestras iniciativas en tres áreas en las que nuestras habilidades pueden marcar una diferencia real: desarrollar la fuerza laboral del mañana; crear una economía más inclusiva y defender un futuro resistente al cambio climático.

S&P Global Foundation

Para obtener más información sobre nuestro trabajo visite spglobal.com/who-we-are/our-company/corporate-responsibility

fundamental a los empleados sobre la gestión de la organización, y de este modo refuerzan la distinción entre el rol de gobernanza de la junta y el rol de gestión del empleado.

2. Funcionarios de la junta

A menos que se disponga lo contrario en los estatutos, una organización sin fines de lucro de Colorado debe tener un presidente, un secretario y un tesorero, y puede contar con cualquier otro funcionario que designe la junta (C.R.S. § 7-128-301). Todos los funcionarios deben ser mayores de 18 años (C.R.S. § 7-128-301). No es necesario que un funcionario sea un director o un miembro de la organización sin fines de lucro, a menos que los estatutos así lo dicten. Si bien la legislación tributaria federal no lo exige, el IRS normalmente espera que como mínimo tengan esos tres funcionarios. Algunas organizaciones pueden usar distintos nombres o descripciones y todas las modificaciones deben reflejarse en los estatutos.

3. Descripciones de funciones y responsabilidades de los miembros de la directiva

Los miembros de la directiva deben tener una descripción de funciones clara y entender sus roles y responsabilidades para con la organización y el público. Los miembros de la directiva son responsables de entender en su totalidad y llevar a cabo sus responsabilidades.

RESPONSABILIDADES: SUPERVISIÓN Y EVALUACIONES

4. Cumplimiento de las leyes federales, estatales y locales

Una organización sin fines de lucro debe conocer muy bien y cumplir todas las leyes y normas federales pertinentes,



GOBERNANZA

así como las leyes y normas pertinentes de los estados y jurisdicciones locales en las que está asentada o funciona (por ejemplo, leyes y normas que rigen actividades corporativas [estatales], leyes federales sobre el impuesto a la renta [federales y estatales], solicitud de donaciones [estatales] y empleo [federales y estatales]). En Colorado, el Fiscal General conserva ciertas facultades que rigen cuestiones tales como la supervisión de los activos benéficos, la intención de los donantes y la actuación en provecho propio, así como la aplicación de la Ley de Solicitud de Donaciones para Organizaciones Caritativas (Colorado Charitable Solicitations Act) y la revisión de las conversiones a organizaciones sin fines de lucro, conforme a su autoridad de derecho consuetudinario sobre los activos benéficos. Consecuentemente, la junta debe confirmar que las políticas y prácticas estén establecidas para proteger contra el desperdicio de activos benéficos, justificar la racionalidad del pago de remuneraciones a los miembros, directores o funcionarios, respetar la intención de los donantes y evitar el beneficio personal impropio de las personas de la organización. Las organizaciones sin fines de lucro que realizan actividades y solicitudes de donaciones en varios estados deben cumplir con las normas y directrices de cada estado. Si la organización dirige programas fuera de Estados Unidos, también debe cumplir con las leyes, normas y convenciones internacionales pertinentes.

5. Aprobación de las políticas fiscales y de gobernanza

La junta debe revisar y aprobar las políticas fiscales y de gobernanza nuevas o revisadas, inclusive una política de conflicto de intereses, política de denuncia de irregularidades, política de conservación y destrucción de documentos, políticas de entrega y aceptación de regalos personales y una política de remuneración de directivos (990). El formulario 990, un documento de acceso público, requiere que las organizaciones comuniquen si tienen implementadas la mayoría de estas políticas. La junta también debe procurar que hayan sistemas adecuados de contabilidad y controles internos implementados para detectar y evitar el fraude y la malversación, inclusive, según corresponda, verificaciones de antecedentes de los empleados y voluntarios y coberturas de seguros. La junta y el personal clave deben considerar desarrollar una matriz o lista para definir claramente los gastos y la autoridad para

tomar decisiones del personal de toda la organización y los tipos y cantidades de decisiones que requieren aprobación de la junta. Esta información se debe compartir con la junta, el personal y las entidades bancarias de la organización sin fines de lucro.

6. Revisión de la información financiera

La junta debe revisar y aprobar anualmente el presupuesto de la organización para asegurarse de que los gastos estén alineados con la misión de la organización. En función del tamaño de la organización sin fines de lucro, la junta o el comité financiero designado deben revisar los informes financieros periódicamente: al menos trimestralmente y si es posible mensualmente. Colorado no exige una auditoría como parte del proceso de registro de solicitud de donaciones con el Secretario de Estado (C.R.S. § 6-16-104). Otros requisitos estatales de solicitud de donaciones, subvenciones de financiación privada y la recepción de financiación del gobierno estatal o federal pueden exigir una auditoría. Si se realiza una auditoría, la junta debe revisar y aprobar la auditoría. La junta debe revisar el formulario 990 anual (o formulario pertinente de la serie 990) antes de presentarlo. El formulario 990 requiere que se divulgue la actividad y el proceso de revisión de la junta. Al tratarse de un documento de acceso público, la junta debe inspeccionar cuidadosamente el formulario 990 antes de presentarlo. La junta debe tener conocimiento de todos los expedientes estatales y locales esenciales, tales como renovaciones de registros e informes periódicos.

7. Participación en la planificación estratégica y alianzas estratégicas

La junta debe dirigir activamente y participar en revisiones y modificaciones periódicas del plan estratégico para la organización. La planificación debe incluir la consideración de alianzas estratégicas con otras organizaciones para maximizar el impacto positivo sobre las comunidades a las que se brindan servicios. El plan debe incluir metas y objetivos en las áreas clave para progresar con el cumplimiento de la misión. El personal debe participar en el proceso de planificación. La junta debe hacer responsable a la organización y a sí misma de las prioridades estratégicas, metas y objetivos.

8. Revisión de la composición y gobernanza de la junta

La junta debe revisar periódicamente su tamaño, composición y estructura operativa para garantizar que pueda apoyar de la mejor manera la misión, dirección y metas estratégicas de la organización. La junta debe evaluar sistemáticamente en qué medida está cumpliendo con sus propias obligaciones, analizando regularmente su propio desempeño y usando los hallazgos para mejorar sus operaciones y prácticas de gobernanza.

9. Revisión de la organización

La junta debe revisar anualmente la declaración de la misión, las actas constitutivas, los estatutos y las políticas empresariales de la organización, y modificarlos según sea necesario para reflejar el crecimiento y el desarrollo de la organización.

10. Revisión del desempeño y remuneración del director ejecutivo.

Todos los años, la junta debe llevar a cabo una revisión del desempeño del director ejecutivo que incluya la remuneración. La junta debe evaluar el desempeño del director ejecutivo en función de los logros organizacionales, y el paquete de remuneraciones totales debe reflejar los estándares del ramo y su desempeño.

Tanto la legislación de Colorado como las leyes federales sobre el impuesto a la renta prohíben el pago de remuneraciones que superen lo razonable [C.R.S § 7-133-102; IRC §§ 501(c) (3) y 4958]. Para reducir la posibilidad de sanciones relacionadas con remuneraciones no razonables, la junta debe seguir el proceso descrito en § 53.4958-6 de las normas del Departamento del Tesoro para crear una presunción iuris tantum de que la remuneración es razonable mediante:

Aprobación independiente: Un órgano directivo independiente (o un comité que actúa en su representación) aprueba el acuerdo remuneratorio. Por lo general se trata de la junta directiva o de un comité de remuneración de la junta.

Equiparables: La junta o comité obtiene y se basa en datos equiparables adecuados antes de aprobar el acuerdo. El órgano directivo debe tener en cuenta el tamaño, ubicación, área de enfoque y otros factores de otras organizaciones al seleccionar datos de remuneraciones para comparar.

Documentación: La junta o comité documenta adecuadamente el fundamento de su decisión simultáneamente a la adopción de esta.



GOBERNANZA

11. Planificación de la sucesión

La junta debe planificar quiénes sucederán a corto y largo plazo al director ejecutivo, los miembros de la junta directiva y el personal clave, para asegurar el liderazgo sólido y la responsabilidad por la organización durante los momentos de transición planificada y no planificada.

12. Control de la distribución de activos

La junta debe revisar cuidadosamente todas las distribuciones de los activos de la organización, especialmente si la organización sin fines de lucro se disuelve. Las distribuciones por parte de las organizaciones sin fines de lucro normalmente están prohibidas, con solo algunas excepciones, tales como pagar una remuneración razonable a los miembros, directores o funcionarios por los servicios brindados o transferir activos a otra organización sin fines de lucro elegible y adecuada.

RESPONSABILIDADES: DESARROLLO Y ROL EN LA COMUNIDAD

13. Expectativas de recaudación de fondos de los miembros de la directiva

Para demostrar su compromiso con la organización, los miembros de la directiva deben ofrecer su tiempo voluntariamente, ayudar a garantizar fuentes de fondos externas y contribuir financieramente con la organización. Las organizaciones sin fines de lucro deben esforzarse para que el 100 por ciento de los miembros de la directiva hagan un aporte financiero significativo anualmente, según los recursos. Las expectativas de tiempo, recaudación de fondos y contribución personal deben comunicarse de forma clara por escrito a todos los miembros potenciales de la directiva durante la selección. Se les debe recordar con regularidad a los miembros de la directiva actuales a lo que se han comprometido y volver a evaluar si los compromisos siguen siendo adecuados y/o relevantes.

14. Miembros de la directiva como recaudadores de fondos

Los miembros de la directiva se encuentran en una posición excepcional para recaudar fondos en nombre de sus organizaciones. Para hacerlo de forma eficaz, una organización sin fines de lucro debe brindarle capacitación adecuada y materiales de apoyo a los miembros de la directiva.

15. Miembros de la directiva como embajadores y enlace

Los miembros de la directiva deben recibir la capacitación y educación necesarias para facultarlos a actuar de embajadores para la organización y su causa. Teniendo en cuenta el rol de supervisión de los miembros de la directiva, estos deben actuar como enlace con la comunidad articulando con confianza la misión, los logros y las metas de la organización, y solicitando comentarios y sugerencias e inquietudes con respecto a la misión de la organización. En este rol, los miembros de la directiva pueden identificar eficazmente las tendencias y necesidades actuales en la comunidad.

RESPONSABILIDADES: INDEPENDENCIA

16. Independencia de los miembros de la directiva

Una gran mayoría (por lo general, al menos dos tercios) de los miembros de la directiva de una institución benéfica deben ser independientes. La independencia significa que ni ellos mismos, ni nadie relacionado con ellos (como un cónyuge, hermano, padre o hijo), ni nadie con quien residan, debe:

- ser remunerado por la organización como empleado o contratista independiente;
- recibir una remuneración que esté determinada por personas que son remuneradas por la organización; o
- recibir, directa o indirectamente, beneficios financieros materiales de la organización, excepto como miembro de la comunidad de usuarios a los que presta servicios la organización (990).

La junta debe revisar la independencia de sus miembros al menos anualmente.

17. Política de conflictos de intereses

Cada junta debe tener una política de conflictos de intereses que comprenda un formulario de divulgación firmado por todos los miembros de la directiva anualmente, y procedimientos para manejar conflictos de intereses y tratar situaciones en las que los intereses públicos y privados se cruzan. La política debe obligar a todos los



miembros de la directiva a divulgar todos los hechos materiales y relaciones y evitar que voten sobre cualquier asunto cuando exista un conflicto de intereses. Una organización sin fines de lucro debe controlar y exigir el cumplimiento de la política de conflictos de intereses de forma regular y sistemática (990). El IRS pregunta sobre esta política en el formulario 1023 (solicitud de reconocimiento de estatus 501(c)(3)) y en el formulario 990 (declaración informativa anual).

18. Remuneración de los miembros de la directiva

Si se paga una remuneración, debe ser de un monto razonable [C.R.S. § 7-133-102(b), 26 CFR § 53.4958-4(b)(1)(ii); 990]. La remuneración de los miembros de la junta pueden invalidar la aplicabilidad de los estatutos federales y estatales que ofrecen inmunidad con respecto a la responsabilidad personal de los miembros de la directiva (42 U.S.C. §14503; C.R.S. § 13-21-115.7).

Los miembros de la directiva no deben recibir remuneraciones monetarias por sus responsabilidades en la junta aparte del reembolso por gastos razonables relacionados con la junta.

PROCEDIMIENTOS

19. Orientación de la junta

Una organización sin fines de lucro debe ofrecer una orientación a los miembros de la directiva que incluya un manual de la junta con la historia de la organización, documentos normativos y de planificación, políticas, una descripción de las responsabilidades de la junta, informes financieros, estrategias para recaudar fondos, obligaciones legales, presentación de registros y dificultades inminentes.

20. Capacitación continua de la junta

La junta debe establecer un proceso continuo, eficaz y sistemático de capacitación de los miembros de la directiva para garantizar que cada miembro cuente con la información necesaria

para ejecutar funciones de supervisión, actuar sobre todas las responsabilidades legales y éticas y conocer bien la comunidad a la que presta servicios la organización.

21. Designación de la junta

La junta debe establecer un proceso para reclutar, evaluar y seleccionar nuevos miembros de la directiva que garanticen una infusión adecuada de ideas nuevas y diversas perspectivas comunitarias, a la vez que preserven la memoria institucional (por ej., duración de los mandatos y mandatos escalonados).

22. Frecuencia y asistencia a las reuniones de la junta

Las reuniones de la junta se deben celebrar regularmente, al menos trimestralmente como estándar razonable. Los requisitos y expectativas de asistencia se deben explicar claramente en los documentos normativos de la organización. Los miembros de la directiva deben prepararse para las reuniones de la junta leyendo las actas de la reunión anterior, el orden del día y cualquier información adicional proporcionada, incluidos los informes del comité.

23. Documentación de las reuniones de la junta

Una organización sin fines de lucro de Colorado debe mantener las actas de todas las reuniones de la directiva, junto con un registro de cualquier medida tomada por la junta fuera de una reunión, como registros permanentes de la organización (C.R.S. § 7-136-101; 990). Las actas de las reuniones de la junta y los registros de las medidas tomadas fuera de una reunión se deben registrar simultáneamente y deben incluir la fecha, hora, asistentes, mociones, votos y el nombre del presidente. El secretario electo debe firmar las actas.



24. Procedimientos de votación

Para satisfacer el quórum estatutario definido, la mayoría de los directores deben estar presentes. Un quórum debe estar presente para votar una moción. Una organización sin fines de lucro puede autorizar un quórum alternativo en sus estatutos si el quórum autorizado consiste en no menos de un tercio de la cantidad de directores (C.R.S. § 7-128-205).

25. Medida sin reunión/Votación electrónica

Una junta puede actuar sin una reunión mediante votación electrónica o votación por escrito si se cumplen determinados criterios estatutarios (C.R.S. § 7-128-202).

26. Confidencialidad y transparencia

Las juntas directivas deben aspirar a la transparencia en las operaciones y la toma de decisiones, siempre que sea posible. Existen, no obstante, circunstancias que exigen confidencialidad y, como organismos privados, las organizaciones sin fines de lucro tienen el derecho de no hacer los registros corporativos accesibles al público. No se le exige a las juntas directivas que cumplan con leyes de reuniones a puertas abiertas, excepto en determinadas circunstancias, cuando se ha delegado una función gubernamental que implica la toma de decisiones a una organización sin fines de lucro.

Las organizaciones sin fines de lucro deben mantener registros permanentes de la organización (C.R.S. § 7-136-101) y permitir a los miembros, según se identifican en los estatutos o las actas constitutivas, inspeccionar y copiar registros permanentes durante el horario laboral normal si se solicitan por escrito (C.R.S. § 7-136-102). Cuando se solicite, las organizaciones sin fines de lucro también deben enviar por correo los estados financieros más recientes (C.R.S. § 7-136-106).

27. Comités

La junta puede designar y nombrar uno o más comités según sea necesario para dirigir eficazmente la organización y poner en práctica las responsabilidades de la junta. Cada comité debe tener un presidente y un acta constitutiva o descripción de su autoridad y propósito.

COMPOSICIÓN

28. Composición, diversidad e inclusión de la junta directiva

Una organización sin fines de lucro debe esforzarse para tener una representación de la junta directiva que refleje la diversidad de la comunidad y los usuarios de la organización. Además, los miembros de la junta deben comprometerse con la competencia cultural, la diversidad y la inclusión como base para promover la misión de la organización.

29. Tamaño de la junta

Las leyes de Colorado permiten que las organizaciones sin fines de lucro tengan tan solo un director, y la cantidad de directores debe establecerse en, o definirse de conformidad con los estatutos de la organización (C.R.S. § 7-128-103; 990). Sin embargo, para permitir suficiente deliberación y diversidad de perspectivas, se recomienda que las juntas de las organizaciones sin fines de lucro estén conformadas por no menos de tres a cinco personas, en función de factores tales como el tamaño de la organización y la etapa de la vida.

30. Mandatos de la junta

A menos que se disponga lo contrario en los estatutos, los directores de las organizaciones sin fines de lucro de Colorado prestan servicio por mandatos de un año y sin restricciones en la cantidad de mandatos (C.R.S. § 7-128- 105). Sin embargo, para garantizar la participación amplia del público, vitalidad y diversidad, las juntas directivas deben establecer una política clara en los estatutos del organismo con respecto a la duración de los mandatos, la rotación de los directores (por ej., mandatos escalonados), la cantidad de mandatos consecutivos en los que puede servir un miembro de la junta y la destitución de miembros de la directiva. Se recomienda encarecidamente que se defina una cantidad limitada de mandatos consecutivos para todos los miembros de la directiva. Esta política se debe indicar en los estatutos y la junta directiva debe exigir su cumplimiento.

31. Destitución de miembros de la directiva

Se deben establecer políticas claras para posibilitar la destitución de miembros de la junta que impiden que esta haga su trabajo (por ej., inasistencia o inactividad). Un miembro de la directiva que no pueda cumplir con sus responsabilidades individuales, no cumple con las normas definidas por la junta para sí misma, o demuestra conductas ilegales y poco éticas, no pertenece a la junta. Despedir a un miembro de la junta antes de que termine su mandato oficial debe involucrar la participación de la junta completa.

31. Experiencia y conocimiento de los miembros de la directiva

Los miembros de la directiva deben seleccionarse estratégicamente para incluir personas con diversas habilidades, trayectorias, conocimientos y experiencias necesarios para llevar a cabo su función de gobernanza, sacar partido a las oportunidades y abordar problemas a los que se enfrenta la organización. La junta debe incluir al menos una persona con conocimientos financieros (no necesita ser un contador público certificado), y todos los miembros de la directiva deben recibir capacitación sobre conocimientos básicos financieros.

32. Personal que integra las juntas

Se considera la práctica generalmente aceptada que los miembros del personal no oficien como miembros con derecho a voto en la junta, a fin de preservar la supervisión independiente de la organización. Si el personal vota, deben hacerlo miembros ex officio sin derecho a voto oficial, no más de un empleado de la organización (normalmente el director ejecutivo), y dicha persona no debe desempeñarse como presidente, vicepresidente, secretario o tesorero.



GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO

PRINCIPIOS

La capacidad de una organización de utilizar con eficacia las habilidades, conocimientos, experiencia y talentos de sus empleados y voluntarios es fundamental para el cumplimiento de su misión.

Las organizaciones sin fines de lucro deben asegurarse de que la organización observe prácticas justas y equitativas para atraer y conservar a los empleados y voluntarios. Al igual que las organizaciones con fines de lucro, las organizaciones sin fines de lucro tienen la obligación legal de respetar todas las leyes laborales aplicables y de ofrecer un entorno laboral seguro y productivo, tanto para los empleados como para los voluntarios. Cada organización sin fines de lucro debe adoptar políticas y prácticas específicas que satisfagan los requisitos legales, promuevan prácticas sólidas de relacionamiento con los empleados y voluntarios e incluyan a otras partes interesadas, de manera que puedan trabajar juntos con eficacia para cumplir la misión de la organización.



REQUISITOS LEGALES

Cumplimiento de la legislación laboral

1. Entender la legislación laboral

Los Departamentos de Trabajo de EE. UU. y Colorado aplican muchas leyes relacionadas con el empleo. La organización sin fines de lucro debe entender e implementar las leyes aplicables a su organización.

2. Leyes y políticas contra la discriminación y el acoso

Al contratar y emplear personal, una organización sin fines de lucro debe cumplir toda la legislación laboral federal, estatal y local, inclusive las leyes contra la discriminación y el acoso. La organización debe tener y comunicar políticas que prohíban la discriminación y el acoso, y un proceso para la solicitud de adaptaciones razonables, tal como se indica en la Ley para Estadounidenses con Discapacidades (American with Disabilities Act). Estas leyes abarcan la no discriminación en los ámbitos siguientes:

- edad;
- discapacidad;
- igualdad de sueldo o remuneración;
- información genética;
- acoso;
- nacionalidad;
- embarazo;
- raza o color;
- religión;
- represalias;
- sexo; y
- acoso sexual

3. Actividades del lugar de trabajo que habitualmente se aplican a las organizaciones, solicitantes de empleo y becarios

Una organización sin fines de lucro tiene la obligación de establecer y mantener un entorno laboral seguro, pagar sueldos equitativos, guardar los expedientes de personal y de salud en un lugar seguro y privado, y proteger a los empleados (protección de denunciantes). Existen leyes especiales que regulan la licencia médica y por problemas familiares para las organizaciones que cuentan con 50 o más empleados.

Estas leyes cubren los siguientes temas:

- sueldos y horarios;
- Ley de Inmigración y Nacionalidad;
- seguridad y salud en el lugar de trabajo;
- indemnización por accidentes laborales;
- beneficios para empleados;
- protección de los empleados;
- embargo de sueldos y;
- Ley de Licencia médica y por Problemas familiares (Family and Medical Leave Act, FMLA)

4. Suplemento de Colorado de políticas específicas del estado

El estado de Colorado tiene otras políticas que pueden ser más estrictas que las federales. Algunas de estas políticas incluyen:

- adaptaciones por embarazo;
- acceso a los expedientes de personal;
- licencias que incluyen la licencia por adopción, cuidado a familiares, servicio como jurado, víctima de un delito, víctima de violencia doméstica, tiempo libre para votar, y otros tipos de licencia;
- análisis de sueldos, horas extra y adaptaciones para la lactancia; y
- lugar de trabajo sin humo.

MEJORES PRÁCTICAS

5. Código de ética, conflicto de intereses

Una organización sin fines de lucro debe adoptar un código de ética y una política sobre conflictos de intereses que obligue a comunicar cualquier situación que pueda parecer un conflicto de intereses. Estas comprenden, entre otras, relaciones laborales anteriores o actuales, nepotismo y transacciones con partes interesadas. La política debe incluir un formulario de declaración que todos los años deberán firmar los miembros de la directiva, el personal y los voluntarios autorizados a tomar decisiones, así como procedimientos para manejar los conflictos de intereses y las situaciones en las que se entrecrucen los intereses públicos y privados.

6. Seguro de indemnización por accidentes laborales

Las organizaciones sin fines de lucro deben proporcionar a sus empleados el seguro de



GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO

indemnización por accidentes laborales cuando tengan uno o más empleados a tiempo completo o parcial. Además, debe implementar políticas y procedimientos para denunciar las lesiones ocurridas en el lugar de trabajo.

7. Leyes sobre sueldos y horarios

Una organización sin fines de lucro debe pagar el salario mínimo de conformidad con las leyes locales, estatales y federales vigentes. Asimismo, debe clasificar los puestos de trabajo de manera correcta, como exento, no exento, contratista independiente o empleado, según lo dispuesto en las leyes sobre sueldos y horarios estatales y federales, y pagar todas las horas extra debidas a los empleados. Deberán fijarse remuneraciones razonables de conformidad con la legislación de Colorado y las leyes federales, en función del análisis del trabajo, como parte de un plan de remuneración aprobado por la directiva.

8. Conservación de registros, información de salud protegida e historia clínica

Una organización sin fines de lucro debe incluir directrices y procedimientos para la conservación de registros de empleados y voluntarios en su política de conservación de registros acordes con la legislación aplicable. Una organización sin fines de lucro debe mantener la confidencialidad de todos los expedientes de personal de los empleados, con acceso limitado, por lo general mediante archivos protegidos en una sala o lugar separado. La información personal de salud (*personal health information*, PHI) de los empleados debe mantenerse estrictamente confidencial, en un archivo protegido. Los registros escritos que contengan PHI de los empleados deben archivarse separados del expediente de personal.

9. Planificación de la fuerza laboral, empresas de servicios y participación de voluntarios

Una organización sin fines de lucro debe planificar la fuerza laboral para asegurarse de tener el capital humano necesario para cumplir su misión. Debido a los altibajos que se presentan en los proyectos financiados mediante subvenciones, por lo general a las organizaciones sin fines de lucro les resulta difícil, si no imposible, lograrlo exclusivamente con personal remunerado. Por consiguiente, las organizaciones sin fines de lucro se verán beneficiadas si cuentan con estrategias de voluntariado bien desarrolladas, que involucren a los voluntarios en todos los niveles de la organización, que incluya sus actividades y no se limiten a la prestación directa de servicios.

Las leyes vigentes que definen lo que es un empleado deben comprenderse y no vulnerarse. En ningún caso los empleados y voluntarios pueden hacer exactamente el mismo trabajo.

Si bien por lo general son los profesionales que ocupan cargos superiores dentro del personal quienes dirigen la participación de los voluntarios, todos los empleados deben recibir capacitación sobre la participación eficaz de voluntarios.

Las organizaciones que trabajan con voluntarios deben elaborar e implementar un plan de participación de voluntarios que contribuya a la sostenibilidad, capacidad y necesidades de crecimiento. El plan deberá valorar las necesidades organizativas para determinar descripciones de cargos, contratación, orientación, capacitación, apoyo, retroalimentación, responsabilidad y estrategias de reconocimiento eficaces; especificar estándares para la inclusión y la verificación de antecedentes, y determinar prácticas de evaluación adecuadas.

Deberá disponerse un presupuesto adecuado para el programa de voluntarios, que incluya el lugar de trabajo, los suministros, la capacitación, el reconocimiento, la verificación de antecedentes cuando se trate con poblaciones sensibles, y otras partidas presupuestarias para apoyar al director sénior de voluntarios, el personal y los voluntarios. Deberá calcularse el rendimiento de la inversión en el plan de voluntarios.

10. Pasantes/Pasantías

Las organizaciones sin fines de lucro que utilicen pasantes deben conocer la Ley de Normas Razonables de Empleo (Fair Labor Standards Act, FLSA). La organización podrá optar por no pagar ningún tipo de remuneración o podrá pagar un estipendio (es decir, un pequeño monto de dinero que se paga por todo el verano, las comidas o el transporte). En virtud de la FLSA, se considera que los pasantes no remunerados son voluntarios. Las organizaciones sin fines de lucro podrán ocupar a pasantes no remunerados solo si hacen un trabajo similar al de los voluntarios. Si el trabajo del pasante no remunerado implica tareas por las que la organización normalmente pagaría a alguien, el pasante deberá percibir una remuneración de conformidad con los requisitos de la FLSA.

11. Diversidad e inclusión

Una organización sin fines de lucro debe esforzarse por atraer personal y voluntarios que reflejen la



diversidad de la comunidad y de las personas a las que la organización representa. Además, una organización sin fines de lucro debe valorar la competencia cultural, la diversidad y la inclusión, como aspectos fundamentales para la mejora de la organización.

12. Incorporación, orientación, capacitación estandarizada

Todo el personal nuevo, tanto remunerado como no remunerado, debe recibir orientación sobre la historia, la misión, el impacto y los programas de la organización, el cargo que ocuparán y cómo se relaciona con la misión, una descripción de tareas actual, el organigrama, y las personas y recursos que los ayudarán a desempeñar su trabajo.

Las organizaciones sin fines de lucro deben ofrecer a todo su nuevo personal, tanto remunerado como no remunerado, capacitaciones estandarizadas. El proceso de incorporación debe tomar el tiempo necesario para entender la organización, sus políticas, procedimientos, expectativas y particularidades del cargo. Los empleados remunerados y no remunerados pueden tener procesos de incorporación diferentes.

13. Gestión, desarrollo y reconocimiento de los empleados

Todas las personas que ocupen un cargo de supervisión deben recibir capacitación sobre aptitudes de gestión, inclusive cómo fijar objetivos, responsabilizar al personal, y ser un recurso para el apoyo y el desarrollo del personal en la organización. Los supervisores deben proporcionar orientación en todo momento y retroalimentación positiva y constructiva instantánea. Asimismo, celebrarán reuniones mensuales de control con todos los supervisados. Los supervisores también deben reconocer un trabajo bien hecho y celebrar victorias con el personal y los voluntarios.

La organización debe ofrecer activamente al personal oportunidades de desarrollo, promoción y nuevos desafíos, dentro de las opciones de la organización. Los supervisores deben celebrar reuniones anuales con los supervisados para analizar los objetivos de desarrollo profesional, las áreas en las que es necesario continuar avanzando para progresar en

su cargo actual, y los planes para lograr estos objetivos. Estas reuniones deben ser independientes del proceso de evaluación del desempeño, a fin de alentar el análisis abierto de fortalezas, debilidades y áreas de desarrollo.

14. Bienestar de los empleados, conciliación del trabajo y la vida privada (*work-life fit*), beneficios para empleados

En la medida de su capacidad, una organización sin fines de lucro debe ofrecer beneficios al personal, como salud, salud mental, seguro odontológico, tiempo libre remunerado, discapacidad a corto y largo plazo, y seguro de vida, así como la oportunidad de realizar aportes financieros a los planes de jubilación.

Una organización sin fines de lucro debe promover activamente el bienestar total de los empleados, que comprende el bienestar físico, mental, intelectual, profesional y financiero. Cuando corresponda, deben tratar los traumas secundarios o indirectos, el estrés crónico, y otros problemas de salud mental de los proveedores de servicios.

Una organización sin fines de lucro debe asegurarse de que sus directores y empleados analicen y se rindan cuentas recíprocamente para evitar los conflictos excesivos entre

ESTAMOS AQUÍ PARA MEJORAR MILLONES DE VIDAS

Descubra lo que nos hace una clase diferente de socio financiero. Comience ahora mismo en TIAA.org

TIAA
Inversión | Asesoramiento | Banca | Jubilación

VENDIDO PARA LA VENTA

Construido para servir

GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO

el trabajo y la vida personal, así como la sobrecarga laboral. Debe apoyar un estilo de vida saludable y equilibrado, permitiendo tomar licencia y descansos laborales según sea necesario, y hacer acuerdos de trabajo flexibles.

15. Evaluación del desempeño y disciplina

Una organización sin fines de lucro debe tener una evaluación anual del desempeño que incluya los objetivos y resultados específicos anuales y las expectativas generales de desempeño. Los supervisores deben hacer un seguimiento y analizar los logros y dificultades de las personas que están bajo su supervisión durante todo el año para evitar sorpresas al momento de la evaluación. Por lo general los empleadores pedirán a los empleados que realicen una autoevaluación para iniciar el proceso.

Si un miembro del personal no tiene un buen desempeño, el supervisor es responsable de ofrecerle orientación, capacitación y recursos para ayudarlo a mejorar. Si no mejora, es necesario que los supervisores hagan responsable al personal. Se puede optar por advertencias orales o escritas, planes de mejoramiento del desempeño, suspensión con goce de sueldo y el despido. Es una mejor práctica consultar con un abogado antes de despedir a un empleado.

En el expediente de personal del empleado deberá guardarse una constancia de la evaluación con la firma y comentario del empleado, que se usará para ayudar a determinar la remuneración.

16. Revisión periódica de la estructura de remuneraciones

Una organización sin fines de lucro debe establecer y revisar periódicamente su estructura general de remuneraciones utilizando encuestas del ramo sobre salarios y beneficios equiparables, información del mercado y el examen interno. La organización también debe establecer y examinar periódicamente las directrices sobre beneficios para empleados que incluyen el seguro médico, los planes de jubilación, la licencia por enfermedad, la baja parental, las vacaciones, el tiempo libre remunerado y otros beneficios, según corresponda.

Tanto la ley de Colorado como las leyes federales sobre el impuesto a la renta prohíben pagar remuneraciones que superen lo razonable (C.R.S. §7-133- 102; IRC § 501(c)(3) y 4958; 990). Para reducir la posibilidad de sanciones relacionadas con remuneraciones no razonables, los miembros de la directiva deben tener en cuenta el proceso descrito en §53.4958-6 de las normas del Departamento del Tesoro para asumir una posición que permita crear una presunción iuris tantum de que la remuneración es razonable, cumpliendo cada uno de los tres pasos siguientes:

Aprobación independiente: Un organismo directivo independiente (o un comité que actúa en su representación) aprueba el acuerdo de remuneración. Por lo general se trata de una junta directiva o de un comité de remuneración de la junta directiva.

Equiparables: La junta o comité obtiene y se basa en datos equiparables adecuados antes de aprobar el acuerdo.

Documentación: La junta o comité documenta adecuadamente el fundamento de su decisión simultáneamente a la adopción de la misma.

17. Revisión del desempeño y remuneración del director ejecutivo.

Todos los años la junta llevará a cabo una revisión del desempeño del director ejecutivo que incluirá su remuneración. Se valorará el desempeño del director ejecutivo en función de los logros



organizacionales, la capacidad de la organización de pagar, y el paquete de la remuneración total deben reflejar los estándares del ramo y su desempeño.

NOTAS

18. Planificación de la sucesión

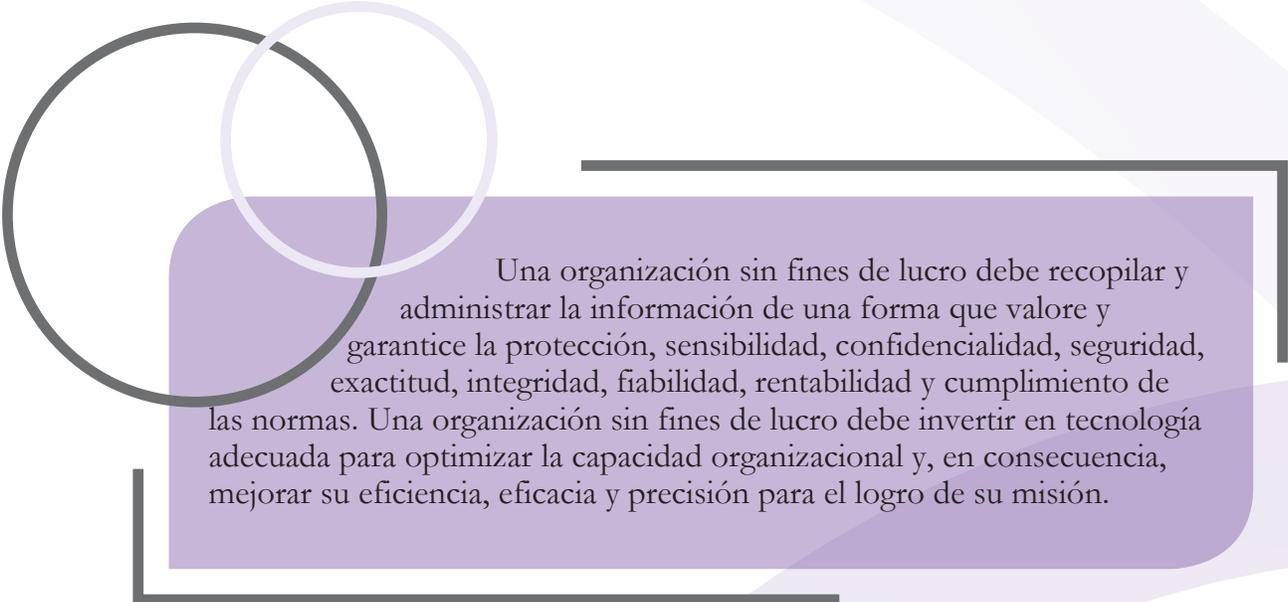
La junta deberá planificar quiénes sucederán a corto y largo plazo al director ejecutivo, los miembros de la junta directiva y el personal clave, para asegurar el liderazgo sólido y la responsabilidad por la organización durante los momentos de transición planificada y no planificada.

19. Manuales

Tener un manual claro para los empleados y voluntarios que contenga las políticas, procedimientos e información de la organización beneficia a la organización, los empleados, voluntarios y otras partes interesadas. El manual debe incluir la misión, la visión y los valores de la organización. En sus diversas secciones se deben abordar las políticas, los procedimientos y los beneficios de la organización, así como su compromiso con la equidad, diversidad e inclusión, información sobre beneficios generales, y cumplimiento de las leyes y reglamentos locales, estatales y federales. El manual debe ser aprobado por la junta, que deberá revisarlo todos los años a ser posible junto con un asesor jurídico. La organización puede optar por tener un solo manual, o un manual para empleados y otro diferente para los voluntarios.

TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

PRINCIPIOS



Una organización sin fines de lucro debe recopilar y administrar la información de una forma que valore y garantice la protección, sensibilidad, confidencialidad, seguridad, exactitud, integridad, fiabilidad, rentabilidad y cumplimiento de las normas. Una organización sin fines de lucro debe invertir en tecnología adecuada para optimizar la capacidad organizacional y, en consecuencia, mejorar su eficiencia, eficacia y precisión para el logro de su misión.

GENERAL

1. Sistemas de información

Una organización sin fines de lucro debe aplicar sistemas de información fiables que proporcionen información oportuna, exacta y relevante para facilitar el flujo de trabajo y hacer un seguimiento de los datos de la organización.

2. Responsabilidad por la tecnología de la información (TI)

Una organización sin fines de lucro debe designar al menos a un empleado, preferentemente un gerente, para supervisar la planificación, implementación y uso continuo de la tecnología de la información. Esta persona debe contar con los conocimientos suficientes para adoptar decisiones tecnológicas sobre el mantenimiento de los sistemas de la organización, el acceso al soporte técnico, y la coordinación con asistencia externa cuando sea necesario o eficiente.

POLÍTICAS Y CAPACITACIONES PARA EL USUARIO FINAL

3. Política de uso aceptable

Una organización sin fines de lucro debe tener una Política de uso aceptable (acceptable use policy, AUP) que aborde el uso por parte de los empleados de las herramientas de tecnología de la información de la organización, como computadoras, dispositivos móviles, teléfonos, correos electrónicos, dispositivos de almacenamiento externo y acceso a internet. Esta política debe establecer y definir el uso adecuado por el personal de la tecnología de la organización, las expectativas en materia de privacidad y las consecuencias en caso de que se vulneren estas normas.

4. Política "Traiga su propio dispositivo"

Si en el lugar de trabajo se permite, una organización sin fines de lucro debería tener una política denominada "Traiga su propio dispositivo" (*bring your own device, BYOD*) para el uso de dispositivos tecnológicos personales, inclusive, entre otros, teléfonos inteligentes, tabletas y computadoras portátiles, que se utilizan para acceder o almacenar información empresarial o que puedan usar recursos de la organización, como ancho de banda de la red o Internet. Esta política debe abordar todos los requisitos de seguridad y los controles de acceso para la utilización de estos dispositivos. Una organización sin fines de lucro no debe obligar a los empleados o postulantes de empleo a modificar la configuración de privacidad o revelar información que permita el acceso a las cuentas o servicios personales del empleado, inclusive sus cuentas en redes sociales, o en un dispositivo personal de comunicaciones electrónicas (C.R.S. §8-2-127).

5. Política sobre redes sociales

Una organización sin fines de lucro que utiliza redes sociales debe adoptar una política de redes sociales que abarque:

- propósitos organizacionales y los objetivos del uso de redes sociales;
- normas claras sobre la utilización de las redes sociales;
- personas o cargos designados para supervisar las actividades en las redes sociales; y
- procedimientos para el uso de herramientas de medición para analizar la eficacia del uso general de las redes sociales o de campañas particulares.

6. Capacitación en tecnología

Una organización sin fines de lucro debe desarrollar un plan para ofrecer a todo su personal y voluntarios capacitación en tecnología, en función de sus tareas,



TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

para asegurar que el uso de la tecnología sea lo más eficaz posible. Este plan debe también abarcar la capacitación sobre el uso seguro de los recursos tecnológicos de la organización.

SEGURIDAD DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN

7. Política sobre seguridad de datos

Una organización sin fines de lucro debe tener una política que ayude a proteger y garantice la seguridad y confiabilidad de sus datos y activos tecnológicos, inclusive:

- Contraseñas: Requisitos de extensión, fortaleza y duración de las contraseñas para acceder a los datos y recursos organizacionales.
- Protección contra programas maliciosos: Determina cómo la organización evitará que los dispositivos informáticos se infecten con virus, gusanos y otros programas maliciosos.
- Actualizaciones de *software*: Determinan cómo la organización mantendrá actualizado el *software* empresarial para protegerse contra programas maliciosos e intrusiones. Esto debe incluir los sistemas operativos, el *software* empresarial y el *software* de la web.
- Protección de la red perimetral: Determina los requisitos para que la organización proteja su red privada de la internet pública y garantice la seguridad de las conexiones inalámbricas. Esto debe incluir el análisis rutinario de vulnerabilidad de la red.
- Seguridad de los servicios e información en la nube: Determina los requisitos de seguridad para los datos y servicios que no se almacenan en las oficinas de la organización.
- Autorización y autenticación para acceder a los datos: Determina el proceso para establecer quién tiene acceso a qué información y, a continuación, cómo se controla dicho acceso.
- Respuesta ante incidentes: Determina las medidas adecuadas para manejar un fallo de seguridad, inclusive, entre otras, la evaluación y notificación del incidente y las medidas de prevención futuras.

- Capacitación sobre sensibilización en materia de seguridad: Aborda las mejores prácticas del usuario final que todos los usuarios deben seguir y con qué frecuencia estas se deben revisar con el personal.

8. Protección de datos y continuidad empresarial

Una organización sin fines de lucro debe tener planes de respaldo de información, recuperación en caso de catástrofes y continuidad empresarial para proteger los datos organizacionales contra su corrupción, eliminación o destrucción, y continuar sus actividades en caso de catástrofe. Estos planes deben abarcar:

- los requisitos para la determinación del tiempo de recuperación (cuánto se demora en recuperar los datos) y objetivos del punto de recuperación (de qué momento puede recuperarse la información), que permitan implementar soluciones adecuadas;
- un sistema para hacer respaldos regulares de todos los datos organizacionales, inclusive los correos electrónicos, documentos, bases de datos y medios de comunicación;
- una copia de todos los respaldos que se almacenarán externamente para la recuperación en caso de catástrofes;
- utilización de sistemas redundantes o en la nube para mitigar el riesgo de cortes de energía, fallos de Internet, o catástrofes de edificación; y
- pruebas de rutina de los respaldos y simulación de recuperación en caso de catástrofes.

9. Acceso remoto a la información

Una organización sin fines de lucro debe implementar políticas específicas de seguridad de los sistemas de información, si los empleados o voluntarios tienen acceso remoto a información segura o confidencial. Una organización sin fines de lucro debe asegurarse de que la información segura o confidencial no salga de ninguna forma de la organización salvo que se autorice expresamente.

10. Servicios en la nube

Una organización sin fines de lucro debe tener una política de uso de servicios en la nube, si almacena algunos o todos sus datos en la nube. Esto debe incluir disposiciones sobre:

- cualquier restricción sobre datos o servicios que no se deben poner en la nube;



- uso de servicios personales en la nube (por ej. DropBox, iCloud, Google Drive/Docs, etc.) para almacenar o transferir información organizacional;
- uso de servicios o versiones de servicios de "clase empresarial";
- evaluación de los proveedores de servicios en la nube, incluyendo la titularidad de los datos, respaldos y conservación de datos, así como la extracción de los datos del sistema;
- requisitos de seguridad de los servicios en la nube, inclusive los requisitos de cifrado de los datos en tránsito y en reposo, controles de acceso y requisitos de autenticación.

11. Política de destrucción y conservación de documentos

Una organización sin fines de lucro debe tener una política o programa escritos obligatorios sobre la conservación y destrucción de documentos con directrices para manejar todo tipo de documentos, inclusive los archivos electrónicos y correos de voz. La política debe también incluir procedimientos para respaldar o archivar documentos, así como para verificar regularmente la fiabilidad de los procedimientos para el manejo de documentos. Una organización sin fines de lucro debe guardar los documentos que forman parte de un litigio o de una investigación gubernamental (18 USC § 1519 – también conocido como Sarbanes-Oxley; 990).

PLANIFICACIÓN DE TECNOLOGÍA

12. Plan de tecnología

Una organización sin fines de lucro debe tener un plan de tecnología escrito que esté integrado en sus planes estratégico y operativo a corto y largo plazo. El plan debe incluir

evaluaciones periódicas de la tecnología y proporcionar información sobre las adquisiciones tecnológicas previstas, actualizaciones y costos de mantenimiento. El personal y los miembros de la junta directiva deben conocer bien este plan.

13. Inversión en tecnología

Una organización sin fines de lucro debe invertir en herramientas tecnológicas que la ayudan a volverse más eficiente y eficaz para lograr su misión fundamental. Los recursos también se deben destinar al mantenimiento continuo y al eventual reemplazo de equipos. Las organizaciones sin fines de lucro deben esforzarse por sacar el máximo provecho de sus recursos actuales.

14. Soporte tecnológico

Una organización sin fines de lucro debe presupuestar y adquirir el soporte y los conocimientos técnicos acordes con la complejidad de sus sistemas y operaciones tecnológicas. Esto garantiza que los sistemas estén bien implementados, se mantengan debidamente, funcionen según lo previsto en todo momento y protejan la información. En el proceso de adquisición del soporte técnico, la organización sin fines de lucro deberá tener en cuenta los siguientes puntos:

- capacidad y tiempo de repuesta con problemas de soporte;
- alineación con las necesidades organizacionales;
- enfoque proactivo en materia de seguridad cibernética y planificación de TI; y
- rentabilidad de la contratación de personal frente a proveedores externos.

Además del soporte diario fiable, una organización debe procurar obtener resultados medibles en cuatro áreas centrales:

- Eficacia en cuanto a la alineación: Garantizar que su infraestructura y procesos de TI puedan apoyar su misión.
- Eficacia en cuanto al desempeño: Perfeccionar su red para garantizar que trabaje con la máxima eficiencia y disponibilidad para que su inversión en tecnología tenga la mayor rentabilidad.



- Eficacia en cuanto a los riesgos: Asegurarse de que su infraestructura de TI e información estén protegidas frente a actividades maliciosas fuera y dentro de su empresa.
- Eficacia en cuanto a los costos: Garantizar que los servicios que recibe proporcionen un valor general significativo a un precio competitivo en relación con el aprovisionamiento interno y fuentes externas similares.

15. Selección y adopción de nuevas tecnologías

Una organización sin fines de lucro debe tener procesos para decidir cómo seleccionar y adoptar nuevas tecnologías. Esto debe incluir:

- la identificación continua de tecnología que pueda mejorar las operaciones y la misión de la organización; y
- la identificación de competencias tecnológicas que puedan aprovecharse.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



PRINCIPIOS



La planificación organizacional define la dirección, actividades y estrategias generales para cumplir la misión de una organización sin fines de lucro.

Las organizaciones sin fines de lucro deben realizar una planificación adecuada para definir una clara visión para el futuro y estrategias específicas para lograr las metas establecidas. La planificación de las organizaciones sin fines de lucro debe ser proactiva más que reactiva. Debe incorporar resultados de evaluaciones y análisis periódicos de las necesidades de la comunidad. El proceso debe ser intencional y permanente, a fin de posicionar a la organización sin fines de lucro de forma óptima para que pueda lograr sus fines.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

DECLARACIÓN DE MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

1. Declaración de misión

Una organización sin fines de lucro debe tener una declaración de misión escrita, claramente definida, que describa con exactitud el propósito fundamental de la organización.

2. Declaración de visión

Una declaración de visión es un mensaje claro y motivador sobre una situación futura deseada que proyecta un mundo mejor gracias al logro de la misión. Puede ser también una declaración interna de la visión de la organización para sí misma y su futuro. A los efectos de la planificación, la declaración interna puede ser la más importante.

3. Declaración de valores

Una declaración de valores es una declaración opcional que refleja las creencias o principios fundamentales que dirigen el trabajo de la organización. Debe describir la forma en que la organización sin fines de lucro y todos los empleados y voluntarios desempeñarán su trabajo resaltando los atributos más importantes.

4. Revisión de la misión, la visión y los valores

Definidos originalmente por sus fundadores, la misión, la visión y los valores de la organización sin fines de lucro deben ser revisados periódicamente por la junta para tener en cuenta los cambios en la sociedad y la comunidad.

Esta revisión debe determinar si las declaraciones siguen siendo relevantes o si deben adaptarse a fin de atender a las necesidades cambiantes de sus integrantes y del público.

PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

5. Elegir un enfoque para la planificación estratégica

El proceso de planificación estratégica puede abordarse de muchas maneras, dependiendo del tiempo y los recursos disponibles. La planificación estratégica puede realizarse con recursos internos

o puede llevarse a cabo con el apoyo de un asesor externo. Algunas organizaciones crean un plan estratégico en un retiro de un día, mientras que a otras les lleva un año elaborarlo. Sin importar el enfoque elegido, el plan estratégico resultante debe ofrecer a la organización indicaciones claras, definidas en una serie de metas cuantificables.

6. Crear alineación

La planificación estratégica se realiza para crear alineación entre múltiples partes; alineación respecto a la dirección estratégica para la organización y su visión a futuro. Es necesario que exista esta alineación entre la junta directiva, el personal de dirección, los colaboradores e integrantes clave. Para crear alineación las organizaciones sin fines de lucro deben implicar a múltiples partes en el proceso de planificación. La alineación en torno a un objetivo común proporciona la base firme necesaria para cumplir el plan estratégico.

7. Pasar a ser proactiva e intencional

La planificación estratégica eficaz permite a la organización pasar de una posición reactiva a una proactiva. Las organizaciones crean su futuro planificándolo, en lugar de reaccionando al mundo a su alrededor. El plan estratégico de una organización sin fines de lucro se convierte en su declaración de intenciones, infunde intencionalidad a todas sus iniciativas, y le permite decir "no" a las distracciones. Un plan bien diseñado empodera a la dirección para ver lo que es posible y establecer un plan realista para lograrlo.

8. Considerar el horizonte

El proceso de planificación estratégica ofrece a la dirección una posición única para enfocarse en el horizonte. Una perspectiva a largo plazo es esencial para lograr resultados importantes. Si bien muchas organizaciones planifican de tres a cinco años hacia el futuro, puede ser útil considerar un horizonte con un plazo más lejano. Una organización sin fines de lucro debe planificar para los siguientes tres a cinco años y revisar todos los años su plan estratégico para garantizar que se tome en cuenta la perspectiva a largo plazo.

9. Generar entusiasmo

Un proceso de planificación eficaz genera entusiasmo sobre el futuro de la organización sin fines de lucro al implicar a una amplia variedad de integrantes de una forma que provoca entusiasmo. Cuando una organización sin fines de lucro comience a planificar, el proceso debe generar impulso y crear una sensación de urgencia.

El plan resultante se convierte en una fuerza motora para las organizaciones y estimula a la dirección a emprender iniciativas audaces.

10. Establecer la dirección estratégica

El plan estratégico debe funcionar como un mapa de ruta, que marque el camino para la organización y le diga qué debe lograr. Esto se consigue examinando una serie de opciones estratégicas, que ofician de bifurcaciones en la ruta del futuro. Una vez finalizado, el plan estratégico debe ser un documento de consulta frecuente, al igual que un mapa, a medida que se adoptan decisiones. El plan no solo debe guiar a la organización, sino también servir de filtro, permitiendo a la dirección elegir deliberadamente las oportunidades que llevarán a la misión a su destino.

11. Priorizar la asignación de recursos

Durante el proceso de planificación, una organización sin fines de lucro debe identificar una lista de posibles oportunidades a las que desea aspirar. El plan estratégico debe priorizar las diversas iniciativas y oportunidades que maximicen la rentabilidad de los recursos.

12. Fortalecer las relaciones

La planificación estratégica se realiza con los integrantes y colaboradores clave. El proceso de planificación debe implicar a las partes interesadas a conciencia y como es debido. A modo de ejemplo, se pueden enviar encuestas sobre la planificación, armar grupos de debate, crear grupos de trabajo, realizar entrevistas personales, etc. La participación en el proceso de planificación fortalecerá la relación con la organización.

13. Crear un prospecto de inversión

Un plan estratégico debe también funcionar como un prospecto de inversión y como la mejor herramienta para el desarrollo de recursos al:

- identificar una oportunidad para tener un impacto sobre la comunidad;
- articular los recursos necesarios para satisfacer la necesidad;
- invitar a las inversiones en forma de donaciones; y
- describir a los posibles colaboradores cuál será el rendimiento social.

14. Evaluación ambiental

Una organización sin fines de lucro debe tener un conocimiento profundo y actualizado sobre la comunidad en la que funciona, que debe incluir las necesidades de sus integrantes, los cambios demográficos, los cambios en la financiación y en los aspectos políticos y normativos, los servicios prestados por el Gobierno y por organizaciones similares, las tecnologías emergentes y las tendencias vigentes. Para fomentar el éxito general dentro del sector, una organización sin fines de lucro debe dirigirse a otras organizaciones sin fines de lucro para compartir y recopilar información sobre las lecciones aprendidas, las mejores prácticas, la asignación eficaz de recursos, y para evitar la duplicación innecesaria de servicios.

FORMALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

15. Documento del plan estratégico

El documento del plan estratégico debe ser ambicioso

- y reflejar los resultados de una evaluación ambiental que incluya información sobre las fortalezas y los desafíos a los que se enfrenta la organización, así como las oportunidades para cumplir la misión y las amenazas que se perciben como un obstáculo para ello;
- incluir metas y objetivos claramente definidos, que puedan cumplirse de manera razonable, y cuantificables que la organización fija para lograr sus prioridades organizacionales actuales;
- establecer una dirección general para la organización creada y desempeñada por miembros del personal y de la junta directiva, que refleje la misión declarada de la organización;



- ser flexible para adaptarse a los cambios imprevistos y aprovechar las oportunidades inesperadas; e
- identificar cualquier plan secundario adicional para abordar temas de particular interés.



IMPLEMENTACIÓN

16. Plan operativo

Una organización sin fines de lucro debe elaborar todos los años un plan operativo escrito que esté en consonancia con el plan estratégico y especifique cómo se implementarán sus actividades cada año, o incluso cada trimestre, según lo que sea más favorable.

El plan operativo debe

- definir claramente las actividades específicas del programa, financieras, en materia de personal y evaluación;
- definir plazos;
- asignar responsabilidades específicas para la implementación;
- identificar claramente objetivos e indicadores del desempeño;
- estar vinculado al presupuesto anual aprobado;
- proporcionar un marco para los informes regulares de avances; y
- ser revisado y actualizado con regularidad por el personal y los miembros de la junta directiva.

DEFENSA

Center for Lobbying in the Public Interest. *Make a Difference for Your Cause: Strategies for Nonprofit Engagement in Legislative Advocacy*. 2008

Fei, R.E., Gold, L., Levitt, A.A., Colvin, G., Finley, L., (sin fecha) *The Rules of the Game: A Guide to Election-Related Activities for 501(c)(3) Organizations*. Alliance for Justice

Harmon, G.M., Ladd, J.A., Evans, E.A., (2000) *Being a Player: A Guide to the IRS Lobbying Regulations for Advocacy Charities*. Alliance for Justice

Nonprofit Vote. *A Voter Participation Starter Kit for Nonprofits and Social Service Agencies*. (2010)

Nonprofit Vote. *Working with Candidates on a Nonpartisan Basis*. (2012)

COMUNICACIONES

Bonk, K., Tynes, E., Griggs, H., Sparks, P., (2008) *Strategic Communications for Nonprofits* (2.ª ed.). Hoboken, NJ: Jossey-Bass

Heath, C., Heath D., (2007) *Made to Stick: Why Some Ideas Survive and Others Die*. Nueva York, NY:Random House

EQUIDAD, DIVERSIDAD E INCLUSIÓN

Bordas, Juana (2007) *Salsa, Soul, And Spirit: Leadership For A Multicultural Age*. San Francisco, CA Berrett-Koehler

Brown, C., Nelson, A. (2009) *Code Switching: How to Talk So Men Listen*. Nueva York, NY, Penguin

Group DiAngelo, Robin (2011) *White Fragility International*. *Journal of Critical Pedagogy*

Green, Mike (2006) *When People Care Enough To Act*. Toronto, ON, Inclusion Press

Holvino, E., Sheridan, B. (abril, 2003) *Working Across Difference: Diversity for Organizational Change*. CGO Insights

Johnson, Allan G. (2017) *Privilege, Power, and Difference* (3.ª ed.), Nueva York, NY, McGraw Hill

Kunreuther, F. (2003) *The Changing of the Guard: What Generational Differences Tell Us About Social Change Organizations*. Nonprofit Quarterly

Myers, Verna A. (2014) *What if I say the Wrong Thing: 25 Habits for Culturally Effective People*. Chicago, IL, ABA Book Publishing

Page, Scott E. (2017) *The Diversity [Bonus]*. Princeton, NJ, Princeton University Press

Race Forward. (junio, 2011). *Don't Call Them "Post Racial." Millennials Attitudes on Race, Racism and Key systems in Our Society*

Singleton, Glenn E. (2013) *More Courageous Conversations About Race*. Thousand Oaks, CA, Corwin

Suarez, C. (octubre, 2017) *Equity as Core Principle: Big Green and Environmental Justice Nonprofits Try to Align*. Nonprofit Quarterly



OTROS RECURSOS

RECAUDACIÓN DE FONDOS

Association of Fundraising Professionals

GOBIERNO

Ingram, Richard T.(2009) *Ten Basic Responsibilities of Nonprofit Boards* (2.^a ed.), Washington, DC, BoardSource

GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO

Dundon, T., Cullinane, N, Wilkinson, A (2017) *A Very Short, Fairly Interesting and Reasonably Cheap Book About Employee Relations*. Los Ángeles, CA, Sage

Fader, S., Erickson, A. (2017) *365 Ideas for Recruiting, Retaining, Motivating, and Rewarding Your Volunteers*. Ocala, FL, Atlantic

Grugulis, Irena (2017) *A Very Short, Fairly Interesting and Reasonably Cheap Book About Human Resource Management*. Los Ángeles, CA, Sage

Kaye, B., Giulioni, J. (2012) *Help Them Grow or Watch Them Go*. San Francisco, CA, Berrett-Koehler

McBee, Shar (2012) *To Lead is to Serve*. Estados Unidos

Nelson, Bob (2012) *1501 Ways to Reward Employees*. Nueva York, NY, Workman

Departamento de Trabajo de Colorado

Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo de Colorado

Departamento de Trabajo de los EE. UU.

Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo de los Estados Unidos



DeAnn Acosta | Association of Fundraising Professionals

Eileen Anderson | Colorado Nonprofit Association

Andrea Aragon | United Way of Pueblo County

Rebecca Arno | Barton Institute for Philanthropy and Social Enterprise, University of Denver

Laura Bond | The Denver Foundation

Deb Brackney | Employers Council

Anne Byrne | Center for Policy Research

CarynCapriccioso | interSector Partners, L3C

Rebekah Cardonsky | The Nature Conservancy

Chris Cash | Colorado Secretary of State

Jen Darling | Children's Hospital Colorado Foundation

Maria Fabula | Community Resource Center

Renny Fagan | Colorado Nonprofit Association

David Fellows | The Fellows Group

Art Gamino | Optimum Networking

Rebecca Gorrell | Community Resource Center

Pat Greer | University of Denver, University College

Elena Harman | Vantage Evaluation

Mary Anne Harvey | Disability Law Colorado

Mark Holdt | Mountain Sage Consulting

Kristy Judd | Spark the Change Colorado

Leah Kahler | Colorado Nonprofit Association

Cara Lawrence | Tierney Lawrence LLC

Carolyn Love | Kebaya Coaching Consulting, Inc.

Adrienne Mansanares | Planned Parenthood of the Rocky Mountains

Mary McClatchey | WorkSmart Partners

Lydia McCoy | Colorado Nonprofit Association

Lisa Meacham | EKS&H

Sheri Muilenburg | Children's Hospital Colorado Foundation

Kate Nehring | infused

MiriamPeña Garcia | Denver Office of Strategic Partnerships

Laura Puca | Crady, Puca & Associates

Gerry Rasel | Colorado Nonprofit Association

Illene Roggensack | Third Sector Innovations

Peter Schwartz | Davis Graham & Stubbs

Kimberly Sherwood | Third Sector Group

Annette Shtivelband | Research Evaluation Consulting

Kate Smiles | Reading Partners

Kristen Sundin | Colorado State Bank and Trust

Hilary Taylor | Onset Solutions

Melanie Tsuchida | Colorado Nonprofit Association

Mark Turner | Colorado Nonprofit Association

Eileen Wasserbach | Southern Ute Community Action Program

Matt Wasserman | MPW Strategies

Kurt Wilson | EffectX

PATROCINADORES



Colorado State Bank and Trust y nuestra sociedad matriz, BOK Financial, se especializan en ofrecer soluciones financieras a las organizaciones sin fines de lucro de Colorado. Con los recursos de un banco que ascienden a \$33,000 millones, y los conocimientos y experiencia de nuestros banqueros comerciales locales, ofrecemos soluciones personalizadas, ayudándolo a centrarse en su misión y no en sus operaciones bancarias.

EKS&H

Now part of Plante Moran

Plante Moran está entre las empresas de contabilidad, fiscales, asesoramiento y gestión patrimonial más importantes del país. Presta una amplia gama de servicios a organizaciones de los siguientes ramos: fabricación y distribución, instituciones financieras, servicios, atención a la salud, capital privado, sector público, bienes raíces y construcción. Plante Moran cuenta con una plantilla de más de 3000 profesionales en oficinas en todo Colorado, Illinois, Michigan y Ohio, con oficinas internacionales en Shanghái, China; Monterrey, México; Mumbai, India; y Tokio, Japón. Plante Moran ha sido reconocida por varias organizaciones, incluyendo la revista *Fortune*, como uno de los mejores lugares para trabajar del país. Para obtener más información visite plantemoran.com.

S&P Global Foundation

S&P Global Foundation es la rama filantrópica de S&P Global, un proveedor líder de calificaciones, referencias, analítica y datos transparentes y confiables al mercado global de capitales y mercancías. Los departamentos de la compañía abarcan S&P Global Ratings, S&P Global Market Intelligence, S&P Dow Jones Indices y S&P Global Platts. S&P Global tiene unos 20,000 empleados en 31 países, con casi 700 empleados en Centennial, Denver, y Boulder. Todos nuestros empleados se guían por nuestros valores fundamentales: relevancia, integridad y excelencia, y la responsabilidad empresarial es un elemento esencial de la forma en que vivimos nuestros valores y hacemos uso de nuestras habilidades para crear cambios significativos en nuestras pujantes comunidades.



Desde hace 100 años nuestra misión es ayudar a nuestros clientes a lograr sus objetivos financieros. Con una trayectoria galardonada por un constante rendimiento de la inversión¹, TIAA (TIAA.org) es la principal proveedora de servicios financieros en los sectores académico, de investigación, médico, cultural y gubernamental. TIAA administra 1 billón de dólares de activos y ofrece una amplia variedad de soluciones financieras, que comprenden servicios de inversión, banca, asesoramiento, educación y jubilación.



**Colorado
NONPROFIT
Association**

789 Sherman St • Ste 240 • Denver, CO 80203-3530
(303) 832-5710 • (800) 333-6554
info@ColoradoNonprofits.org

**Asociación de Organizaciones sin Fines de Lucro de Colorado
de la Región de Pico Peak**

723 N Weber St • Ste 200 • Colorado Springs, CO 80903-1039
(719) 575-4341

ColoradoNonprofits.org