

EN SUS MARCAS... PREPÁRENSE...

Lo que usted necesita saber antes de establecer una institución sin fines de lucro

Anteproyecto

Un proyecto de C-MAP
CALIFORNIA MANAGEMENT
ASSISTANCE PARTNERSHIP

EN SUS MARCAS... PREPÁRENSE...

RECONOCIMIENTOS

Escrito por Peter Manzo y Alice Espey, con la colaboración de Nora Burton y Snow Tempest.

Un proyecto de la California Management Assistance Partnership (Alianza para la Asistencia Administrativa en California).

EN SUS MARCAS... PREPÁRENSE...

© 2001 Southern California Center for Nonprofit Management

Prefacio

Este folleto fue escrito como un trabajo de California Management Assistance Partnership (Alianza para la Asistencia Administrativa en California), conocida como C-MAP por sus siglas en inglés. Se trata de una colaboración espontánea de organizaciones no lucrativas que aportan información, capacitación y servicios de asesoría administrativa a organismos no lucrativos en todo el Estado de California.

Los asociados de C-MAP reciben miles de llamadas al año de personas que preguntan, “¿Cómo puedo establecer una organización no lucrativa?” De hecho, esta es la pregunta más frecuente que recibimos. Muchas de las personas con quienes hablamos no comprenden plenamente qué se necesita para formar con éxito una organización de esta índole y qué deben hacer para cumplir con las leyes y reglamentos correspondientes. Estos conocimientos revisten crítica importancia en el éxito de una nueva organización. También recibimos cientos de preguntas cada año de grupos que han formado una organización no lucrativa pero que no están seguros de lo que deben hacer después. Están luchando por recabar fondos y atraer a simpatizantes y, en parte como resultado de ello, carecen del tiempo o recursos suficientes para desarrollar la organización. Con frecuencia les pedimos que consideren cómo podrían alcanzar sus metas más rápida y efectivamente si pudieran encontrar otra forma de encauzar su pasión y energía a sus objetivos, en lugar de concentrar tanto esfuerzo en crear una nueva institución.

No es el propósito de este libro servir de guía para la creación de una organización no lucrativa. Existen varias otras buenas publicaciones que llenan tal función y les hablaremos de ellas cuando nos refiramos a las medidas de implementación. En lugar de ello, vamos a pedirle que primeramente tome en cuenta este interrogante: “¿Es la creación de una nueva organización no lucrativa realmente la mejor forma de alcanzar sus objetivos?” Nosotros queremos que logre usted sus metas. En algunas ocasiones, una organización de este tipo podría resultar lo más efectivo. Sin embargo, no es así en la mayoría de los casos. Si, después de leer este folleto, está convencido que el establecimiento de un organismo no lucrativo es, en efecto, el camino indicado, queremos que se encuentre listo para afrontar los retos que quedan por delante. (En las últimas secciones de este folleto nos conmovemos un poco y le damos a conocer los pasos que debe tomar para formar una nueva organización de esta índole).

Las muchas personas que han compartido sus sueños con nosotros han moldeado y definido esta publicación. La experiencia de usted nos permitirá mejorarla. Le rogamos se sienta en entera libertad de enviar sus comentarios al asociado C-MAP local o visitar nuestro sitio **www.c-map.org**. (En la web de Nonprofit Genie, **<http://www.genie.org/>**, puede localizar al asociado más próximo a usted.) Le deseamos el mayor éxito en sus esfuerzos por mejorar su comunidad. Díganos si nuestra colaboración le ha resultado útil y cómo podemos mejorarla.

Índice

Prefacio	3		
SECCIÓN 1; SI VA A HACER EL BIEN, HÁGALO BIEN		SECCIÓN 3: RECURSOS	
Trabajar para el bien público es negocio serio	1	Publicaciones	35
Principales características de las sociedades no lucrativas	2	Recursos en Internet	36
La planificación es esencial	4	Agrupaciones	37
Motivos para <u>no</u> formar una nueva institución no lucrativa	6		
Motivos básicos para establecer una institución no lucrativa	9		
SECCIÓN 2; EL MARCO LEGAL			
Exención de impuestos para organizaciones no lucrativas de beneficencia pública	19		
¿Qué es una sociedad sin fines de lucro?	23		
Ventajas que se logran con la formación de una sociedad y con las exenciones de impuestos	23		
Sociedades y alternativas	24		
Funcionamiento de las instituciones no lucrativas	25		
Sí, se puede. Constituir una sociedad ha de quedar al alcance de su presupuesto y paciencia	31		

Si va a hacer el bien, hágalo bien

Lo que queremos decir con “organismo no lucrativo”

En todo este folleto, utilizamos el término “organismo no lucrativo” para referirnos a grupos cuyos objetivos son los de beneficiar al público. Estos organismos se encuentran exentos del pago del impuesto sobre la renta, de acuerdo con las Secciones 501(c)(3) o 501(c)(4) del Código Federal sobre Rentas Internas. (De hecho, hay más de 20 categorías de organismos exentos del pago de impuestos bajo la Sección 501 del código tributario federal, todos ellos “no lucrativos”. Por lo mismo, aun cuando el término “no lucrativo” es impreciso, procuramos aplicarlo en la forma más conocida por el público).

Trabajar para el bien público es negocio serio

El sector no lucrativo es más grande y de mayor influencia de lo que muchas personas creen. La mayoría del público quedaría sorprendido si supiera que en Estados Unidos las organizaciones no lucrativas contribuyen en un 8% al Producto Interno Bruto, emplean el 10% de la fuerza laboral y generan aproximadamente US\$750,000 millones en rentas anuales. En 1988, las instituciones de beneficencia en California declararon ingresos totales por más de US\$68,000 millones.

Las organizaciones no lucrativas proporcionan atención médica, servicios educativos desde edad preescolar hasta niveles universitarios, exposiciones museográficas y presentaciones artísticas, patrocinan programas de salud y de carácter deportivo, atención a menores, capacitación y educación a la fuerza laboral, asesoría, alimentación y abrigo, vivienda, desarrollo económico y mucho más.

El financiamiento para obras caritativas es muy preciado y cada vez más escaso y las necesidades que ese dinero satisface revisten un carácter de singular importancia para la salud y bienestar de numerosos individuos y comunidades. Como resultado, estos fondos y las actividades que apoyan demandan una administración del más alto nivel. Además, las organizaciones no lucrativas enfrentan muchos de los mismos retos a que tienen que hacer frente empresas

comerciales (tales como controlar la calidad, manejar y motivar al personal y atraer inversionistas y donadores). Generalmente, sin embargo, lo hacen con muchos menos recursos que sus contrapartes comerciales. Finalmente, organizaciones no lucrativas difieren substancialmente de entidades comerciales en muchos aspectos críticos. Por lo mismo, soluciones y estrategias aplicables a dichas entidades no resultan apropiadas para organismos no lucrativos. Lo cierto es que estos últimos tienen que enfrentar muchos retos singulares. Debe quedar bien claro, entonces, que establecer una organización no lucrativa requiere tanta o mayor planificación que una empresa comercial.

Lo que es más importante, aun cuando agrupaciones que no persiguen fines de lucro son muy similares en muchos aspectos a las de tipo comercial, las no lucrativas enfrentan valores morales y éticos que no entran en juego en las de carácter mercantil. Quizás la regla preeminente sea semejante al juramento hipocrático que prestan los médicos: **Primeramente, no hacer el mal**. En una escala de servicios humanos, organizaciones no lucrativas tienen que hacer frente a algunos de los problemas más sensibles, personales y difíciles, desde el abuso de menores, cuestiones de salud mental o farmacodependencia, hasta tales consideraciones como derechos civiles o la protección ambiental. Aun cuando el sector no lucrativo es, y debe ser, una rica fuente de enfoques innovadores a retos importantes, no es ningún Edén. Todo enfoque experimental debe fundarse en un estudio cuidadoso de las prácticas mejor conocidas. Si usted procede sin considerar detenidamente todos los factores, corre el riesgo de fracasar y de negativamente afectar los esfuerzos de otras entidades que pretenden resolver los mismos problemas, o de lesionar a las mismas personas u objetivos que usted pretende apoyar.

Los directores, funcionarios y administradores de organismos no lucrativos se ven obligados a respetar la siguiente sencilla regla ética: **Debe usted siempre manifestarse constante en su búsqueda del bien público, por sobre sus intereses personales**. Esto no sólo es una obligación moral sino también un deber legal que la ley puede imponer.

De tal manera, una organización de beneficencia sólo debe crearse para satisfacer un objetivo público importante y ello únicamente después de determinar cuidadosamente **(1)** si la creación de una nueva organización constituye el mejor medio para lograr tal fin y, **(2)** si usted y sus simpatizantes están preparados para formar esta nueva organización.

Principales características de las sociedades no lucrativas

Hemos descubierto que existen determinadas características que pueden indicar a las personas si un organismo no lucrativo es el vehículo apropiado para alcanzar sus metas. Tienen que ver con el objetivo que se persigue, titularidad, control y

responsabilidad de sus acciones. Describimos aquí estas características esenciales para que pueda considerarlas antes de continuar.

Objetivo

Los términos “sin fines de lucro” y “no lucrativo” no significan que el organismo no puede obtener utilidades. De hecho, para que organismos no lucrativos puedan sobrevivir, deben tener un excedente de ingresos en relación a sus gastos. Se utiliza la frase “no lucrativa” porque la organización no se ha establecido con el fin de obtener utilidades, sino para lograr beneficios públicos reconocidos por leyes federales y estatales como, por ejemplo, para fines educativos, religiosos o caritativos. Existen varios tipos de organizaciones no lucrativas. Aquí nos referimos a las de beneficencia pública.

Lo que convierte a una organismo en “no lucrativo” es que:

- su misión es la de realizar actividades cuya meta primaria no sea lucrativa;
- ninguna persona posee acciones en la misma ni intereses personales en sus bienes; y
- no se distribuyen los bienes e ingresos de la empresa a ningún “dueño”, sino que se reinvierten en la misión o actividades de la propia empresa.

Propiedad

En cierto sentido, es el público el “propietario” de una organización no lucrativa. Ninguna persona particular puede reclamar titularidad o control de la entidad. Los bienes de una organización no lucrativa se encuentran irrevocablemente destinados a obras caritativas, educativas, literarias, científicas o religiosas. Eso significa que el dinero en efectivo, el equipo y cualquier otro bien no puede transferirse a ninguna persona ni emplearse para beneficio propio sin una compensación adecuada a la organización, de acuerdo con las normas del mercado. Cuando y si la entidad decide disolverse, cualquier remanente después de pagar deudas y obligaciones debe entregarse a otra organización de beneficencia pública – no a asociados de la entidad anterior o a personas particulares.

Control

El control de una organización no lucrativa se confiere a una junta de directores o fiduciarios. Es responsabilidad de la junta asegurar que la organización cumpla con su cometido. A este fin, la junta toma las decisiones finales en materia administrativa y en la selección de personal. Los miembros de la junta no actúan como individuos sino como grupo. Esto quiere decir que ninguna persona, **ni siquiera el fundador**, puede controlar un organismo no lucrativo. A nadie debe garantizársele un puesto vitalicio en una junta y corresponde sólo a ésta resolver si debe despedirse a algún ejecutivo. Los miembros de la junta deben ser

personas que apoyen a la organización y que donen su tiempo y dinero para lograr sus objetivos. Por ley, menos de la mitad de los miembros de la junta directiva pueden fungir como oficiales o empleados a sueldo o tener parentesco con personas que reciban sueldo como oficiales o empleados.

Responsabilidad

El Procurador General de California está facultado para fiscalizar las operaciones de las entidades de beneficencia pública y hasta demandarlas ante los tribunales para obligarlas a cumplir con la ley. Las organizaciones no lucrativas tienen la obligación de responder ante el público y presentar informes anuales ante los gobiernos federales y estatales. Estos informes dan a conocer las operaciones financieras de organizaciones que no persiguen fines de lucro, incluyendo los salarios de los cinco (5) empleados de mayor categoría que no funjan como oficiales. El Formato 990 del Servicio de Rentas Internas es de dominio público. Los organismos deben poner estos informes a disposición de las personas del público que los soliciten. También pueden obtenerse ejemplares del Secretario de Fideicomisos para Obras de Caridad [Registrar of Charitable Trusts] de la oficina del Procurador General del Estado de California (<http://caag.state.ca.us/charities>).

Comparación de instituciones no lucrativas y las lucrativas

	No lucrativas	Lucrativas
Objetivo	Beneficio público	Lograr para accionistas las mayores ganancias y valor
Propiedad	Personas afectadas de la comunidad	Accionistas inversionistas
Fuentes de ingresos	Donativos Subvenciones Contratos Ganancias por servicios o productos Préstamos	Compra de acciones por inversionistas Ganancias por servicios o productos Préstamos
Reglamentación	Dirección de Impuestos Procurador General del Estado	Comisión de Valores Accionistas Mercado de valores

La planificación es esencial

Las personas que se apasionan por una causa están ansiosas por comenzar. Si, por principio de cuentas, usted se siente tentado de constituir una empresa y solicitar una exención de impuestos, le pedimos que se detenga un momento e

investigue detenidamente la factibilidad de lanzar y sostener una nueva organización.

Existe un dicho muy generalizado, sobre todo en el mundo de los negocios, que “quienes no planifican, planifican para el fracaso”. Lamentablemente, algunas personas que jamás se atreverían a iniciar un negocio sin antes obtener alguna experiencia en el ramo, formular un plan de acción y pensarlo muy bien antes de pedirle a su familia y amistades que inviertan en la empresa, no aplican la misma lógica al establecer una organización no lucrativa. Por más competitivo que sea el mundo de los negocios, en muchos aspectos resulta todavía más difícil desarrollar un organismo que no persigue fines de lucro. Además, lo que va en juego para nuestras comunidades es mucho mayor. Un negocio que fracasa afecta principalmente a los dueños e inversionistas. En contraste, una organización no lucrativa que fracasa o que sólo logra un éxito parcial, desperdicia escasos recursos caritativos que podrían aprovecharse para atender a los necesitados. Además, una organización no lucrativa mal administrada se refleja negativamente en toda la comunidad y afecta la habilidad de otros organismos de esta índole para recabar fondos.

¿Es este usted?

Canalice su pasión hacia la planificación

Muchas personas que sienten gran pasión por una causa están convencidas de que ya saben qué programas deben realizar, a pesar de que no han llevado a cabo una planificación o estudios suficientes. Están conscientes de que necesitarán recursos para alcanzar sus metas y que tendrán que obtener una exención de impuestos para poder recibir aportaciones de fundaciones y donadores individuales. Por consiguiente, llegan a la conclusión de que lo primero que deben hacer es constituir una entidad no lucrativa y luego solicitar la exención fiscal.

Lamentablemente, este enfoque es igual a comenzar la construcción de una casa por el tejado. De hecho, la probabilidad de que la organización obtenga la exención y luego convenza a donadores a que aporten fondos dependerá de cómo se lleve a cabo el programa de planificación descrito en esta sección. **Tome muy en cuenta que si realmente siente una gran pasión sobre determinado tema, lo mejor que puede hacer es conjuntar todos los esfuerzos para que todo salga lo mejor posible...y esto requiere de una buena planificación.**

Motivos para no formar una nueva institución no lucrativa

Antes de decidir si debe usted formar una nueva organización no lucrativa, valdría la pena hablar de algunos motivos por los cuales no debe formarse tal organización.

Usted tiene en mente un proyecto especial de tiempo limitado que beneficiará a su comunidad (por ejemplo, construir una piscina o patrocinar una exposición de arte)

Aun cuando estos proyectos bien podrían tener un fin público benéfico, existen medios más prácticos y efectivos para lograr estas metas que mediante la creación de una nueva organización. Si usted tiene este tipo de meta en mente, repase la sección sobre estructuras alternas en la página **25**.

Usted desea apoyar a una persona necesitada (un niño enfermo, una familia en apuros)

Organizaciones no lucrativas no pueden tener como fin el beneficio de personas individuales. Organismos de este tipo que suministran servicios humanos deben hacerlo para una clase entera de personas. Además, la mayoría de personas motivadas para ayudar a individuos determinados, ya sea alguien que conocen o de quien se enteraron por las noticias, van a hacer un donativo, ya sea que su contribución sea deducible de impuestos o no, o bien harán una aportación a alguna una organización no lucrativa que ayuda a personas en situaciones similares. No tiene nada de malo explorar los recursos existentes en la comunidad.

Usted cree que va a recibir grandes subvenciones

La mayor parte de organizaciones no lucrativas sobreviven con diversas fuentes de apoyo, de las que las subvenciones sólo representan un pequeño porcentaje. La gran parte del apoyo financiero proviene de personas individuales. Por lo regular, donadores buscan organizaciones que cuentan con un amplio apoyo en la comunidad y un historial positivo en sus actividades. Muchas fundaciones no conceden subvenciones año tras año. La tabla en esta página muestra la realidad de las subvenciones en el sector no lucrativo.

Aportaciones al sector no lucrativo en 1999: US\$190,160 millones, según fuente de aportación

Personas físicas

Fundaciones

Legados

Sociedades anónimas

Fuente: Giving USA 2000/AARFC Trust for Philanthropy

Usted tiene un servicio o producto que quiere donar u ofrecer a menos de su costo, pero quiere una exención fiscal

Dueños de negocios, profesionistas tales como dentistas o abogados y otras personas con conocimientos especiales, quieren proporcionar sus servicios o distribuir sus productos en forma gratuita o a menos de su costo y desean poder deducir tales aportaciones en sus declaraciones de impuestos. La respuesta sencilla es que, aun cuando sus motivos sean altruistas, la donación de bienes o servicios no justifica la creación de una nueva organización no lucrativa.

Si usted quiere donar un bien o servicio, quizás le resultaría más práctico ofrecerse de voluntario o hacer alguna aportación a una organización exenta de impuestos, en cuyo caso quizás pueda deducir el valor de los bienes donados o los gastos relacionados con sus servicios (por ejemplo, el costo de materiales para trabajos dentales pro bono, pero no el valor de los honorarios). Los motivos de esto son los siguientes: (1) Los donativos sólo son deducibles como aportaciones caritativas si se dan a una organización con exención fiscal bajo la Sección 501(c)(3) del Código de Impuesto sobre la Renta; (es decir, una entidad religiosa, de beneficencia, educativa, literaria o científica); y (2) El valor de servicios donados no es deducible de impuestos. (Para mayor información sobre qué donativos están sujetos a exención fiscal, vea la publicación de la IRS "Charitable Contributions" (Aportaciones caritativas), en www.irs.gov).

En algunas situaciones, personas solicitan subvenciones o donativos por practicar su vocación, (como complemento a sus actividades primarias), en personas que de otra manera no podrían cubrir sus honorarios. Esto tampoco es una razón válida para crear una organización no lucrativa. El Servicio de Rentas Internas (IRS) ve con desagrado tales acciones, ante la posibilidad de que fondos de beneficencia sean utilizados para provecho de negocios particulares y de sus propietarios. Si usted quiere utilizar sus conocimientos en beneficio de personas discapacitadas, ofreciendo sus servicios gratuitamente o a menos del costo,

ofrézcase como voluntario o realice trabajos de paga ocasionales con alguna organización exenta del pago de impuestos.

Usted siente que su trabajo actual carece de significado

Separe, de la formación de una nueva organización, las metas que se ha fijado para su carrera. Encontrar un trabajo significativo es una objetivo muy importante y encomiástico. Sin embargo, ello por sí solo no justifica crear un nuevo organismo. Existen muchas oportunidades atractivas con entidades ya existentes. Comuníquese con su asociado C-MAP local para que le sugiera cómo buscar un buen trabajo en el área de usted.

Usted tiene importantes conocimientos y perspectivas que desea compartir

Piense bien sobre si realmente se necesita una organización. Podría haber medios más efectivos para lograr sus objetivos, tales como escribir un libro, hablar en público o dedicarse a la enseñanza.

Usted quiere hacer las cosas a su manera y no verse maniatado por reglas y procedimientos burocráticos

La creencia de que organizaciones no lucrativas ofrecen tales libertades, generalmente es una mera ilusión. Como usted verá, los organismos que no persiguen fines de lucro tienen que ser administrados por una junta directiva que ejerce un juicio independiente, procurando invariablemente los mejores intereses de la entidad. Si la junta funciona correctamente, esto disminuye el control que cualquier persona, incluyendo al “fundador”, pueda ejercer sobre la organización. Además, como ya se ha citado, la Dirección Federal de Impuestos sobre la Renta (IRS), así como fundaciones particulares y agencias gubernamentales que aportan subvenciones, exigen que una organización demuestre que cuenta con un amplio apoyo del público. Finalmente, se esperan niveles más elevados de organizaciones no lucrativas que de negocios comerciales en lo que respecta a la divulgación de información. Además, se encuentran sujetas a una extensa supervisión por parte de la IRS y el Procurador General de California.

Por lo mismo, si usted presta servicios profesionales en forma gratuita o por debajo de costo, no podrá reclamar un deducible fiscal por el valor de los servicios. (Según el punto de vista de la IRS y agencias fiscales estatales, usted no tiene derecho a una deducción de impuestos sobre ingresos que no ha percibido. Es posible que esta regla no aliente a profesionales a ofrecer servicios gratuitos, pero esa es la ley). Si está regalando un producto u ofreciéndolo por debajo de su valor, quizás pueda obtener alguna bonificación impositiva si canaliza la donación a través de una institución de beneficencia. Sin embargo, si usted mismo desea distribuir el producto a personas necesitadas, no podrá deducir de sus impuestos cantidad alguna por concepto de su obra de caridad.

Motivos básicos para establecer una institución no lucrativa

En esta sección presentamos una serie de preguntas para ayudarle a determinar si la creación de una organización no lucrativa constituye la mejor forma de lograr sus metas. Al contestar estas preguntas, usted:

- Verificará, definirá y detallará la necesidad u oportunidad que desea atender o realizar
- Identificará medios alternos para lograr sus metas
- Analizará y evaluará cada alternativa
- Escogerá la mejor alternativa
- Someterá esta alternativa a una nueva prueba
- Pondrá en práctica su decisión

Cada persona toma su decisión en forma diferente. Quizás no quiera usted abordar estas preguntas exactamente en el orden en que las hemos presentado. Siéntase en entera libertad de contestar primeramente la pregunta que le parezca más pertinente. Sin embargo, antes de crear una nueva organización, debe poder contestar "sí" a cada pregunta. Si tal es el caso, estará listo para formar un nuevo organismo y podrá sentirse confiado al explicar a sus simpatizantes y donadores por qué considera necesario formar una nueva organización. (Y tenga la seguridad de que **sí** le preguntarán).

Preguntas

- ¿Es el proyecto que usted propone algo que una organización no lucrativa puede hacer legalmente?
- ¿Existe una necesidad comprobada para su proyecto?
- ¿Puede usted claramente explicar su misión?
- ¿Puede usted describir qué resultados positivos se lograrían de satisfacerse la necesidad?
- ¿Puede usted describir cómo proseguiría su meta (los pasos que tomaría para asegurar su éxito)?
- ¿Habrá otras personas o entidades (fundaciones, agencias de gobierno que conceden subvenciones, donadores individuales, miembros de la junta directiva y voluntarios) dispuestos a comprometer su tiempo y recursos a la causa de usted?
- ¿Cuentan usted y sus simpatizantes con las cualidades idóneas para constituir la nueva organización?

¿Es el proyecto que usted propone algo que una organización exenta del pago de impuestos puede hacer legalmente?

Más adelante, en la página 19, bajo el rubro de la Sección 501(c)(3), citamos los objetivos aceptables. Como ya hemos mencionado, organizaciones no lucrativas exentas del pago de impuestos bajo la Sección 501(c)(3), deben proseguir objetivos que redunden en beneficio público. Por lo mismo, las que actúan bajo la Sección 501(c)(3) no podrán, entre otras cosas, (1) funcionar para beneficio privado de alguna persona, (2) apoyar o combatir determinado partido político o candidatos a puesto público, o (3) fijar como misión de la organización el logro de algo que sólo pueda obtenerse mediante legislación. Manejar un negocio sin pagar impuestos sobre la renta **jamás** podrá constituir un objetivo aceptable para una organización no lucrativa, trátese de su aspecto legal o ético.

¿Puede usted demostrar que existe una necesidad u oportunidad para su proyecto?

Personas constituyen organizaciones no lucrativas porque creen que existe la oportunidad de lograr un cambio positivo o enriquecer la calidad de la vida. Es muy probable que usted vea esta necesidad u oportunidad muy claramente. Para recabar los recursos y apoyo que usted necesitará para lograr el éxito, tendrá que demostrar que tiene la razón. Grupos interesados en atender algún asunto específico frecuentemente preparan una lista inicial de problemas o necesidades que deban resolverse, con base sólo en sus experiencias u observaciones personales. Usted tendrá que recabar datos fidedignos y sopesar las opiniones de otras personas interesadas en la comunidad para verificar que realmente existe la necesidad u oportunidad. Organizaciones no lucrativas tienen que tratar con poblaciones vulnerables y con asuntos difíciles y sensibles, que van desde la

EN SUS MARCAS... PREPÁRENSE...

violencia familiar hasta derechos civiles y el medio ambiente. Tratar estos asuntos es un negocio muy serio y las personas que trabajan en el sector no lucrativo tienen que ser muy hábiles y competentes.

Usted necesita un conocimiento amplio de su especialidad y una comprensión detallada de la situación específica que le concierne. Antes de iniciar su investigación, tómese una hora para trazarse a sí mismo la necesidad que ha identificado y cómo piensa resolverla. Esto le ayudará a identificar las preguntas que seguramente tendrá que contestar y la información que querrá recabar.

Primeramente, asegúrese de conocer bien su campo de acción. Artículos en revistas y periódicos pueden constituir una excelente introducción. Si no está seguro dónde comenzar, acuda a su biblioteca local y pídale al bibliotecario que le ayude. Lea todo lo que pueda sobre el tema. Conozca qué se ha intentado, qué funciona y qué no funciona. Entreviste a las personas que se desenvuelven en este radio de acción. Búsquelas, cuénteles sus ideas y escuche sus reacciones. Muy frecuentemente podrán proporcionarle aspectos valiosos que podrá usted incorporar a su plan.

Utilice este marco para estudiar su situación específica. Recopile información cuantitativa y cualitativa. No necesita ser un perito en estadística o un investigador profesional para lograr esto. Puede obtenerse mucha información de fuentes públicas.

*"HAY DATOS SIMPLES Y DATOS PRESTOS;
HAY DATOS LERDOS Y DATOS LENTOS;
TODOS INSISTEN EN LO SUYO.
¿POR QUÉ SERÁ QUE NO CONCUERDAN CON LOS MÍOS?"
"Crosseyed and Painless," Talking Heads*

Información cuantitativa se refiere a estadísticas y comparaciones numéricas. Por ejemplo, quizás necesite crear el perfil de una comunidad por edad, género, índice de criminalidad, vivienda, ingresos, educación, instalaciones culturales o empleo, y comparar estos datos con la situación en una región más amplia. Las agencias de gobierno recopilan mucha información estadística, gran parte de la cual puede obtenerse a través del Internet. Conozca qué agencias del gobierno federal, estatal y local participan en el área de acción que le interesa a usted y qué datos tienen. Explore la información que han recabado su United Way local, otras organizaciones no lucrativas y universidades en la región. Consulte la relación que aparece al final de este libre sobre posibles fuentes de consulta.

Información cualitativa incluye opiniones y experiencias de personas capacitadas en la materia. El paso más crítico consiste en reunirse con los dirigentes y miembros de la comunidad que usted desea servir. Son las opiniones de estas personas y su forma de hacer las cosas las que deben impulsar su proyecto, no las opiniones de personas fuera del ambiente. Recoja sus opiniones y reacciones a su proyecto. ¿Están interesados en lo que usted se propone? ¿Están dispuestos a colaborar? También hable de sus planes con organizaciones no lucrativas y otros grupos que estén trabajando en el área. ¿Podría usted lograr resultados más efectivos trabajando con un programa ya existente?

Siéntase y examine detenidamente todo lo que ha recopilado. Prepare su caso. Repase su borrador original y respalde cada argumento con datos. Luego pregúntese, "¿He demostrado que existe la necesidad?"

Posiblemente todo esto le parezca demasiado trabajo, pero tenga la seguridad que no es un esfuerzo desperdiciado. Si establece una organización no lucrativa, necesitará mostrar una declaración de las condiciones que desea cambiar, a cada fundación a la que escriba, así como a donadores potenciales y a personas que reclute para la junta directiva o como empleados o voluntarios. Además, durante sus labores de investigación tendrá oportunidad de conocer a personas con las que posiblemente desee colaborar en el futuro.

¿Puede usted claramente explicar su misión?

Es muy importante poder claramente definir la misión que habrá de proseguir la organización. La declaración de la misión debe ser breve (se sugiere un máximo de tres oraciones sencillas), y debe rápida y claramente transmitir a lectores los objetivos de la institución.

Una declaración de misión debe incluir:

- *¿Por qué?* El objetivo o esencia de la organización; el **cambio** que ocurrirá como consecuencia de su existencia.
- *¿Qué?* Una breve descripción de los servicios que proporcionará la organización que conducirán al cambio o impacto.
- *¿Quiénes?* La población que será atendida por la organización.
- *¿Quién?* El personal de planta o los voluntarios que prestarán el servicio, señalándose cualquier característica singular.
- *¿Dónde?* Los parámetros geográficos que definen su área de servicio.
- *¿Cómo?* El método que se utilizará para prestar los servicios.

La declaración de la misión va dirigida a un numeroso auditorio. Internamente, aporta el enfoque e impulso para todas las actividades dentro de la organización. La declaración de la misión también proyecta a personas fuera del grupo (fuentes de financiamiento, miembros de la comunidad y simpatizantes), una idea clara sobre la organización que les permitirá determinar si desean relacionarse con su programa.

Un error que cometen muchos grupos consiste en reducir la declaración de la misión a la sencilla frase “para el bienestar de la humanidad”. Aunque nadie niega que este es un objetivo meritorio, no es suficientemente específico para describir su verdadera misión. Al suministrar información concisa sobre el fin de la institución, usted permite a donadores y voluntarios potenciales tomar una decisión razonada sobre si apoyan la causa que usted propugna.

Al crecer la organización, usted debe compulsar los avances logrados hacia esas metas y objetivos.

¿Puede usted describir cómo sería el éxito?

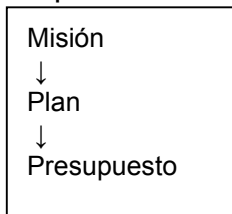
Proyecte a sus simpatizantes una visión clara de cómo sería el mundo si su programa fructifica. *¿Qué diferencia haría su programa?* Si usted no puede articular una visión clara y convincente de su meta, usted no se encuentra listo para crear una nueva organización. Sus posibles simpatizantes querrán una idea clara de hacia dónde se dirige y cómo piensa llegar ahí.

¿Puede usted describir cómo proseguirá su meta?

Con la visión de su proyecto en mente, articule claramente una descripción de sus objetivos en forma tal que otros puedan comprenderla. Luego presente un

bosquejo de cómo piensa lograr esta misión. Escriba las metas y resultados específicos que utilizará para medir el éxito logrado en cada meta. Describa los pasos específicos que tomará para alcanzar cada objetivo. ¿Cuánto tiempo tomará cada paso? ¿Qué personas, espacio, equipo, tiempo y dinero requerirá? Este plan debe proyectar a grandes rasgos el futuro de su organización. Si necesita alguna asesoría sobre cómo crear un plan, consulte con su asociado C-MAP local o alguna otra organización que suministra apoyo administrativo, o bien consulte uno de los libros en la bibliografía que aparece al final de este libro.

Es posible que no conozca cada detalle al principio. Uno de los objetivos de este plan es el de identificar áreas que requieren mayor investigación. Es preferible trabajar en este plan con sus colegas. Es mucho más probable que el grupo que participe en la formulación del plan aporte su apoyo más adelante. El plan se verá enriquecido con las mejores ideas de todos. Si usted establece una organización no lucrativa, muy probablemente algunas de estas personas formarán parte de la junta directiva y serán responsables de guiar a la organización en la ejecución del plan. Recuerde que necesitará un presupuesto, misión y plan para satisfacer la documentación necesaria para crear una organización no lucrativa, así como para solicitar fondos de fundaciones, agencias del gobierno y donadores individuales.



¿Habrá otras personas o entidades dispuestas a comprometer su tiempo y recursos a la causa de usted?

Por lo regular, en sus primeros años las organizaciones no lucrativas dependen del apoyo de individuos que dan de su tiempo y dinero a la causa. Esto es algo parecido al inicio de un pequeño negocio, en el que empresarios obtienen fondos de amistades y familiares. Los grupos que llegan a establecer organizaciones no lucrativas con éxito frecuentemente trabajan arduamente durante los primeros años, con muy poca o ninguna compensación monetaria. Esto robustece el hecho de que organismos que no persiguen fines de lucro no son cruzadas para una sola persona. ¿Puede usted identificar a personas que apoyarían a su organización de esta forma?

El respaldo individual reviste una importancia especialmente crítica para nuevas organizaciones. Como señalamos con anterioridad, hasta organismos ya establecidos dependen en gran parte de donaciones de patrocinadores individuales. Es un concepto erróneo pensar que fundaciones y agencias del gobierno aportarán dinero para cubrir los costos de arranque de una organización no lucrativa. La verdad es que son muy raros los casos de este tipo de financiamiento. Las instituciones y dependencia que aportan fondos para fines caritativos reciben muchas solicitudes de dinero. Lo que buscan es un historial positivo y claros indicios de que la organización cuenta con una amplia base de apoyo.

Fuentes potenciales de ingresos:

Las organizaciones no lucrativas cuentan con una amplia gama de oportunidades en materia de apoyo financiero. Donativos, subvenciones y asistencia no monetaria (también conocida como ayuda en especie), pueden provenir de fuentes tan diversas como agencias de gobierno, corporaciones, fundaciones de beneficencia, campañas federales (tal como United Way), iglesias, negocios locales, clubs fraternales o sociales o donadores individuales. Además, organismos que no persiguen fines de lucro *sí están autorizados para obtener ganancias*, cobrando honorarios razonables por los servicios que prestan o productos que expenden en la prosecución de sus programas de beneficio público.

Dependiendo de la fuente, la asistencia podría incluir *fondos generales de operación, fondos para algún programa específico o asistencia en especie.*

- *Los fondos generales de operación* se entregan a una organización no lucrativa sin imponer condiciones sobre cómo deben distribuirse.
- Se otorgan *fondos para un programa específico o fondos restringidos* para alguna actividad específica patrocinada por la organización no lucrativa.
- *La asistencia no monetaria* (también conocida como ayuda en especie), representa una alternativa al apoyo en efectivo. Se concede en una diversidad de maneras, incluyendo la donación o préstamo de instalaciones, personal, productos y servicios o asistencia técnica.

¿Cuentan usted y sus simpatizantes con las habilidades más idóneas para crear la nueva organización propuesta?

Constituir una organización no lucrativa es un proceso que demanda mucho trabajo y esfuerzo. Manejar una organización requiere habilidades administrativas de gran firmeza. Usted necesita saber cómo manejar dinero, supervisar a otras personas y cumplir con todas las leyes y reglamentos correspondientes. Son pocas las personas que cuentan con todas las habilidades que se requieren para impulsar y desarrollar una organización. Sin embargo, quienes logran su cometido saben cómo identificar y lograr la participación de personas que, en conjunto, poseen el equilibrio necesario en puntos de vista y habilidades.

Poder inspirar a otros para lograr su participación es algo de crucial importancia. Usted necesitará trabajar con otras personas para lograr el éxito de la organización. Más importante, quizás, es la pregunta que debe hacerse a sí mismo, ¿es mayor su compromiso a la causa, que su necesidad personal de manejar la organización? Al ir creciendo la institución y al descubrir que usted ya no cuenta con todos los conocimientos y habilidades necesarios, ¿estaría dispuesto a ceder su puesto a otra persona para avanzar la causa?

Una palabra sobre recursos humanos:

Para poder realizar las operaciones de su organización, usted tendrá que depender de otras personas: la junta directiva y empleados, que podrían ser de planta o voluntarios. Para mayor información sobre el papel de los integrantes de la junta de directores, consulte las páginas 26-29.

Determine lo que su institución requiere en términos de recursos humanos (personal) para proporcionar los servicios necesarios, recabar fondos y proporcionar un apoyo administrativo. La evaluación debe enfocarse en sus necesidades actuales y las que tendrá a seis meses y a un año.

En cada una de estas áreas (suministro de servicios, apoyo administrativo y recaudación de fondos), usted debe considerar qué se necesita para prestar el servicio o función, qué tipos de habilidades, conocimientos y licencias se requieren cuando el servicio tenga que suministrarse y si la función podrá realizarse por voluntarios.

Con base en este análisis, usted puede crear una descripción de los trabajos a realizar. En seguida, debe determinar si la tarea debe ser realizada por personal a sueldo o si la podría llevar a cabo un voluntario con experiencia, con conocimientos parciales de la función o sin experiencia alguna. ¿Podría contratarse a una persona de trabajo eventual? ¿Es este trabajo una tarea del proyecto en general, una comisión a corto plazo o una necesidad permanente?

¿Ha considerado usted cuidadosamente la posibilidad de formar sociedad con alguna organización ya existente?

A estas alturas, usted seguramente se habrá dado cuenta que hay otras organizaciones no lucrativas que están trabajando por lograr las mismas metas que usted dentro de su propia área geográfica. Si no está usted seguro de cómo localizar a tales organizaciones, consulte con su asociado C-MAP local, con alguna institución de beneficencia, con United Way o con alguna otra fuente local de información. Conozca bien a estas organizaciones y sus programas. Son socios potenciales en el trabajo que realiza usted.

Ahora viene lo más difícil. Pregúntese si en verdad nadie más está trabajando en el mismo proyecto. ¿Realmente existe alguna necesidad *insatisfecha*? Haga frente a este interrogante con toda franqueza. Suprima el deseo de desligarse de toda sociedad porque otros no están haciendo las cosas que usted quisiera o exactamente como a usted le gustaría. ¿Podría usted unir sus fuerzas con las de otro grupo? Las organizaciones no lucrativas atraen a personas ferozmente independientes, lo cual es bueno, pero es difícil crear un cambio. Usted necesitará aliados. Si ya existe una organización que cuenta con una buena junta directiva y una base de financiamiento establecida, ¿se justificaría realmente formar una nueva? ¿Podría usted trabajar con alguna organización ya existente, ya sea en calidad de empleado, como miembro de la junta o como voluntario o

EN SUS MARCAS... PREPÁRENSE...

donador? Los dólares para obras de beneficencia son muy escasos. ¿Sería la mejor forma de gastarlos creando una nueva organización o deberían utilizarse para fortalecer una ya existente?

El marco legal

Una vez que ha sopesado los conceptos citados con anterioridad y ha llegado a la conclusión de que realmente lo mejor es formar un nuevo organismo independiente de carácter no lucrativo, tendrá que solicitar una exención de impuestos y escoger un marco legal para su organización. En las siguientes páginas procuraremos darle una introducción básica de tales aspectos como (1) determinar si su organización tendrá derecho a una exención fiscal y, (2) cómo seleccionar el marco legal adecuado.

Al leer este bosquejo, tenga lo siguiente en mente. Cuando la mayoría de personas utilizan el término “organización no lucrativa”, por lo regular combinan tres características separadas y distintas:

- un estado formal de sociedad;
- un carácter no lucrativo; y
- una exención de impuestos

Como resultado de ello, muchas personas creen que la creación de una sociedad no lucrativa es la única forma de obtener una exención de impuestos sobre la renta para su proyecto o grupo, o que la exención fiscal se concede automáticamente al presentar la solicitud formal. Al interiorizarse sobre la exención de impuestos y escoger una estructura legal, recuerde que un proyecto o grupo puede ser no lucrativo sin necesidad de constituirse en sociedad. Eximir a un grupo o no del pago de impuestos es algo que determinarán las autoridades fiscales federales y estatales, sea cual fuere el estado de la sociedad.

*Recuerde, sobre todo, como mencionamos con anterioridad, que el fin que persigue este libro **no** es el de orientarle sobre cómo constituir una organización no lucrativa. Para ello, le instamos a que obtenga la asesoría de un abogado o que consulte una de las guías de auto ayuda que recomendamos al final del libro.*

Exención de impuestos para organizaciones no lucrativas de beneficencia pública

La forma preferida de exención tributaria es la que se concede bajo la Sección 501(c)(3) del Código de Impuestos sobre la Renta (IRC). Se reserva para grupos que realizan labores de beneficencia pública, absteniéndose de un activismo político significativo. Las sociedades exentas bajo la Sección 501(c)(3) no pagan impuestos sobre la renta y quienes hacen donativos a tales entidades pueden deducir sus aportaciones en sus declaraciones de impuestos. Organizaciones no lucrativas dedicadas activamente a cabildeo político o que propugnan por determinadas medidas legislativas, podrían quedar exentas del pago de impuestos sobre lo que recaudan de acuerdo con la Sección 501(c)(4) del Código de Impuestos sobre la Renta, pero los donadores a estas sociedades no podrán deducir sus aportaciones en sus declaraciones de impuestos.

Brevemente hablaremos de fines caritativos y educativos, seguido de una breve descripción de las exenciones concedidas bajo la Sección 501(c)(4). Para un análisis más amplio sobre los requisitos para obtener exenciones de acuerdo con las Secciones 501(c)(3), 501(c)(4) y otras subsecciones, consulte la publicación IRS 557, "Tax-Exempt Status for Your Organization" (Exención de impuestos para su institución). (Créalo o no, esta publicación de la IRS puede obtenerse fácilmente y está muy bien redactada. Puede usted descargarla de la Red en http://www.irs.gov/forms_pubs/pubs.html. El sitio IRS en la red también tiene una página de recursos denominada "Information for Tax-Exempt Organizations" (Información para instituciones exentas del pago de impuestos), que puede encontrarse en http://www.irs.gov/bus_info/eo/index.html.

Objetos sociales permitidos en la sección 501(c)(3)

En resumidas cuentas, se ofrece la exención del pago de impuestos conforme a lo dispuesto en la sección 501(c)(3) a sociedades cuyos objetivos son:

- caritativos (según la definición dada a este término por la IRS, la que no necesariamente coincide con la que normalmente se le da)
- religiosos
- educativos
- científicos
- literarios
- de realizar pruebas para la seguridad pública
- de fomentar las competencias atléticas amateur de carácter nacional o internacional
- de impedir la crueldad a los niños o animales

En la siguiente sección, nos permitiremos describir brevemente los objetivos caritativos y educativos, ya que la mayor parte de los grupos que encontramos

corresponden a estas dos categorías.

1. Objetivos caritativos

Los objetivos caritativos, definidos en términos amplios, se refieren a actividades de beneficio al interés público y dirigidas a una clasificación abierta de personas, no a un número limitado de personas identificadas. Los ejemplos de objetivos caritativos incluyen:

- socorrer a los pobres, afligidos o desamparados;
- fomentar la educación o las ciencias;
- erigir o conservar edificios, monumentos u obras públicas;
- aminorar el peso de responsabilidades que recaen en el gobierno;
- eliminar los prejuicios y la discriminación;
- promover y desarrollar las artes; o
- defender los derechos humanos y civiles establecidos por ley.

Por ejemplo, las instituciones que propician el desarrollo de la comunidad, lo cual puede incluir capacitación laboral, desarrollo económico, desarrollo de vivienda de costo módico, etcétera, pueden tener derecho a la exención por cumplir con uno de los siguientes propósitos: socorrer a los pobres y afligidos, combatir el deterioro de la comunidad o eliminar la discriminación y aminorar el peso de las responsabilidades que recaen en el gobierno.

2. Objetivos educativos

La definición que la IRS da a “educativos” es más estrecha de lo que podríamos esperar. En este contexto, “educativos” se refiere a la instrucción de individuos o del público con el fin de mejorar o desarrollar sus habilidades. Por lo general, otros objetivos relacionados con la educación dan derecho a la exención sólo si caben dentro de los objetivos caritativos descritos en la sección anterior. (Por ejemplo, un grupo que impartiera educación para la salud en la comunidad tendría derecho a la exención por revestir carácter caritativo, no educativo.) La IRS permite que un plan de estudios presente determinados puntos de vista si existe “una exposición amplia e imparcial de los hechos significativos suficiente para permitir al individuo o al público formar una opinión o conclusión independiente”. Sin embargo, la simple presentación de opiniones no fundamentadas no se considera educativa. Algunos ejemplos de objetivos educativos válidos son:

- publicar materiales educativos de interés público
- llevar a cabo grupos de debate público, foros, mesas de ponentes, conferencias, talleres, etc.;
- impartir un curso por correspondencia o mediante otros medios, como son la televisión o radio;
- administrar un museo, parque zoológico, planetario, orquesta sinfónica, grupo teatral, etc.
- publicar boletines, folletería, libros u otros materiales de carácter educativo;
- administrar una librería universitaria, asociación de egresados o grupo atlético en beneficio de una institución educativa y bajo el control de la

misma.

Exención para instituciones de asistencia social conforme a la Sección 501(c)(4)

Otra categoría de instituciones de caridad exentas del pago de impuestos federales incluye las dedicadas a la asistencia social o las llamadas ligas cívicas. A estos grupos se les trata de manera ligeramente diferente que las correspondientes a la sección 501(c)(3) en lo tocante a la exención de los impuestos, ya que sus actividades se encaminan más bien a influir en la opinión pública y en el proceso legislativo. Se ofrece exención bajo la sección 501(c)(4) a organismos de esta índole si tienen objetivos educativos, caritativos o recreativos y “se dedican primordialmente a propiciar (de alguna manera) el bien común y el bienestar general de las personas de la comunidad (por ejemplo, fomentando mejoras cívicas y sociales).”¹ A menudo, la característica que resulta en la exención conforme a la sección 501(c)(4) en vez de la 501(c)(3) es el grado a que la institución pretende lograr modificaciones en las políticas gubernamentales.

Definiciones aplicadas por la Dirección Federal de Impuestos

“Pobres y afligidos” Para la IRS, “pobres y afligidos” se refiere a la falta de capacidad económica para pagar las “necesidades de la vida” sin penurias y privaciones innecesarias. Para esta determinación, son relevantes factores tales como la falta de vivienda adecuada, la existencia de desempleo o subempleo crónico y la identificación de un área por una dependencia gubernamental como económicamente marginada. Por lo general, las personas y comunidades se consideran pobres y afligidas con base en una comparación de sus ingresos con el ingreso medio de la región. Por ejemplo, se considera que una familia que percibe el 80% del ingreso medio tiene “ingresos moderados”, mientras que la que percibe el 60% o menos del medio tiene “ingresos muy bajos”. En otros casos, los organismos y dependencias que aportan fondos con fines de caridad pretenden servir a personas que tengan ingresos inferiores al “nivel de pobreza” federal.

“Combatir el deterioro de la comunidad o eliminar la discriminación” Bajo estas justificaciones, las instituciones pueden solicitar la exención del pago de impuestos con base en sus actividades de asistencia social, evitando así la necesidad de comprobar que la población a la que se pretenda servir satisfaga la definición imprecisa mas estrecha que la IRS da a “bajos ingresos” o “pobres y afligidos”. (Resulta más difícil de lo que uno pensaría demostrar que una población o área a la cual se pretende servir reúna estas características.) Son ejemplos de esto los organismos que construyen o rehabilitan las viviendas en un área deteriorada y combinan esa labor con esfuerzos para propiciar la integración racial, estabilizar el área o prestar servicios sociales a los residentes.

¹ Publicación 557 de la IRS, “Tax-Exempt Status for Your Organization”, pág. 39.

“Aminorar el peso de responsabilidades que recaen en el gobierno” Para tener derecho a exención bajo esta categoría, las actividades de la institución deben reunir dos características: (1) ser consideradas por el gobierno responsabilidad del mismo; y (2) servir efectivamente para “aminorar” la carga que esa responsabilidad representa para el gobierno. La mejor forma de establecer que una actividad constituye una carga o responsabilidad del gobierno consiste, primero, en encontrar una regla o norma gubernamental que corresponde a dicha actividad (por ejemplo, un programa o norma para vivienda o desarrollo económico). Otros factores relevantes incluyen la participación anterior de una dependencia del gobierno en esa actividad periódicamente durante un período de tiempo significativo, la aportación de fondos a la actividad por el gobierno y una actividad que una dependencia del gobierno podría realizar directamente.

La segunda característica que debe reunirse es que las actividades de la institución “aminoran” la carga para el gobierno, vistas todas las circunstancias. Básicamente, las actividades del grupo deben dirigirse a reducir la carga de manera bastante directa. También resulta conveniente si la institución tiene una relación favorable con el gobierno o permite al gobierno mejorar su funcionalidad sin erogaciones adicionales de su parte.

Históricamente, se ha considerado función del gobierno la de suministrar a familias de escasos recursos viviendas de costo módico. (Cabe mencionar, por ejemplo, todas las dependencias federales que tienen que ver con la vivienda, tales como el Departamento de Vivienda y Desarrollo Urbano, la Dirección de Vivienda para Agricultores, etc.) Cada vez más, propiciar la generación de empleos y el crecimiento del número de empresas pequeñas también representa una meta que persigue el gobierno, de manera que las instituciones dedicadas al desarrollo económico también tienen bases firmes para demostrar que aminoran el peso de esta responsabilidad del gobierno.

¿Qué es una sociedad”

Una sociedad o asociación civil es un ente imaginario, una “persona moral”. (Por ejemplo, una empresa como la General Motors no es más que una agrupación de personas físicas que incluye accionistas –quienes son los propietarios de la empresa–, directores y oficiales –quienes la administran– y empleados.) Se le trata a la sociedad como entidad jurídica distinta a las personas físicas que son sus propietarios, administradores y empleados. Está facultada la sociedad para celebrar contratos, contraer deudas y pagar impuestos, igual como una persona física. Los derechos y obligaciones de la sociedad son independientes de los de los propietarios o administradores de la misma. O sea, un fallo judicial en contra de una sociedad, salvo algunas excepciones, no obligaría económicamente a las personas físicas que son sus empleados, administradores o propietarios.

¿Qué es una sociedad sin fines de lucro?

Una sociedad sin fines de lucro es la que se organiza y funciona con el propósito de lograr uno de los objetivos no lucrativos reconocidos por las leyes estatales en materia de empresas e impuestos y las leyes federales en materia de impuestos.

Se considera que una sociedad no tiene fines de lucro si:

- su misión consiste en realizar actividades cuya meta principal no es la de arrojar utilidades;
- ninguna persona es propietario de acciones de la sociedad ni tiene interés pecuniario en los bienes de la sociedad; y
- los bienes e ingresos de la sociedad no se reparten entre propietarios, sino se destinan a la realización

(Consúltense también el cuadro “Principales características de las sociedades no lucrativas” en la página 2.)

El estado de California reconoce tres tipos de sociedades sin fines de lucro: las de beneficencia pública, las mutualistas (se benefician solo los afiliados) y las religiosas. Ya que nuestro propósito es el coadyuvar en la formación de grupos que pretendan fomentar el bienestar público, limitaremos nuestros comentarios a solo las sociedades no lucrativas de beneficencia pública.

En calidad de ejemplos de grupos con objetivos de beneficencia pública, cabe mencionar guarderías, albergues para indigentes, clínicas comunitarias de salud, museos, hospitales, escuelas, grupos teatrales, musicales y de danza, asociaciones ecológicas y organismos dedicados a la construcción de viviendas para personas de escasos recursos, para citar solo unos cuantos. En páginas posteriores, comentaremos diversas definiciones de objetivos de beneficencia pública.

Ventajas que se logran con la formación de una sociedad y con las exenciones de impuestos

El estar constituido como sociedad y contar con exenciones del pago de impuestos sobre la renta representan beneficios importantes para las sociedades no lucrativas de beneficencia pública.

- Responsabilidad limitada: Ya tocamos brevemente este tema. “Responsabilidad limitada” significa que queda limitada la responsabilidad personal de los directores y oficiales de la sociedad por las deudas de la sociedad. Los acreedores de la sociedad contarán con solo los activos de sociedad para rembolsar los pasivos que ésta haya acumulado.
- Exención del pago de impuestos sobre la renta: Si la sociedad reúne los

respectivos requisitos federales y estatales, no tendrá que pagar impuestos sobre la renta. Se darán mayores detalles al respecto en páginas posteriores de este manual.

- Donativos deducibles: Si otras personas físicas o morales hacen aportaciones a una sociedad que cumple con lo dispuesto en la sección 501(c)(3) del Código de Impuestos sobre la Renta, podrán deducir de sus ingresos gravables el importe de dichas aportaciones, de manera que no tendrán que pagar impuestos sobre esas cantidades. Esto resulta ser un gran aliciente para la recaudación de fondos para la sociedad.

Sociedades y alternativas

Las leyes de California establecen dos maneras de estructurar una institución independiente de caridad. Se puede formar una asociación no anónima o constituir una sociedad sin fines de lucro. (Consulte el cuadro “Alternativas a la constitución de una sociedad” para una descripción de las asociaciones no anónimas.)

Una de las principales ventajas de constituir una sociedad o quedar bajo el patrocinio fiscal de una sociedad es la de que los directores y oficiales de la sociedad cuentan con las protecciones que ofrece la responsabilidad limitada. Esto resulta conveniente si el organismo recibirá y desembolsar cantidades significativas de dinero, comprará bienes, contratará empleados o celebrará contratos de arrendamiento o de otra índole. Además, las leyes que rigen las sociedades no lucrativas son más claras y mejor definidas que las que norman las alternativas.

Alternativas a la constitución de una sociedad

Para llevar a cabo un nuevo programa de actividades y recaudar fondos, no forzosamente se necesita formar una sociedad no lucrativa independiente. Puede resultar posible realizar actividades periódicas de corta duración, tales como organizar cada año el lavado de carros o la venta de productos horneados, sin constituir una sociedad. Para otros proyectos pequeños, puede convenir la formación de una asociación no anónima. Tratándose de proyectos más complejos en los cuales puede presentarse la necesidad de contar con protección contra responsabilidades civiles y con métodos para exigir el cumplimiento, puede considerarse la colaboración con una institución existente o un patrocinio fiscal.

Asociación no anónima

Para el desarrollo de un proyecto pequeño o de poca duración, una alternativa es la formación de una asociación no anónima, la que consiste simplemente en un grupo de dos personas o más que aspiran a lograr determinada meta. Con frecuencia, los grupos optan por formar una asociación no anónima si piensan realizar actividades de corta duración. Las asociaciones no anónimas ofrecen un ambiente de familiaridad y son fáciles de organizar. Si el carácter de los servicios que se piensan prestar mediante un programa ameritaría la exención del pago de impuestos y los ingresos brutos anuales son inferiores a \$5,000, la agrupación, sin solicitar una exención a la IRS, podrá proceder tal como si estuviera exento, y las personas que aporten fondos a la asociación podrán deducir de sus impuestos sobre la renta el importe de las aportaciones.

Las principales desventajas de las asociaciones no anónimas son: (1) bajo ciertas circunstancias, los directores y socios pueden quedar personalmente responsables no solo por sus propias acciones u omisiones sino también por las de otros directores y socios; y (2) las leyes estatales que rigen las asociaciones son algo vagas.

Patrocinio fiscal

Algunas instituciones no lucrativas están dispuestas a servir como patrocinadores fiscales para nuevos proyectos cuyas metas son similares a las de las instituciones patrocinadoras. Lo que es más, algunas instituciones ofrecen este tipo de apoyo como parte íntegra de su misión caritativa, sirviendo de "incubadoras" que brindan un ambiente propicio para las etapas iniciales de desarrollo de otros organismos sin fines de lucro. Además de avalar el carácter de beneficencia pública y exento del pago de impuestos que reviste el proyecto, estas instituciones incubadoras también prestan servicios tales como planeación, administración financiera, personal y asesoramiento jurídico.

Funcionamiento de las instituciones no lucrativas

Los organismos sin fines de lucro son producto de las leyes estatales en materia de sociedades e impuestos y de las leyes fiscales federales. Estas leyes establecen ciertas obligaciones para las instituciones no lucrativas y sus administradores y directores, obligaciones que describiremos brevemente a continuación.

Supervisión por la Procuraduría General y la Dirección de Impuestos

Ya que las instituciones de caridad tienen la obligación de atender fines públicos, se le otorga a la Procuraduría General de Justicia del Estado de California amplia

jurisdicción para supervisar las sociedades de beneficencia pública. La Procuraduría puede investigar las sociedades de beneficencia pública en cualquier momento a fin de determinar si se han alejado de sus objetivos caritativos. Además, las sociedades de beneficencia pública tienen que notificar a la Procuraduría si se vende la totalidad o casi totalidad de los activos de la sociedad, si se decide disolver la sociedad o si ocurren otros sucesos importantes.

Tanto la Dirección Federal de Impuestos sobre la Renta como la Dirección Estatal de Impuestos están facultadas para negar o retirar la exención fiscal de una sociedad o imponer sanciones a la sociedad y sus directores y administradores. La pérdida de la exención fiscal, aunque no fatal, resulta difícil contrarrestar. Sin embargo, una sociedad puede recuperar la exención si logra establecer que ha vuelto a funcionar exclusivamente en beneficio del público.

Gobernación por las mesas directivas

Conforme a las leyes de California, a los directores corresponde toda la autoridad y responsabilidad por el buen funcionamiento de una sociedad sin fines de lucro. Aun cuando no ocurre con frecuencia, se les puede exigir a los directores de una sociedad no lucrativa de beneficencia pública en California responder personalmente por el incumplimiento de sus obligaciones ante la sociedad y terceros, en los términos descritos a continuación. Para evitar incurrir en responsabilidades civiles, los directores deben prestar atención especial a la norma de prudencia que, por ley, les corresponde cumplir.

Obligaciones legales de los directores

A fin de cumplir con esta norma de prudencia, los directores deberán:

- velar, de buena fe, por lo que consideran ser los intereses de la sociedad (“la obligación de la lealtad”); y
- ejercer el mismo grado de cuidado, incluyendo indagaciones razonables, que una persona de prudencia ordinaria ejercería en circunstancias similares (“la obligación de la prudencia”).

Por estrictas que pudieran parecer estas obligaciones, la ley no exige decisiones perfectas. Los directores y administradores cuentan con la protección brindada por la “Regla del criterio comercial”, la que sostiene que no se les puede exigir responsabilidad civil por decisiones incorrectas, aun si éstas perjudican la sociedad, si se satisfacen los siguientes criterios:

- si cumplen con las normas de prudencia (“persona prudente” o “prudencia apropiada a las circunstancias”);
- si confían de manera razonable y de buena fe en información recibida de oficiales de la sociedad, empleados o profesionistas;
- si observan el procedimiento apropiado para autorizar cualquier transacción entre la sociedad y sus directores.

El propósito de esta regla, tanto en el caso de las sociedades mercantiles como

para las no lucrativas, es el de relevar a los directores del temor de que en un litigio posterior se les responsabilizara por decisiones tomadas de buena fe. A los directores se les puede exigir prudencia, mas no presciencia.

Desde luego, los directores también tienen la obligación ante terceros de actuar con prudencia a fin de evitar lesiones a personas o daños a bienes como resultado de sus decisiones. Surge esta obligación cuando los directores se enteran o deben enterarse de una situación en que resulta previsible que alguien puede lastimarse. Si los directores, en esas circunstancias, no dan pasos razonables para evitar esas lesiones previsibles, pueden quedar responsables si se perjudica un tercero. Por ejemplo, si los directores de una guardería saben que el techo está a punto de desplomarse, tienen la obligación de reparar el techo o de encontrar otro lugar para los niños. Otro ejemplo sería la obligación de tomar pasos razonables para investigar alegatos de hostigamiento sexual o de discriminación contra determinado empleado o grupo de empleados.

Gobernación mediante decisión del grupo

Por ley, las mesas directivas tienen la **obligación** de actuar como grupo. Los directores individuales no pueden tomar las decisiones, sino solo la mesa en pleno o un comité de la mesa facultado para actuar a nombre de la mesa en lo tocante al asunto en cuestión. Las mesas directivas generalmente toman sus decisiones mediante voto de la mayoría (el 51% de los directores presentes en la asamblea, suponiendo que se ha establecido el *quórum* reglamentario), por consenso o fluctuando entres estas dos modalidades. La manera en que una mesa toma sus decisiones se determina en gran parte por el perfil del grupo y la cultura y valores de la sociedad.

Papeles y responsabilidades de los directores y administradores

La mayor parte de los libros que versan sobre la administración de organismos no lucrativos contienen frases imprecisas como “Las mesas directivas formulan la normatividad, y la administración la pone en práctica.” Lamentablemente los comentarios de este tipo confunden más que explican, primordialmente porque no ilustran las diferencias entre una decisión normativa que le toca a la mesa directiva resolver y la selección entre opciones para la puesta en práctica que le corresponde al director general y al personal administrativo.

Responsabilidad	Mesa Directiva	Director Ejecutivo
Legal	<ul style="list-style-type: none"> • Ejerce un rol fiduciario para asegurar que el adecuado manejo de la Organización. • Mantiene el estado de Corporación; asegura el correcto envío de documentos a las oficinas de gobierno. • Revisa las transacciones financieros y comerciales a fin de proteger a la organización de caer dentro de la clasificación de fundación privada y juzga correctamente las transacciones de la institución con personas que forman parte de la misma. 	<ul style="list-style-type: none"> • Debe proporcionar información a la Mesa Directiva para demostrar el buen manejo de la Organización. • Reúne información para trámites y requisitos anuales. • Señala si alguna de estas situaciones esta por ocurrir.
Finanzas y Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Aprueba el presupuesto anual. • Revisa reportes financieros periódicos (hoja de balance, declaración de ingresos, cambios financieros). • Asegura la observancia de adecuados controles internos 	<ul style="list-style-type: none"> • Prepara el presupuesto anual con la colaboración de otros miembros y del departamento contable (dependiendo del tamaño de la organización) • Supervisa la preparación periódica de reportes financieros. • Implementa adecuados controles financieros
Planeación	<ul style="list-style-type: none"> • Establece la misión y programas directivos para la organización. • Revisa la planeación del programa y su progreso. Lleva a cabo o revisa el plan de evaluación de programas). 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrolla objetivos específicos del programa y objetivos basados en la misión específica de la mesa directiva. • Desarrolla reportes, o supervisa su elaboración por otros miembros de la organización, para demostrar el progreso del programa.
Normatividad	<ul style="list-style-type: none"> • Establece las normas 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementa las normas (las decisiones operacionales específicas son responsabilidad directa de los miembros)
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Revisa políticas de personal. • Contrata al Director Ejecutivo y evalúa su desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementa las políticas de personal • Contrata al resto del personal y evalúa su desempeño (O el de delegados para una supervisión adecuada)
Desarrollo de recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Establece los objetivos de recaudación de fondos y participa en las actividades de recaudación • Determina la viabilidad de los objetivos de recaudación 	<ul style="list-style-type: none"> • Puede dirigir investigaciones y ayudar en los objetivos de recaudación de fondos • Dirige la ayuda del personal en la recaudación de fondos

<p>Gobernación de la mesa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisa el levantamiento de las actas, la lista de asistencia y negocia con directores que han caído en responsabilidades. • Recluta nuevos directores (tratándose de una sociedad sin socios numerarios) 	<ul style="list-style-type: none"> • El personal de la oficina puede ayudar con la preparación y distribución de las actas. • Puede sugerir nombres para ser considerados.
--------------------------------------	--	--

Composición de la mesa directiva

- **Tamaño de la mesa directiva**

La mayor parte de las organizaciones no lucrativas han descubierto que una mesa directiva de entre 12 a 18 miembros proporciona una, amplia aunque manejable, muestra representativa de habilidades y experiencia. Este número de directores puede ofrecer amplia representación comunitaria y experiencia para la organización.

El tamaño ideal de la mesa directiva dependerá en las necesidades específicas de su organización. Deberá ser lo suficientemente grande para obtener apoyo y aportaciones ampliamente basados en la comunidad y, lo suficiente mente pequeña para ser eficiente.

- **¿Deberían los empleados formar parte de la mesa directiva?**

Aunque la ley de California permite que los empleados sirvan como miembros de la mesa, en la práctica las organizaciones no lucrativas rara vez tienen empleados en la mesa directiva, con la posible excepción del Director Ejecutivo. No se recomienda tener a un empleado en la mesa directiva ya que se incrementa el riesgo de caer en conflictos de interés. Quizá lo más importante es que puede interferir con la habilidad de la mesa para supervisar y evaluar el desempeño del jefe ejecutivo. También porque el director ejecutivo reporta ante la mesa directiva y el tener empleados que le reportan a él dentro de ésta puede confundir los límites en la toma de decisiones dentro de la organización.

Existen otras maneras para que miembros de la mesa reciban información de los empleados y trabajen con éstos. Los empleados pueden participar en comités y asistir a retiros conjuntos de empleados y mesa directiva y contribuir a la evaluación del Director Ejecutivo. Muchos organismos y dependencias que aportan fondos a las sociedades no lucrativas (incluyendo dependencias gubernamentales, United Way y otras fundaciones) no otorgan recursos a organizaciones que tienen empleados en la mesa directiva.

- **¿Deberán recibir compensación los integrantes de la mesa directiva?**

Aunque las leyes de California permiten que se les pague a los integrantes de una mesa directiva una remuneración razonable, los integrantes de las mesa directivas

de instituciones no lucrativas generalmente prestan servicio en calidad de voluntarios. De hecho, la tendencia cada vez más generalizada es que los integrantes de la mesa hagan aportaciones económicas a la institución de cuya mesa directiva forma parte. Conforme a las leyes de California, hasta un 49% de los integrantes de la mesa directiva puede prestar servicio a la institución en calidad de empleados o contratistas. Por ejemplo, de una mesa directiva consistente en cinco directores, sólo un máximo de dos pueden percibir sueldo como oficial o empleado de la institución. Desde luego, sí se puede reembolsar a los directores gastos razonables, por ejemplo por concepto de viajes, incurridos en el desempeño de sus funciones como tales.

Requisitos en materia de informes y divulgación de información

Al contrario de la percepción tenida por muchas personas, las instituciones no lucrativas quedan sujetas a extensos requisitos en cuanto a la presentación de informes y divulgación. En algunos casos, estos requisitos son bastante más amplios que los que corresponden a las empresas mercantiles (salvo en el área de la reglamentación bursátil, la que típicamente no atañe a las instituciones de caridad).

Figura a continuación un listado parcial de los principales informes que deben presentarse (para mayores informes sobre el cumplimiento con este tipo de requisitos, consulte nuestra publicación, "Maintaining Your Organization's Corporate Status and Tax Exemption").

- Declaraciones de impuestos federales
 1. Formulario 990 — Una sociedad sin fines de lucro exento del pago de impuestos tiene la obligación de presentar la declaración anual 990 a más tardar cuatro meses y medio después del fin de su ejercicio fiscal. Ciertas instituciones quedan exentas de este requisito; entre ellas se encuentran iglesias y organismos (que no sean fundaciones privadas) que normalmente reciben ingresos brutos de menos de \$25,000. (Los organismos que gozan de esta exención pueden optar por presentar la declaración 990 de todos modos, indicando por qué están exentos de cumplir con dicho requisito.)
 2. Formulario 990-PF — Una institución exenta del pago de impuestos que tiene calidad de fundación privada tiene que presentar esta declaración en lugar de la 990. Este formulario tiene el propósito de permitir el cálculo del impuesto sobre ingresos netos por concepto de inversiones, además de dar a conocer los mismos datos que figuran en la declaración 990. Este documento debe ponerse a disposición para inspección anual por el público mediante aviso.

En pocas palabras, las fundaciones privadas son sociedades de beneficencia pública que reciben la totalidad o casi la totalidad de sus recursos y apoyo de una sola fuente, tal como una persona física, una familia o una sociedad anónima. Ya que estas instituciones no cuentan con apoyo público, amplio y diversificado, quedan sujetas a reglamentos más estrictos y mayores requisitos en cuanto a la presentación de informes.

- Informes exigidos por la Secretaría de Estado
 1. Declaración anual con (a) los nombres y direcciones del director general, secretario y director financiero de la sociedad; (b) el domicilio de la principal oficina de la sociedad en California; y (c) la designación de la persona autorizada para recibir notificaciones oficiales dirigidas al grupo.

2. Certificado de enmienda del acta constitutiva; o
 3. Certificado de fusión de la sociedad con otra o de la resolución de disolución de la sociedad.
- Informes a la Procuraduría General
 1. Debe entregarse al Registro de Fideicomisos para Obras Caritativas (Registrar of Charitable Trusts), a más tardar cuatro meses y quince días después de concluirse el ejercicio fiscal de la sociedad, un informe anual por escrito (formulario CT-2). Puede declararse nula la exención de impuestos estatales correspondiente a un ejercicio para el cual una sociedad no lucrativa no presente este informe.
 2. Cualquier cambio importante en la estructura de la sociedad (p.ej., la fusión con otra sociedad o la disposición de bienes de consideración) que no forme parte de las actividades normales de la sociedad requiere de una notificación por escrito con veinte días de anticipación.
 - Declaraciones de impuestos estatales
 1. Debe presentarse cada año el formulario 199 de la Dirección Estatal de Impuestos. No se exige que las iglesias, las órdenes religiosas y los organismos (que no sean fundaciones privadas) que tengan ingresos brutos anuales normalmente inferiores a \$25,000 presenten el formulario 199.
 - Inspección por el público

Todo organismo que está exento del pago de impuestos conforme a las secciones 501(c)(3) o 501(c)(4), incluidas las fundaciones privadas, tiene que tener a disposición para inspección por el público, durante horas hábiles normales en toda época del año, los siguientes documentos: 1) copias de la solicitud de exención (formulario 1023) presentada ante la IRS; 2) los documentos presentados en apoyo a la solicitud; 3) el oficio resolutorio; y 4) cualquier otro documento expedido por la IRS referente a la solicitud. (No es necesario divulgar los nombres de los donadores.)

Sí, se puede. Constituir una sociedad ha de quedar al alcance de su presupuesto y paciencia

Usted mismo puede llevar a cabo los trámites para constituir una sociedad civil sin fines de lucro o puede pedir la ayuda de un abogado. Si no tiene presupuesto para contratar abogado y le parece demasiado aventurado efectuar los trámites sin ayuda, comuníquese con el organismo de apoyo administrativo más cercano, tal como los mencionados en este manual que colaboran con C-MAP. Pida que le recomienden un abogado o oficina de asistencia jurídica que pudiera ofrecerle ayuda sin costo.

Con o sin el asesoramiento de un abogado, le será de gran utilidad leer *How to Form a Nonprofit Corporation in California* (Cómo constituir una sociedad no lucrativa en California) o *The California Nonprofit Corporation Kit* (Paquete de materiales para sociedades no lucrativas en California), ambos publicados por Nolo Press y escritos por Anthony Mancuso. Tanto el libro como el paquete de materiales explican en detalle los pasos que hay que realizar para formar una sociedad sin fines de lucro y solicitar la exención de impuestos. Aunque piensa

encargar estos trámites a un abogado, la lectura del libro le permitirá entenderlos mejor que la breve descripción que aquí le hemos dado. Al acatar las indicaciones del libro, es posible que gaste menos por concepto de honorarios del abogado, ya que éste no tendrá que dedicar tanto tiempo a contestar preguntas de carácter básico.

Consulte con su abogado fiscal o contador para mayores informes sobre lo tocante a los impuestos federales y estatales y los requisitos estatales en materia de las leyes que rigen las sociedades.

Pasos para constituir la sociedad y obtener la exención de impuestos

1. (Optativo) De la Secretaría de Estado de California, pida confirmación de que esté disponible la razón social que desee usar y aparte ese nombre. No se puede apartar un nombre por teléfono a menos que se haya establecido con anticipación una cuenta con la Secretaría de Estado. De lo contrario, se debe presentar una lista de hasta cuatro razones sociales, que se apartarán mediante el pago de diez dólares. Una sociedad también puede apartar nombre al acudir a la oficina satélite en Los Ángeles, mediante el pago de veinte dólares. Para aclarar dudas al respecto, llame a Name Availability (Mesa de Disponibilidad de Razones Sociales) de la Corporate Division (División de Sociedades Anónimas) de la Secretaría de Estado, al (916) 322-2387.

2. Redacte el acta constitutiva de la sociedad y preséntela en la Secretaría de Estado. En el acta constitutiva se da a conocer la formación de la sociedad y se delinearán sus objetivos generales.

Se puede presentar el acta constitutiva por correo. Sin embargo, si tiene prisa, la puede presentar en persona en una oficina satélite de la Secretaría de Estado. Para ello, lleve dos cheques, uno por treinta dólares y otro por quince dólares (cuota que se cobra por este tipo de "trámite especial"). Ambos cheques deben girarse a nombre del "Secretary of State". En todo caso, habrá que entregar cuatro originales firmados del acta y dos fotocopias.

3. Redacte y adopte los estatutos de la sociedad. Por lo general, los estatutos son la "constitución" de la sociedad. En los estatutos, se establecen las normas y procedimientos fundamentales que deban observarse al llevar a cabo las actividades de la sociedad. Las acciones que contravengan lo dispuesto en los estatutos pueden carecer de validez o quedar sujetos a impugnación, lo cual vendría a perjudicar la sociedad. Resulta muy importante que los organismos cumplan con lo dispuesto en sus estatutos, a fin de proteger su calidad de sociedad y la limitación de responsabilidades concomitante.

4. En la primera asamblea de la mesa directiva, los directores deberán autorizar determinadas actividades que sean necesarias para establecer y poner en marcha las actividades de la sociedad y otorgar a determinadas personas las facultades que necesiten para llevar a cabo dichas actividades. Por ejemplo, los directores deberán:

- Aceptar su designación como directores (si no la aceptaron al presentar el acta constitutiva);
- Dar su visto bueno a los estatutos;

- Elegir a las personas que se ocuparán de las actividades cotidianas de la sociedad;
- Facultar a las personas que se encargarán de abrir las cuentas bancarias de la sociedad, contratar seguros, arrendar oficinas, etc.
- Fijar las cantidades con que se remunerarán a las personas que ocupen puestos clave; y
- Precisar la ubicación de la oficina principal de la sociedad.

5. Crear el libro de actas en el que se guardarán las actas de las asambleas de la mesa directiva. Adjunte o coloque en el libro copia de los estatutos y del acta constitutiva, así como el acta de la primera asamblea de la mesa directiva. El libro de actas puede ser del tipo que se compra en una papelería o simplemente una carpeta de argollas.

6. Solicite la exención de impuestos federales, o sea, autorización para que la sociedad cuente con exención conforme a lo dispuesto en el inciso 501(c)(4) o 501(c)(4) del Código de Impuestos. Habiendo descrito anteriormente los requisitos respectivos, aquí nos limitaremos a explicar algunos detalles de la tramitación de la solicitud. Para solicitar la exención bajo el inciso 501(c)(3), obtenga de la IRS el formulario 1023; para la exención conforme al 501(c)(4), obtenga el formulario 1024. Estos formularios pueden descargarse de la web de la IRS, <http://www.irs.gov>, o pueden pedirse al 1-800-829-3676. Una vez llenado el formulario 1023 ó 1024 de acuerdo con las indicaciones que señalamos a continuación, envíelo por correo a la dirección indicada en el mismo formulario.

a. Instrucciones para la presentación de la solicitud

El formulario 1023 deberá llevar la firma de uno de los principales oficiales de la sociedad, de un empleado autorizado o de un apoderado o abogado a quien se le haya otorgado poder con ese fin. Si un apoderado firma la solicitud, deberá adjuntarse al formulario la respectiva carta poder (no fotocopia).

También deberán anexarse al formulario 1023:

- (i) copia certificada (por la Secretaría de Estado) del acta constitutiva; y
- (ii) copia de los estatutos, firmada por uno de los principales oficiales de la sociedad o acompañada con una declaración por escrito firmado por un oficial autorizado de la sociedad en la que se certifique que el documento es copia fiel y completa de los estatutos originales. (Se aceptará anteproyecto de los estatutos si aún no se hayan autorizado los estatutos definitivos.)

7. Solicite la exención de impuestos de California, si no lo solicitó anteriormente.

Necesitará el formulario 3500 de la Dirección de Impuestos de California (Franchise Tax Board, FTB), el cual se puede descargar o pedir en <http://www.ftb.ca.gov>.

En caso de preguntas al respecto, hable, sin costo, al 1-800-852-5711.

EN SUS MARCAS... PREPÁRENSE...

Recursos

Publicaciones

Procuraduría General de Justicia del Estado de California. **Attorney General's Guide for Charities** (Guía de la Procuraduría General para instituciones de caridad) San Francisco, CA.: Departamento de Justicia de California, 1988. Publicación de distribución gratuita.

Esta guía le informa sobre las leyes federales y del Estado de California que rigen a las organizaciones no lucrativas, define los pasos a seguir para solicitar ser exceptuado del pago de impuestos y proporciona listas adicionales de servicios y publicaciones.

Internet: <http://caag.state.ca.us>

Dirección postal: Office of the Attorney General
Public Inquiry Unit
PO Box 944255
Sacramento, CA 94244-2550

Internal Revenue Service (IRS, Dirección Federal de Impuestos sobre la Renta). Publicación 557- **Tax-Exempt Status for Your Organization**. (Clasificación como Exceptuado del Pago de Impuestos para su Organización). Washington D.C: Internal Revenue Service, 1997. Distribución gratuita.

En esta publicación se describen las reglas y procedimientos para solicitar la excepción del pago de impuestos federales sobre los ingresos, los requisitos e información requeridos para el trámite.

Internet: www.irs.gov

Teléfono: Su oficina local de Recaudación Fiscal (IRS)

Mancuso, Anthony. **How to Form a Nonprofit Corporation in California** (Cómo formar una sociedad sin fines de lucro en California), 8ª edición. Nolo Press. Berkeley, Cfa., 1998.

Este manual le explica las implicaciones legales y prácticas de crear una organización no lucrativa. Incluye especificaciones legales y fiscales del Estado de California, instrucciones paso a paso, artículos sobre incorporación,

muestras de estatutos y minutas; formatos desprendibles así como CD-ROM con formatos para tramitar su solicitud de excepción de impuestos. Nolo publica también *The California Nonprofit Corporation Kit* (Paquete de materiales para sociedades no lucrativas en California), el que incluye una carpeta para organizar los registros de la corporación.

Internet: <http://www.nolo.com>
Teléfono: 1-800-992-6656.

Recursos en Internet

Internal Revenue Service <http://www.irs.gov>

En la web de la IRS (Dirección Federal de Impuestos sobre la Renta) se encuentran respuestas a las preguntas más frecuentes referentes a sociedades exentas del pago de impuestos. Da una explicación detallada de lo que se necesita saber para solicitar una exención del pago de impuestos, de los requisitos para poder recibir donativos caritativos deducibles del impuesto sobre la renta del donador y de los requisitos en materia de las declaraciones anuales que los organismos no lucrativos deban presentar. Se puede descargar directamente de esta web la publicación 557 y otros formularios para organismos no lucrativos.

Internet Nonprofit Center www.noprofit-info.org

El Internet Nonprofit Center (Centro para Organismos no Lucrativos en Internet) ofrece información para organismos no lucrativos y sobre los mismos. Una búsqueda de la palabra “start-up” en la sección de preguntas más frecuentes (Nonprofit FAQ), llevará el visitante a información sobre cómo formar un organismo no lucrativo. Esta información incluye una descripción de los trámites que deban realizarse para constituir una sociedad sin fines de lucro, el tipo de asesoramiento jurídico que se necesita y el costo aproximado del mismo, así como indicaciones para establecer una fundación y obtener un permiso para el envío de correspondencia con porte reducido.

The Nonprofit Genie www.genie.org

The Nonprofit Genie (El Genio sin Fines de Lucro) es programa de la California Management Assistance Partnership. Este sitio le da:

- Respuestas a sus preguntas sobre la procuración de fondos, mesas directivas, administración financiera y mucho más.

- Opiniones de personas encargadas de otorgar subvenciones, peritos administrativos y prominentes figuras del sector no lucrativo.
- Enlaces a las mejores web para organismos sin fines de lucro.

The Foundation Center

<http://fdncenter.org>

En la web del Foundation Center (Centro de Fundaciones), se identifican diversos recursos útiles para los organismos no lucrativos que inician sus actividades. Se señalan recursos en Internet y se recomiendan libros de interés para las personas que desean constituir un organismo no lucrativo. También se proporciona información de carácter general que puede ser de utilidad, por ejemplo, guías para determinados tipos de organismos de caridad y datos sobre eventos especiales, campañas para la recaudación de fondos y la redacción de propuestas.

Agrupaciones

California Management Assistance Partnership (C-MAP)

<http://www.c-map.org>

C-MAP, la California Management Assistance Partnership (Alianza de Asistencia Administrativa en California) es un consorcio de 15 agrupaciones regionales de apoyo sin fines de lucro que ofrecen capacitación y asistencia técnica a organismos no lucrativos locales.

Cada uno de estos grupos organiza talleres sobre la administración y la procuración de fondos para grupos que no tienen fines de lucro, disemina información sobre recursos comunitarios locales y recomienda los mismos a clientes. Algunos integrantes de la alianza también imparten talleres de cómputo, ofrecen servicios de asesoramiento, organizan conferencias y otros eventos y publican libros y material informativo.

EN SUS MARCAS... PREPÁRENSE...

EN SUS MARCAS... PREPÁRENSE...