

RECOMENDACIONES PARA LA ADMINISTRACION Y TRANSPARENCIA DE ASOCIACIONES NO LUCRATIVAS DE SERVICIO A LA COMUNIDAD

INTRODUCCIÓN

El Centro Mexicano para la Filantropía tiene como misión promover la cultura Filantrópica en México. Parte fundamental de esa cultura es propiciar que las Instituciones ganen la confianza de la sociedad y la conserven. Para ello no bastan las buenas acciones que cada una de ellas pueda desarrollar. Se requiere además, la absoluta transparencia en el manejo de sus asuntos legales, contables y fiscales, y la adecuada información de esos asuntos a la sociedad.

Las asociaciones constituidas sin fines de lucro para ofrecer un servicio a la comunidad, debemos sujetarnos al escrutinio de la sociedad: de los donantes de recursos, de los beneficiarios de nuestros servicios, así como del público en general y de las autoridades. Por ello consideramos esencial promover entre las instituciones, la observancia de ciertas reglas comunes de administración, que permitan a los donantes y a la sociedad en general, tener una visión objetiva de la forma en que nuestras asociaciones se gobiernan y actúan.

El objetivo fundamental de estas recomendaciones es que, paulatinamente, logremos las asociaciones una mayor profesionalización de nuestro trabajo y una mayor transparencia de nuestro actuar para que el público en general pueda tener un mejor conocimiento del sector, confianza y mayor participación en las actividades de beneficio comunitario.

Estas sugerencias pueden parecer demasiado complicadas para instituciones pequeñas. Incluso puede que lo sean, por lo que será indispensable, una adecuada interpretación de ellas, que permita ajustarlas a las diversas circunstancias y posibilidades reales de cada institución.

Dos comentarios introductorios adicionales. En primer lugar mencionar que para este trabajo nos hemos inspirado en materiales existentes en México y en el extranjero, principalmente del National Center for Charities de los Estados Unidos y en segundo lugar que este documento solamente es primer aporte, sin duda perfectible, con la contribución de quienes lo analicen y lo apliquen.

I. LA ORGANIZACIÓN LEGAL

1. LA ESTRUCTURA

Para participar en el mundo de la Filantropía organizada, es indispensable que las instituciones hayan celebrado el contrato inicial de asociación, que puede revestir dos formas:

- a) Asociación Civil (A.C.)
- b) Institución de Asistencia Privada (I.A.P.), o Institución de Beneficencia Privada (I.B.P.)

Ambas requieren de la intervención de un Notario Público y la firma de la escritura constitutiva. En el caso de las I.A.P. se requieren previamente, la aprobación por la junta de Asistencia Privada, de sus estatutos y su registro posterior.

El estar en posibilidad de proporcionar a los donantes los datos del acto jurídico que da origen a la institución, es de la mayor relevancia e indispensable para su relación sana con la sociedad y con las autoridades.

2. SITUACION FISCAL

Para el logro de las mayores posibilidades de apoyo, es necesario que la institución haya solicitado y obtenido de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la autorización como “donataria” que le permite estar exenta de pagar el impuesto sobre la renta, (ISR) y ofrecer recibos por los donativos recibidos, que sean deducibles de los ingresos de los donantes. La autorización como “donataria” facilita la obtención de donativos y en muchos casos resulta indispensable para el donante.

Una vez otorgada esta autorización, se renueva en forma automática anualmente, si la institución ha cumplido con los requisitos, siendo el principal, el presentar dictaminado por auditor autorizado el estado de resultados del año.

El mantener la autorización por varios años, incrementa la credibilidad de la institución porque implica el cabal cumplimiento de reglas importantes, tales como la auditoría de los estados financieros.

II. GOBIERNO, POLITICAS Y PROGRAMAS

1. ASAMBLEA DE ASOCIADOS.

La Asamblea de Socios, es la máxima autoridad de la institución. La integran todas las personas, empresas o instituciones que, por acuerdo de ella misma, son socios. En ella recae la responsabilidad de: a) aceptar o excluir a los socios; b) elegir al Consejo Directivo; c) aprobar los estados financieros de la institución; d) establecer las cuotas y e) de ser necesario, reformar sus estatutos. Debe celebrarse cada año, una vez que se tenga los estados financieros auditados, lo que normalmente ocurre en el mes de abril.

Es responsabilidad de la Asamblea proceder a la aprobación de nuevos socios o bien a excluir a los que hayan cometido faltas graves en contra de la institución. Debe procurarse la mayor pluralidad y participación en la asamblea, que permita el enriquecimiento de ideas en la institución.

En la elección del Consejo, la Asamblea deberá procurar el incluir a personas que tengan interés en los temas de la institución y estén dispuestos a tomar una participación activa para llevarlos adelante, incluyendo el colaborar en la obtención de fondos.

En cuanto a los estados financieros, para mejor cumplir su responsabilidad, la Asamblea debe cuidar que sea un contador de prestigio quien nos audite y para ello, cuidar se le ofrezcan las mayores facilidades para la realización de su trabajo.

2. CONSEJO DIRECTIVO

Es responsabilidad del Consejo definir las políticas de la institución, asegurarse del cumplimiento escrito de las obligaciones fiscales directas o indirectas, contables y legales, y el adoptar los acuerdos y políticas relativas a la administración de los recursos de la asociación.

Dentro de estas responsabilidades, hay que poner especial cuidado en las decisiones de inversión de los fondos sociales, en los controles internos contables y administrativos que garanticen el cumplimiento de sus obligaciones y en las resoluciones en materia de presupuestos, tanto a corto como a largo plazo.

Algunas recomendaciones con relación al Consejo Directivo:

- a) Contar con la participación voluntaria e independiente de cada uno de sus miembros.

Es fundamental asegurarse que las decisiones de los consejeros sean adoptadas con la mayor información posible, procurando el mejor desempeño de la Institución, y evitando siempre cualquier conflicto de intereses.

- b) Tener un mínimo de tres miembros en las instituciones pequeñas y de cinco en las más grandes, con derecho a voto.

Puede tenerse, e incluso requerirse, un número más amplio de consejeros. Lo importante es que las decisiones sean siempre colegiadas y que nunca se adopten por menos de dos personas, aún en las instituciones más pequeñas.

- c) Establecer reglas claras para la participación en órganos de gobierno.

El formar parte de un Consejo Directivo no es simplemente un honor, implica también un compromiso de participación. Por ello, es deseable que no sean reelectos en sus cargos aquellos consejeros que hayan dejado de asistir a más de la mitad de las sesiones de un año. El hacer explícita esta política, evita situaciones embarazosas con los consejeros que hayan faltado.

- d) Establecer períodos de tiempo específico para los puestos que ocupen sus directivos y sus miembros.

Es usual y parece una práctica recomendable, que el tiempo mínimo de servicio sea de dos años, con la posibilidad de reelección por una vez por otros dos, tanto para los Consejeros como para los Directivos, tales como Presidente, Tesorero y Secretario.

Resulta muy recomendable, que se busquen cambios anuales parciales para garantizar continuidad en la administración.

Salvo en caso de fundaciones, en las que el aportante del patrimonio puede, con razón, pretender intervenir en forma permanente a través del Consejo Directivo en la aplicación de los fondos por él donados, debe procurarse que la renovación en los puestos evite se establezcan personalidades que inhiban o incluso nulifiquen las actuaciones de los otros Consejeros.

- e) Celebrar por lo menos tres reuniones anuales, en las que estén presentes la mayor parte de los Consejeros.

Aunque es posible que una buena parte de las tareas del Consejo sea realizada en los comités de trabajo - y se recomienda alentar esta práctica - nada sustituye a las relaciones del Consejo en pleno, para revisar las políticas de la Institución y su programa de actividades. La práctica recomienda reunirse al menos tres veces en el año.

Sin embargo, si el Consejo es grande y cuenta con un Comité Ejecutivo (Presidente, Tesorero, Secretario, Vocales, etc.), por lo menos con tres miembros, las reuniones de {este podrán ser más frecuentes, por ejemplo trimestrales y las del Consejo podrían ser entonces, si así conviene, semestrales. Lo importante es que el Consejo realmente gobierne.

- f) Los Consejeros no recibirán ningún pago por su servicio, aunque de ser indispensable, se les puede cubrir los costos de transporte y hotel para asistir al Consejo, o en el caso de que sean foráneos.

La institución siempre buscará seleccionar a los miembros mas calificados que la lleven a tomar las mejores decisiones, independientemente de su situación económica. La experiencia muestra también la conveniencia de evitar situaciones en las que los miembros del Consejo puedan recibir algún beneficio económico, derivado de su participación en el Consejo.

- g) Es necesaria la participación del Director Ejecutivo de la asociación en los órganos colegiados, pero sin asumir funciones directivas.

La presencia del Director Ejecutivo en las sesiones del Consejo Directivo y del Comité Ejecutivo es necesaria por la estrecha vinculación entre la dirección y la ejecución de los programas. No se ve conveniente, sin embargo, que presida el Consejo ni que ejerza funciones de Tesorero, para evitar el conflicto de intereses.

Sin embargo, en muchas ocasiones enriquece la participación de otros miembros del equipo operativo, en las sesiones de órganos colegiados para facilitar el flujo de información y visión de la institución.

- h) Conflicto de intereses.

En caso de que una decisión pueda producir algún tipo de beneficio (directo o indirecto) personal o económico a algún consejero o miembro del personal, el Consejo evaluará dicha decisión, sin la presencia de la persona involucrada.

3. MISIÓN

La misión de la organización será aprobada por el Consejo y se establecerá formalmente para su uso en todas las instancias convenientes.

La expresión formal o abreviada de la misión de la institución, aparecerá con regularidad en todas las publicaciones de la organización y en los eventos en los que participe.

4. PROGRAMAS

Las actividades de la institución estarán de acuerdo con la misión de la misma.

5. INFORMACIÓN

El distintivo o logotipo de la institución aparecerá con claridad en todos sus promocionales, campañas de recaudación de fondos y en toda la información que haga pública, así como también su misión y los programas que desarrolla.

No es que en todos y cada uno de los comunicados de la institución se deba incluir toda la información descripta pero en cada uno se debe incluir la información relevante al mensaje principal.

Habrà de evitarse las auto-calificaciones o la exageración de hechos o logros, o cualquier otra práctica que tienda a crear una falsa impresión o lleve a un malentendido.

6. APOYO FINANCIERO Y PROCURACION DE FONDOS

El Consejo es el órgano responsable de la obtención de fondos para la institución. Para ello será conveniente:

- a) Establecer aportaciones de cada uno de los Consejeros;
- b) Alentar los donativos voluntarios y
- c) Apoyar el desarrollo de las campañas específicas

A petición expresa del posible donante, se le dará acceso a toda la información financiera de la institución.

La descripción e información financiera puede variar según la promoción que se realice. Alguno de los elementos que debe incluir son, por ejemplo, el tiempo de duración de la campaña; el ingreso total que espera recibir la institución; si la lista de donadores será confidencial o estará disponible para otros donadores; y cuáles son los gastos en los que incurre la institución por la campaña.

7. EN RELACION A LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS

En el uso de los recursos, la institución deberá considerar tanto sus necesidades actuales como las futuras, fin de asegurar la permanencia y continuidad de los programas. Para ello deberá:

- a) Dedicar al menos el 80% del gasto anual a las actividades relacionadas con los programas.
- b) Garantizar equilibrio entre el gasto destinado a la procuración de fondos y los nuevos recursos obtenidos.

Las instituciones disponen de distintos métodos para allegarse recursos cuyos costos son también distintos. No obstante, los gastos de recaudación deberán estar en relación con los recursos obtenidos de donativos nacionales privados y de los Gobiernos Federal, Estatal o Municipal, así como fundaciones o instituciones internacionales.

Contar con los mayores recursos líquidos disponibles, en efectivo o valores, para absorber sus gastos en el siguiente año fiscal, observando que nunca el gasto corriente del año siguiente duplique al del año en curso, así como tampoco se duplique el presupuesto total.

La mayor parte de los donantes consideran que sus aportaciones sirven para cubrir las necesidades de los programas en marcha. Por ello, las instituciones deben procurar el conservar la mayor cantidad de recursos para un fondo permanente que les permita obtener intereses que cubran los costos en caso de que los ingresos de la institución disminuyan.

Debe evitarse el tener activos improductivos.

No tener un déficit permanente en su operación anual. Las instituciones deben remediar estos déficits tan pronto como les resulte posible, sea generando más recursos de donativos o de otras fuentes, o ajustando la operación a sus posibilidades reales.

8. IRREGULARIDADES

No es posible desconocer que, a pesar de todo el cuidado que se aplique en la administración, desgraciadamente pueden surgir irregularidades dentro de las instituciones.

Cuando llegue a detectarse por el Consejo Directivo, o en los casos más graves, por la Asamblea, que existen desviaciones de recursos o uso inapropiado de los mismos, o bien, que se ha actuado en conflicto de intereses y se ha obtenido una ventaja indebida por una determinada acción de la institución, obliga el actuar y debe combatirse con la mayor energía, aplicando todos los procedimientos legales necesarios para la reparación del daño causado y la sanción de los responsables.

Es necesario que la propia institución sea quien ejercite en todas las acciones necesarias, incluyendo la denuncia penal de los hechos, en caso de que se considere existe un delito. La responsabilidad ante el público así lo exige.

III. INFORME DE ACTIVIDADES, CONTABLES Y FISCALES

1. INFORME ANUAL

La institución elaborará un informe cada año, impreso o no que pondrá a disposición de los socios, donantes y público que lo solicite. De ser posible, una copia del mismo deberá exhibirse en las oficinas de la institución. El informe incluirá:

- a) Una descripción de las actividades más importantes de la institución en el que, si bien puede haber referencia a años pasados, el énfasis se concentre en el año inmediato anterior. En esta descripción se procurará detallar primero las actividades más importantes para terminar, en forma más breve, con las menos importantes.
- b) Una lista con los nombres de los miembros del Consejo Directivo. Esta lista debe incluir una breve información que permita identificar a cada uno de los miembros.
- c) Los estados financieros auditados por contador público. Este es un gasto importante para las instituciones, pero como las autoridades fiscales lo demandan, es necesario hacerlo.

Es recomendable que la publicación de los estados financieros sea completa, pero puede solicitarse al auditor un documento extracto, en el que se hagan resaltar los ingresos, los gastos de los programas, los gastos de administración y el superávit o déficit del año, así como el aumento o disminución del patrimonio de la institución. Un pequeño documento con esta información es quizá la forma más ágil para dar publicidad a las cifras de la institución.

- d) La mención de que los estados financieros han sido aprobados tanto por el Consejo Directivo, como por la Asamblea de Asociados. Esta es una de las principales responsabilidades del Consejo Directivo, por lo que debe ser aprobada por la asamblea.

2. ADMINISTRACIÓN CONTABLE.

Es indispensable que el manejo de los recursos de la institución sea absolutamente transparente. La única forma de garantizarlo es cuidar que la

contabilidad de la institución siempre se encuentre debidamente actualizada y se integre con los registros necesarios que permitan identificar tanto los ingresos – para cerciorarse de que todos estén contabilizados – como los gastos – a fin de conocer que ellos corresponden a los fines de la institución, por ello:

- a) La responsabilidad del manejo contable recae en el contador de la institución o quien haga sus veces, o del funcionario de mayor jerarquía dentro de ella. En las instituciones mayores, es conveniente designar un comité de auditoría en el consejo directivo, que periódicamente reciba los informes de los funcionarios de la institución, con mayor detalle del que se proporciona a las sesiones del Consejo Directivo.
- b) Para el manejo de fondos, será el Consejo Directivo quien determine en que banco o bancos la institución llevará tanto sus cuentas de cheque como de inversión. En la alternativa de obtener una mejor tasa de intereses o una mayor seguridad de los recursos, siempre debe estarse a lo segundo. Los fondos obtenidos del público no deben ser sujetos de especulación por las instituciones.
- c) A las sesiones del Consejo Directivo debe invitarse al auditor externo, que podrá hacerlo con el carácter de invitado o de comisario. Deben existir políticas internas para cuidar de la eficacia y transparencia en la administración, ejemplo: formas de compensación; cumplimiento de obligaciones laborales (vacaciones, aguinaldo, seguridad, retención de impuestos, etc.)

Para mayor transparencia, es conveniente que el auditor conozca las deliberaciones y acuerdos del Consejo, e incluso que participe con voz pero sin voto, a fin de evitar se adopten acuerdos que vayan en contra de las mejores prácticas administrativas.

3. PRESUPUESTO

La institución deberá formular un presupuesto anual que sea consistente con los Rubros más importantes que aparecen en los estados financieros.

Para las instituciones mayores, es conveniente que el presupuesto, al menos en sus tendencias principales, abarque un periodo mayor de un año.

Puede darse el caso de que los programas varíen año con año, pero aún así, la información del presupuesto debe ser suficiente para poder compararlo con el año anterior.

Este ejercicio, que llevado a un término extremo, puede llevar a un sistema de planeación, hace posible detectar con tiempo las fuerzas y debilidades de la institución: la permanencia de los donativos, el costo de los programas, la posibilidad de incluir otros nuevos etc.

México DF. a 1 de mayo de 1999