

# **Organizaciones de Caridad y sin Fines de Lucro: EL SERVICIO EN SUS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN**

## **EN EL ESTADO DE WASHINGTON**

UNA GUÍA RÁPIDA

**Presentada por:**



**Secretary of State**

*Kim Wyman*



**Washington State Office of the  
ATTORNEY GENERAL**

Modificada en febrero de 2014



## **Guía sobre el Servicio en Consejos de Administración de Organizaciones de Caridad o sin Fines de Lucro**

Presentada por

La Oficina de la Secretaría de Estado y la Oficina del Procurador General

La Oficina de la Secretaría de Estado y la Oficina del Procurador General han preparado esta *Guía rápida sobre el servicio en consejos de administración* con el fin de ayudar a los miembros de los consejos a comprender sus responsabilidades como administradores de sus organizaciones. Conforme a la ley de Washington, los miembros del consejo de administración de una organización sin fines de lucro en Washington son responsables de la administración de los negocios y asuntos de dicha organización. Esto no significa que los miembros del consejo de administración tengan la obligación de administrar las actividades cotidianas de la organización o de actuar como un Director Ejecutivo. Lo que sí significa es que deben designar funcionarios y asignarles responsabilidades de modo que los funcionarios puedan cumplir de manera eficiente las tareas diarias de dirigir la organización. También significa que los miembros del consejo de administración deben supervisar e instruir a los funcionarios y dirigir los esfuerzos de la organización con el fin de llevar a cabo su misión. En el cumplimiento de sus responsabilidades, la ley impone a los miembros del consejo de administración los deberes fiduciarios de diligencia, lealtad y obediencia de la ley. Las cortes de Washington han mantenido que la ley impone los más altos estándares de integridad sobre quienes tienen estos deberes.

Esta *Guía rápida sobre el servicio en consejos de administración* es solamente una guía, y no tiene el propósito de establecer el modo exacto en que los miembros del consejo de administración deben actuar en todas las situaciones. No es un sustituto del asesoramiento legal. Cada organización tiene una composición diferente, pasa por diferentes circunstancias y tiene diferentes resultados. Esta guía se proporciona solamente como una herramienta de consulta para ayudar a los miembros del consejo de administración en el desempeño de sus deberes. No incluye todas las disposiciones, excepciones, limitaciones y requerimientos de la ley. Para encontrar los requerimientos exactos de la ley, sírvase consultar la fuente de la ley misma. Muchas de las directrices que se incluyen en esta publicación se han tomado de la Ley del

Estado de Washington sobre Corporaciones sin Fines de Lucro ([Washington State Nonprofit Corporation Act](#)), que se encuentra en el Código Revisado de Washington (o RCW, del inglés *Revised Code of Washington*), Capítulo 24.03.

Los miembros del consejo de administración de las organizaciones sin fines de lucro del estado de Washington deben cumplir sus deberes de buena fe, de un modo que cada miembro considere en forma razonable que es para el beneficio de la organización, y con la diligencia que una persona generalmente prudente en una posición similar tendría bajo circunstancias similares. Una buena gestión requiere que el consejo de administración encuentre un equilibrio entre su rol como cuerpo supervisor y su rol como fuerza que apoya a la organización.

Conforme a los principios bien establecidos de la ley sobre corporaciones sin fines de lucro, el director de un consejo de administración debe cumplir con ciertos estándares de conducta y atención en el desempeño de sus responsabilidades fiduciarias hacia la organización. Varios estados tienen estatutos que adoptan algunas variaciones de estos deberes, las cuales serían tomadas en cuenta por una corte de ley con el fin de determinar si un director de un consejo de administración actuó de manera inadecuada. Estos estándares generalmente se describen como el Deber de Diligencia, el Deber de Lealtad, y el Deber de Obediencia.

## Deber de Diligencia:

El Deber de Diligencia describe el nivel de competencia que se espera del director de un consejo de administración, y se expresa comúnmente como el deber de practicar "la diligencia que una persona generalmente prudente ejercería en una posición similar y bajo circunstancias similares". (Ver [RCW 24.03.127](#)) Esto significa que el director de un consejo de administración tiene el deber de ejercer una diligencia razonable cuando está tomando una decisión como administrador de la organización.

1. **Participación Activa.** Un director debería participar activamente en la administración de la organización, lo que incluye establecer la dirección, asistir a las reuniones del consejo de administración, evaluar informes, leer actas, examinar el desempeño y la compensación del director ejecutivo, etc. Las personas que no cuentan con el tiempo necesario para participar del modo que se requiere no deberían acceder a prestar servicio en un consejo de administración.

2. **Comités.** Un consejo directivo puede establecer comités y puede apoyarse en la información, las opiniones o los informes de dichos comités. Los comités actúan sujetos a la dirección y el control del consejo de administración. En consecuencia, los miembros del consejo de administración continúan siendo responsables de los comités y deberían escrutar su trabajo en forma periódica.
3. **Medidas del Consejo de Administración.** Se presume que un miembro del consejo de administración que está presente durante una reunión en la que el consejo de administración completo aprueba una medida ha accedido a la medida, a menos que el miembro (1) se oponga a la reunión debido a que la misma no se llamó o convocó lícitamente, y no participe de otra manera en la reunión; (2) vote contra la medida; o (3) tenga prohibido votar con respecto a la medida debido a un conflicto de intereses. Normalmente, las actas registrarán tales objeciones para crear un registro de la desconformidad.
4. **Actas de la Reunión.** En todas las reuniones del consejo de administración se deberían levantar actas escritas, tarea que debería estar a cargo de una persona que no sea el presidente. Las actas deberían reflejar con exactitud las discusiones del consejo de administración así como también las medidas que se tomaron durante la reunión. Las actas deberían ser examinadas y aprobadas por todos los miembros del consejo de administración antes de la siguiente reunión del consejo de administración.
5. **Libros y Registros.** Un miembro del consejo de administración debería tener un conocimiento general de los libros y registros de la organización así como también de su operación general. Los artículos, estatutos, registros de contabilidad y membresía, acuerdos de votación y actas deberán ponerse a disposición de los miembros del consejo de administración que deseen inspeccionarlos con un propósito adecuado.
6. **Exactitud en los Registros.** El consejo directivo debería no solo estar familiarizado con el contenido de los libros y los registros, sino además velar por la exactitud de los registros y las cuentas de la organización. El consejo de administración es responsable en última instancia de asegurarse de que los controles internos sean adecuados para salvaguardar los activos de la organización y ayudar a evitar el fraude. Esto también significa que el consejo de administración podría tomar

medidas para requerir auditorías financieras regulares por parte de un contador público certificado e independiente. Como mínimo, el consejo de administración debería tener conocimiento de lo que los registros financieros revelan.

Muchos consejos de administración determinan que un modo eficaz de lograr una supervisión financiera adecuada es designar un Comité Financiero que incluya al menos un miembro con experiencia en finanzas para concentrarse en los detalles financieros y presentar informes al consejo de administración en su totalidad. A menudo, el tesorero del consejo de administración es el presidente de este comité, y entre los miembros designados puede incluirse a personas que no forman parte del consejo.

7. **Activos.** El consejo directivo tiene el deber de proteger, preservar, invertir y administrar los activos de la corporación, y de hacerlo de un modo que sea congruente con la misión de la organización, las restricciones de los donantes, y los requerimientos legales. Supervisar los controles internos adecuados ayudará a proteger los activos y evitar el fraude.
8. **Recursos.** El consejo directivo debería ayudar a la organización a obtener los recursos adecuados para permitirle llevar adelante su misión.
9. **Fideicomisos con Fines de Caridad.** Un fideicomisario de una fundación con fines de caridad tiene un estándar de diligencia más alto que el director de una corporación sin fines de lucro. Un fideicomisario tiene el deber de utilizar la diligencia que una persona común emplearía para manejar los bienes propios de esa persona. Un fideicomisario con un mayor nivel de aptitud debe utilizar esa mayor aptitud al desempeñar sus deberes de fideicomisario.
10. **Investigación.** El consejo directivo tiene el deber de investigar las advertencias o denuncias de robo o mala administración por parte de funcionarios o empleados. El consejo de administración debería adoptar procedimientos para tratar las denuncias acerca de usos inadecuados de recursos o inexactitud en los informes sobre cuestiones financieras. Estos procedimientos deberían incluir protecciones para cualquier persona que denuncie la posibilidad de

tales actividades perjudiciales. En algunas situaciones, el consejo de administración podría tener que denunciar la falta de ética profesional ante las autoridades pertinentes, tales como la policía o el Procurador General. Cuando corresponda, un director debería consultar a un abogado u otros profesionales para obtener asistencia. El consejo de administración en su totalidad podría también buscar obtener tal asesoramiento cuando esto sea necesario para ayudar a los miembros a tratar una situación difícil.

## Deber de Lealtad:

El deber de lealtad es un estándar de fidelidad; un miembro del consejo de administración debe ser enteramente leal al tomar decisiones que afecten a la organización. Esto significa que un miembro del consejo de administración nunca puede utilizar para su beneficio personal aquella información que ha obtenido como miembro, sino que debe actuar en beneficio de la organización.

1. **Conflictos de Intereses.** Bajo ciertas circunstancias, un contrato o una transacción entre una corporación sin fines de lucro y un miembro del consejo de administración, o una organización en la cual un miembro del consejo de administración tiene un interés financiero material, resulta aceptable. Sin embargo, si la transacción se pone en duda, el miembro del consejo de administración tendrá la responsabilidad de establecer que el contrato o la transacción fueron justos y razonables, que hubo una divulgación total del conflicto, y que el contrato o la transacción fueron aprobados de buena fe por los demás miembros del consejo de administración.
2. **Política Escrita.** Los consejos de administración deberían establecer una política escrita con respecto a evitar los conflictos de intereses.
3. **Préstamos.** La ley del estado de Washington desaprueba que una corporación sin fines de lucro realice un préstamo a un miembro del consejo de administración o a los familiares de un miembro del consejo de administración. En caso de realizarse un préstamo, todos los funcionarios y miembros del consejo de administración que hayan participado en la realización del préstamo serán responsables por ese monto hasta que el préstamo se devuelva.

4. **Fideicomiso con Fines de Caridad.** En los fideicomisos con fines de caridad, las transacciones que de otra manera pudieran constituir un conflicto de intereses son permisibles si el conflicto fue claramente contemplado y permitido por el fideicomitente original.
5. **Oportunidad Corporativa.** Los miembros del consejo de administración de las organizaciones comerciales están bajo una obligación fiduciaria de no derivar una oportunidad comercial corporativa hacia su propio beneficio personal. Un miembro del consejo de administración de una corporación sin fines de lucro también está sujeto a este deber. Este deber significa que un miembro del consejo de administración no podrá participar en, ni obtener beneficios de, una oportunidad comercial que esté disponible y sea adecuada para la corporación, salvo que la corporación decida no participar en la oportunidad comercial, y se siga el procedimiento para conflictos de intereses.
6. **Código de Rentas Internas.** Otras prohibiciones relacionadas con el deber de lealtad se especifican en las reglas del Código de Rentas Internas (*Internal Revenue Code*) que tratan sobre la actuación en provecho propio. Estas reglas se aplican a las fundaciones privadas.

## Deber de Obediencia:

El deber de obediencia requiere que el consejo directivo sea fiel a la misión de la organización. No se le permite actuar de un modo que sea incongruente con los objetivos centrales de la misma. Una de las bases de esta regla reside en la confianza que el público tiene en que la organización administrará los fondos donados y los demás recursos para llevar adelante su misión.

1. **Estatutos Federales, Estatales y Locales.** Los miembros del consejo de administración deberían estar familiarizados con las leyes federales, estatales y locales relacionadas con las corporaciones sin fines de lucro, las colectas de caridad, los impuestos sobre las ventas y el uso, la ley FICA (Seguro Social) y la retención del impuesto sobre los ingresos, y las obligaciones con respecto al desempleo y la compensación al trabajador. También deberían estar familiarizados con los requerimientos del Servicio de Impuestos Internos (IRS) (Ver Apéndice A). Los directores deberían ocuparse de que la situación de su organización ante las agencias federales, estatales y locales esté protegida y al día.

Los miembros del consejo de administración deberían cerciorarse de que se hayan cumplido las disposiciones del Código de Rentas Internas que se aplican a las organizaciones 501(c)(3) antes de informar a los donantes que sus contribuciones podrían deducirse de sus impuestos.

- 2. Requerimientos de Presentación.** Los miembros del consejo de administración deben cumplir o garantizar el cumplimiento de las fechas límite para presentar impuestos e informes financieros, registrarse ante la Secretaría de Estado, realizar los pagos del Seguro Social, las retenciones del impuesto sobre los ingresos, etc. Asimismo, si una organización está constituida como sociedad, sus directores tienen el deber de mantener su condición corporativa presentando o garantizando que se hagan las presentaciones oportunas ante la Oficina de la Secretaría de Estado.

Si la organización lleva a cabo actividades de recaudación de fondos, podría requerirse un Informe de Colecta de Caridad anual por separado. Para encontrar detalles, consulte [RCW 19.09.065](#) y la información sobre la Ley de Colectas de Caridad (*Charitable Solicitations Act*) en el sitio web de la Secretaría de Estado, en <http://sos.wa.gov/charities>.

- 3. Documentos Rectores.** Los miembros del consejo de administración deberían asegurar que la misión de la organización se esté cumpliendo de acuerdo con el propósito establecido en el [acta constitutiva](#) de la organización. Deberían estar familiarizados con los documentos rectores de su organización y deberían respetar las disposiciones de dichos documentos. Los miembros del consejo de administración deberían cerciorarse de que se proporcione aviso adecuado para las reuniones, de que se realicen reuniones regularmente, y que los miembros se designen o elijan en forma adecuada.
- 4. Ayuda Exterior.** Cuando corresponda, los miembros del consejo de administración deberían obtener las opiniones de contadores o asesores legales.

Además de los tres deberes fiduciarios generales (Diligencia, Lealtad y Obediencia), hay varias responsabilidades específicas que el consejo directivo debería observar.

## Reducir el Riesgo de Responsabilidad Civil

Aunque los juicios contra miembros del consejo de administración de una corporación sin fines de lucro son menos frecuentes que aquellos contra miembros del consejo de una corporación comercial con fines de lucro, no son inexistentes. La reciente publicidad generalizada y, en algunos casos, las condenas penales han destacado el rol fiduciario de los miembros del consejo de administración y los funcionarios de las organizaciones sin fines de lucro.

Es posible que los miembros del consejo de administración de una corporación de caridad/sin fines de lucro se vean envueltos en una demanda como defensores personales en un juicio entablado por un “tercero externo” que haya sufrido alguna lesión personal o pérdida financiera como resultado de su trato con la organización. Para alentar a los ciudadanos a prestar servicio como miembros de consejos de administración de caridades, la ley ampara con inmunidad calificada a los miembros voluntarios de un consejo de administración. (Vea [RCW 23B.17.030](#) y [RCW 4.24.264](#)) No se los puede demandar por actos de negligencia. Sin embargo, pueden estar sujetos a juicios de ley que aleguen que una pérdida se debió a su negligencia grave o a sus actos dolosos o fraudulentos.

NOTA: El [IRS](#) también puede hacer responsables personalmente a los miembros del consejo de administración si la organización infringe la ley federal de impuestos. La situación más probable es si la organización omite realizar las retenciones de nómina obligatorias.

Debido a que hay un cierto grado de riesgo, incluyendo el costo de defender una demanda frívola, los miembros del consejo de administración deberían hablar con los asesores legales de la organización sobre la posibilidad de comprar un seguro de responsabilidad civil para directores y funcionarios (para encontrar una definición en inglés, vea [Directors and Officers \(D & O\) liability insurance](#)), y/o de incluir disposiciones de indemnización en los documentos rectores de la organización.

La organización debería tener seguros adecuados para sus actividades (incluyendo, por ejemplo, responsabilidad general, errores y omisiones,

automotor o negligencia) en montos que cubran sus necesidades. La falta de un seguro adecuado podría causar que una persona lesionada busque resarcimiento por parte de los miembros del consejo de administración. Si se ha establecido un seguro adecuado, hay menos probabilidades de que una persona lesionada entable demanda por daños y perjuicios contra un miembro del consejo de administración.

## **Directrices Federales para la Gestión, Administración y Divulgación**

El gobierno federal ha estipulado que hay ciertas prácticas de gestión que son deseables para las entidades sin fines de lucro que están exentas de impuestos federales. Aunque la ley no lo exige, el formulario federal de Presentación de Organizaciones Exentas del Impuesto sobre los Ingresos (Formulario 990) sí exige la divulgación con respecto a si estas prácticas están establecidas o no. Los posibles donantes podrían considerar la ausencia de dichos elementos como indicadores de que la organización no está bien dirigida. Sírvase ver las preguntas aplicables que se incluyen en el **Apéndice A**.

## Apéndice A

**Part VI Governance, Management, and Disclosure** For each "Yes" response to lines 2 through 7b below, and for a "No" response to line 8a, 8b, or 10b below, describe the circumstances, processes, or changes in Schedule O. See instructions. Check if Schedule O contains a response or note to any line in this Part VI

**Section A. Governing Body and Management**

		Yes	No
<b>1a</b> Enter the number of voting members of the governing body at the end of the tax year . . . . .	<b>1a</b>		
If there are material differences in voting rights among members of the governing body, or if the governing body delegated broad authority to an executive committee or similar committee, explain in Schedule O.			
<b>b</b> Enter the number of voting members included in line 1a, above, who are independent . . . . .	<b>1b</b>		
<b>2</b> Did any officer, director, trustee, or key employee have a family relationship or a business relationship with any other officer, director, trustee, or key employee? . . . . .	<b>2</b>		
<b>3</b> Did the organization delegate control over management duties customarily performed by or under the direct supervision of officers, directors, or trustees, or key employees to a management company or other person? . . . . .	<b>3</b>		
<b>4</b> Did the organization make any significant changes to its governing documents since the prior Form 990 was filed? . . . . .	<b>4</b>		
<b>5</b> Did the organization become aware during the year of a significant diversion of the organization's assets? . . . . .	<b>5</b>		
<b>6</b> Did the organization have members or stockholders? . . . . .	<b>6</b>		
<b>7a</b> Did the organization have members, stockholders, or other persons who had the power to elect or appoint one or more members of the governing body? . . . . .	<b>7a</b>		
<b>b</b> Are any governance decisions of the organization reserved to (or subject to approval by) members, stockholders, or persons other than the governing body? . . . . .	<b>7b</b>		
<b>8</b> Did the organization contemporaneously document the meetings held or written actions undertaken during the year by the following:			
<b>a</b> The governing body? . . . . .	<b>8a</b>		
<b>b</b> Each committee with authority to act on behalf of the governing body? . . . . .	<b>8b</b>		
<b>9</b> Is there any officer, director, trustee, or key employee listed in Part VII, Section A, who cannot be reached at the organization's mailing address? If "Yes," provide the names and addresses in Schedule O . . . . .	<b>9</b>		

**Section B. Policies** (This Section B requests information about policies not required by the Internal Revenue Code.)

		Yes	No
<b>10a</b> Did the organization have local chapters, branches, or affiliates? . . . . .	<b>10a</b>		
<b>b</b> If "Yes," did the organization have written policies and procedures governing the activities of such chapters, affiliates, and branches to ensure their operations are consistent with the organization's exempt purposes? . . . . .	<b>10b</b>		
<b>11a</b> Has the organization provided a complete copy of this Form 990 to all members of its governing body before filing the form? . . . . .	<b>11a</b>		
<b>b</b> Describe in Schedule O the process, if any, used by the organization to review this Form 990. . . . .			
<b>12a</b> Did the organization have a written conflict of interest policy? If "No," go to line 13 . . . . .	<b>12a</b>		
<b>b</b> Were officers, directors, or trustees, and key employees required to disclose annually interests that could give rise to conflicts? . . . . .	<b>12b</b>		
<b>c</b> Did the organization regularly and consistently monitor and enforce compliance with the policy? If "Yes," describe in Schedule O how this was done . . . . .	<b>12c</b>		
<b>13</b> Did the organization have a written whistleblower policy? . . . . .	<b>13</b>		
<b>14</b> Did the organization have a written document retention and destruction policy? . . . . .	<b>14</b>		
<b>15</b> Did the process for determining compensation of the following persons include a review and approval by independent persons, comparability data, and contemporaneous substantiation of the deliberation and decision?			
<b>a</b> The organization's CEO, Executive Director, or top management official . . . . .	<b>15a</b>		
<b>b</b> Other officers or key employees of the organization . . . . .	<b>15b</b>		
If "Yes" to line 15a or 15b, describe the process in Schedule O (see instructions).			
<b>16a</b> Did the organization invest in, contribute assets to, or participate in a joint venture or similar arrangement with a taxable entity during the year? . . . . .	<b>16a</b>		
<b>b</b> If "Yes," did the organization follow a written policy or procedure requiring the organization to evaluate its participation in joint venture arrangements under applicable federal tax law, and take steps to safeguard the organization's exempt status with respect to such arrangements? . . . . .	<b>16b</b>		

**Section C. Disclosure**

- 17** List the states with which a copy of this Form 990 is required to be filed ►
- 18** Section 6104 requires an organization to make its Forms 1023 (or 1024 if applicable), 990, and 990-T (Section 501(c)(3)s only) available for public inspection. Indicate how you made these available. Check all that apply.  
 Own website     Another's website     Upon request     Other (explain in Schedule O)
- 19** Describe in Schedule O whether (and if so, how) the organization made its governing documents, conflict of interest policy, and financial statements available to the public during the tax year.
- 20** State the name, physical address, and telephone number of the person who possesses the books and records of the organization: ►

## Doce Principios de Gestión que Promueven Consejos de Administración Excepcionales

*Extraído con permiso de BoardSource*

Los consejos de administración excepcionales agregan un valor importante a sus organizaciones, marcando una diferencia apreciable en el desarrollo de su misión. Una buena gestión requiere que el consejo de administración encuentre un equilibrio entre su rol como cuerpo supervisor y su rol como fuerza que apoya a la organización. La diferencia entre consejos de administración *responsables* y *excepcionales* reside en la reflexión y la intención, la acción y la participación, el conocimiento y la comunicación. Los doce principios que siguen ofrecen a los **directores ejecutivos** una descripción de un consejo de administración con facultad de acción que constituye una ventaja estratégica que se debe aprovechar. Proporcionan a los **miembros del consejo de administración** una visión de lo que es posible, y un modo de agregar un valor duradero a la organización que encabezan.

### 1. ASOCIACIÓN CONSTRUCTIVA

Los consejos de administración excepcionales gobiernan en asociación constructiva con el director ejecutivo, reconociendo que la eficacia del consejo de administración y la del director ejecutivo son interdependientes. Establecen esta asociación mediante confianza, franqueza, respeto y comunicación honesta.

### 2. LA MISIÓN COMO GUÍA

Los consejos de administración excepcionales dan forma a su misión y la defienden, articulan una visión elocuente y garantizan la congruencia entre las decisiones y los valores fundamentales. Tratan las cuestiones de misión, visión y valores fundamentales no como ejercicios que deben realizarse una sola vez, sino como afirmaciones de importancia crucial que deben estudiarse a fondo e incorporarse a las deliberaciones.

### 3. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Los consejos de administración excepcionales destinan tiempo a lo que más importa, y practican continuamente el pensamiento estratégico con el fin de afinar la dirección de la organización. No solo alinean las agendas y los objetivos con las prioridades estratégicas, sino que también las utilizan para evaluar al director ejecutivo, dar forma a las agendas de las reuniones y modelar el reclutamiento del consejo de administración.

### 4. CULTURA INQUISITIVA

Los consejos de administración excepcionales institucionalizan una cultura inquisitiva, el respeto mutuo y el debate constructivo que lleva a tomas de decisiones sensatas y compartidas. Buscan más información, cuestionan las suposiciones y ponen en duda las conclusiones a fin de poder propugnar soluciones basadas en el análisis.

### 5. MENTALIDAD INDEPENDIENTE

Los consejos de administración excepcionales tienen una mentalidad independiente. Aplican procedimientos rigurosos para los conflictos de intereses, y sus miembros colocan los intereses de la organización por encima de todo lo demás al tomar decisiones. No permiten que sus votos se vean influenciados indebidamente por su lealtad hacia el director ejecutivo ni por la antigüedad, posición o reputación de sus colegas miembros del consejo, del personal, o de los donantes.

## **6. ESPÍRITU DE TRANSPARENCIA**

Los consejos de administración excepcionales fomentan un espíritu de transparencia, velando por que los donantes, grupos de interés y miembros del público que estén interesados tengan acceso a información adecuada y exacta con respecto a las finanzas, las operaciones y los resultados. También extienden la transparencia en forma interna, cerciorándose de que al tomar decisiones cada miembro del consejo de administración tenga un acceso equitativo a los materiales pertinentes.

## **7. CUMPLIMIENTO CON LA INTEGRIDAD**

Los consejos de administración excepcionales fomentan valores éticos sólidos y un cumplimiento disciplinado, estableciendo mecanismos adecuados para una supervisión activa. Utilizan estos mecanismos, tales como auditorías independientes, para garantizar la responsabilidad y los controles suficientes; para profundizar su comprensión de la organización; y para reducir el riesgo de derroche, fraude y abuso.

## **8. PRESERVACIÓN DE RECURSOS**

Los consejos de administración excepcionales conectan visiones audaces y planes ambiciosos con apoyo financiero, experiencia y redes de influencia. Conectando la planificación presupuestaria con la estratégica, aprueban aquellas actividades que se pueden financiar de modo factible con los recursos existentes u obtenibles, al mismo tiempo que velan por que la organización tenga la infraestructura y la capacidad interna que necesita.

## **9. LOS RESULTADOS COMO OBJETIVO**

Los consejos de administración excepcionales buscan obtener resultados. Miden el avance de la organización en el logro de su misión y evalúan el desempeño de los programas y servicios principales. Determinan la eficiencia, la eficacia y el impacto, al mismo tiempo que valoran la calidad de la entrega del servicio, integrando puntos de referencia con respecto a los pares, y calculando el rendimiento de la inversión.

## **10. PRÁCTICAS INTENCIONADAS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN**

Los consejos de administración excepcionales se estructuran deliberadamente con el fin de cumplir los deberes esenciales de gestión y respaldar las prioridades de la organización. Haciendo que la gestión sea intencionada, no fortuita, los consejos de administración excepcionales invierten en estructuras y prácticas que se pueden adaptar en forma reflexiva a las circunstancias cambiantes.

## **11. APRENDIZAJE CONTINUO**

Los consejos de administración excepcionales acogen las cualidades de una organización en continuo aprendizaje, evaluando su propio desempeño y determinando el valor que agregan a la organización. Incorporan oportunidades de aprendizaje dentro del trabajo de gestión de rutina y en las actividades fuera de la sala del consejo.

## **12. REVITALIZACIÓN**

Los consejos de administración excepcionales obtienen energía a través de la rotación planificada, un reclutamiento meditado y la inclusión. Ven la correlación entre misión, estrategia y composición del consejo de administración, y entienden la importancia de

tener perspectivas nuevas y los riesgos de los grupos cerrados. Se revitalizan a través de la diversidad de la experiencia y a través del reclutamiento continuo.

# # #

Extraído con permiso de [www.boardsource.org](http://www.boardsource.org). Para encontrar más información sobre BoardSource, visite [www.boardsource.org](http://www.boardsource.org) o llame al 800-883-6262. BoardSource (c) 2010.

*Este texto no podrá reproducirse sin permiso por escrito de BoardSource.*

## Apéndice C

### INFORMACIÓN ÚTIL SOBRE EL CUMPLIMIENTO PARA ORGANIZACIONES DE CARIDAD Y SIN FINES DE LUCRO

<p><b>Programa de caridades (Charities Program) de la Oficina de la Secretaría de Estado</b></p>	<p>Información financiera sobre las organizaciones de caridad registradas, o el registro de organizaciones de caridad y recaudadores de fondos comerciales</p>	<p><b>Teléfono:</b> (360) 725-0378 Llamadas gratuitas: (800) 332-GIVE (solo Washington) <a href="http://www.sos.wa.gov/charities/">www.sos.wa.gov/charities/</a></p>
<p><b>División de corporaciones (Corporations Division) de la Oficina de la Secretaría de Estado</b></p>	<p>Registro de organizaciones con y sin fines de lucro</p>	<p><b>Teléfono:</b> (360) 725-0377 <a href="http://www.sos.wa.gov/corps/">www.sos.wa.gov/corps/</a></p>
<p><b>Servicios de licencias comerciales (Business Licensing Services)</b></p>	<p>Servicio maestro de licencias Licencia comercial</p>	<p><b>Teléfono:</b> (800) 451-7985 <a href="http://www.bls.dor.wa.gov">www.bls.dor.wa.gov</a></p>
<p><b>Departamento de ingresos (Department of Revenue)</b></p>	<p>Servicios para el contribuyente del estado de Washington (presentación anual, exenciones, impuestos sobre consumo, ventas, B&amp;O, etc.)</p>	<p><b>Teléfono:</b> (800) 647-7706 <a href="http://www.dor.wa.gov">www.dor.wa.gov</a></p>
<p><b>Comisión de juegos de azar del estado de Washington (Washington State Gambling Commission)</b></p>	<p>Para aquellas organizaciones sin fines de lucro que organizan sorteos, bingo, casino u otros juegos de suerte.</p>	<p><b>Teléfono:</b> (360) 486-3440 <a href="http://www.wsgc.wa.gov/">www.wsgc.wa.gov/</a></p>
<p><b>Junta de control de licores del estado de Washington (Washington State Liquor Control Board)</b></p>	<p>Para aquellas organizaciones sin fines de lucro que desean obtener una licencia especial para sortear o vender licor en fechas, horas y lugares específicos.</p>	<p><b>Teléfono:</b> (360) 664-1600 <a href="http://www.liq.wa.gov/">www.liq.wa.gov/</a></p>
<p><b>Servicio de Impuestos Internos (Internal Revenue Service)</b></p>	<p>Para la división de organizaciones exentas (<i>Exempt Organization Division</i>)</p>	<p><b>Teléfono:</b> (877) 829-5500 <a href="http://www.irs.gov/charities">www.irs.gov/charities</a></p>
<p><b>Abogados de Washington en Ayuda de las Organizaciones Comunitarias (WAACO: Washington Attorneys Assisting Community Organizations)</b></p>	<p>Para obtener asistencia con el desarrollo de la capacidad de la organización en el estado de Washington (WAACO es una corporación sin fines de lucro del estado de Washington.)</p>	<p><b>Teléfono:</b> (866) 288-9695 <a href="http://www.waaco.org/">www.waaco.org/</a></p>
<p><b>Manual para organizaciones sin fines de lucro de Washington (“Washington Nonprofit Handbook”, Publicación de WAACO)</b></p>	<p>Manual que proporciona una guía sobre muchas cuestiones legales que enfrentan las organizaciones sin fines de lucro en el estado de Washington</p>	<p><a href="http://www.sos.wa.gov/_assets/charities/Washington%20Nonprofit%20Handbook.pdf">Washington Nonprofit Handbook</a> <a href="http://www.sos.wa.gov/_assets/charities/Washington%20Nonprofit%20Handbook.pdf">www.sos.wa.gov/_assets/charities/Washington Nonprofit Handbook.pdf</a></p>