

**CEFIS**

CENTRO DE FILANTROPÍA  
E INVERSIONES SOCIALES  
UNIVERSIDAD ADOLFO IBÁÑEZ



# GUÍA PARA LA GOBERNANZA EFECTIVA DE FUNDACIONES Y CORPORACIONES EN CHILE

*AUTORES:*  
STEFFEN BETHMANN  
CONSTANZA MENESES  
MAGDALENA ANINAT



**UAI**  
UNIVERSIDAD ADOLFO IBÁÑEZ

**CEFIS**

CENTRO DE FILANTROPÍA  
E INVERSIONES SOCIALES  
UNIVERSIDAD ADOLFO IBÁÑEZ



Colaboran:



## GUÍA PARA LA GOBERNANZA EFECTIVA DE FUNDACIONES Y CORPORACIONES EN CHILE

Publicación del Centro de Filantropía e Inversiones Sociales de la Escuela de Gobierno de la Universidad Adolfo Ibáñez y Fundación San Carlos de Maipo.

Todos los derechos reservados. Se permite su reproducción parcial citando la fuente.

### *Dirección:*

Magdalena Aninat, Directora Centro de Filantropía e Inversiones Sociales, CEFIS UAI

### *Investigadores:*

Steffen Bethmann, Investigador Asociado del Centro de Filantropía e Inversiones Sociales, CEFIS UAI

Constanza Meneses, Encargada de Contenidos del Centro de Filantropía e Inversiones Sociales, CEFIS UAI

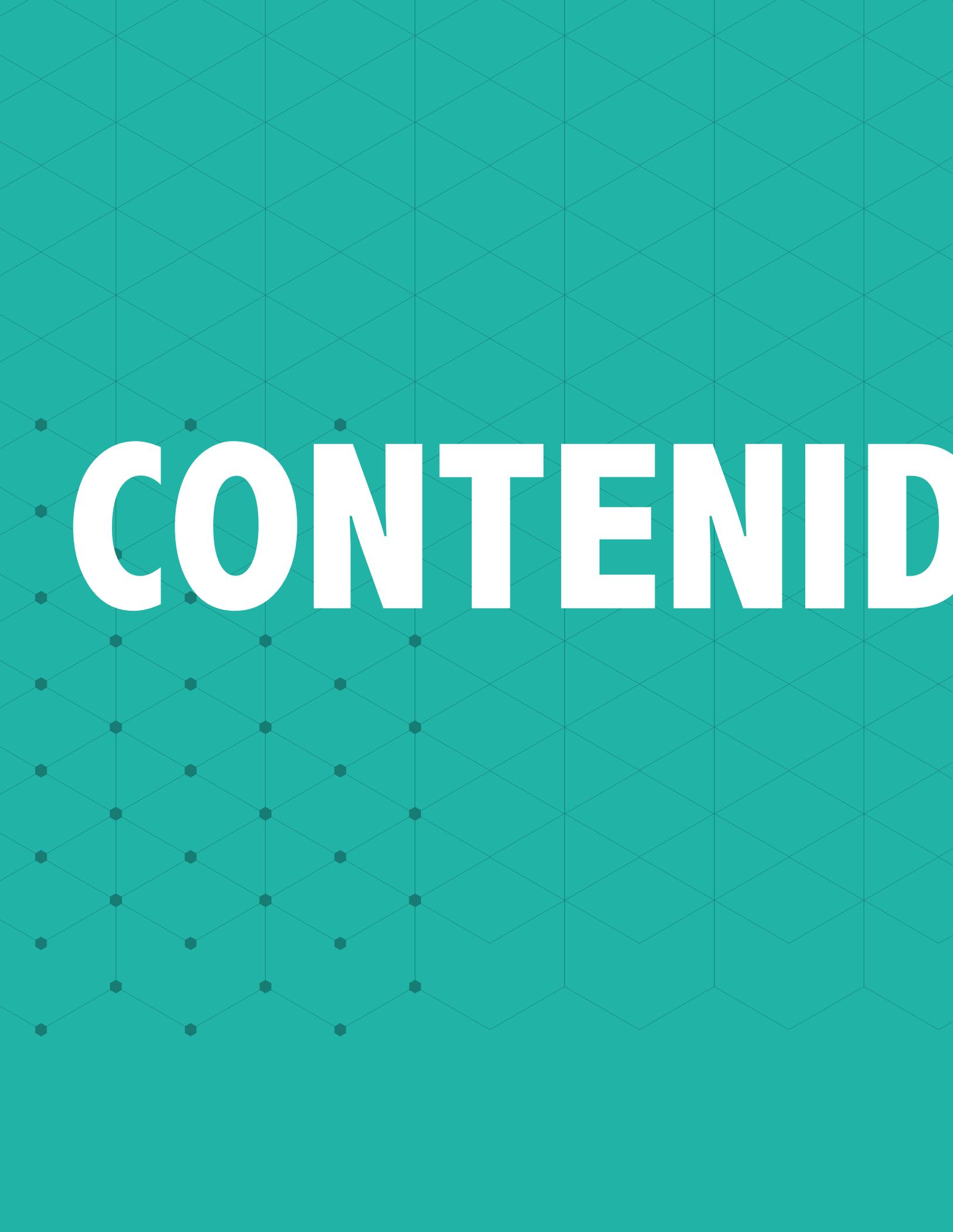
### *Diseño y diagramación:*

Loreto Da Bove

Mayo 2019

**GUÍA PARA LA  
GOBERNANZA EFECTIVA  
DE FUNDACIONES  
Y CORPORACIONES  
EN CHILE**

*AUTORES:*  
STEFFEN BETHMANN  
CONSTANZA MENESES  
MAGDALENA ANINAT



# CONTENID

# OS

## 6 PRESENTACIONES

CEFIS UAI

Fundación San Carlos de Maipo

## 10 CAPÍTULO 1

Introducción

Metodología

## 14 CAPÍTULO 2

El modelo

Los cuatro ejes

Cómo lograr una gobernanza efectiva

## 20 CAPÍTULO 3

**Eje 1: Claridad en el propósito**

1. El proceso para definir claramente la misión

2. El contenido de la misión

3. El uso efectivo de la misión

Recomendaciones

**Eje 2: Composición adecuada del directorio**

1. Reunir un grupo efectivo: cantidad, diversidad y perfiles necesarios

2. Instalar un sistema adecuado para la selección y sucesión de los directores

3. Asegurar el compromiso de los directores con la organización

Recomendaciones

**Eje 3: Funcionamiento y división del trabajo**

1. Liderazgo comprometido y compartido

2. Directorio con una estructura integral

3. Procesos eficientes

Recomendaciones

**Eje 4: Legitimidad**

1. Mirada hacia adentro

2. Visión hacia afuera

3. Visión circular

Recomendaciones

## 74 PALABRAS FINALES

## 76 ANEXO I

Guías de gobernanza recomendadas

## 78 ANEXO II

Responsabilidades y obligaciones de los miembros del directorio

## 81 BIBLIOGRAFÍA

## 84 AGRADECIMIENTOS

# PRESENTACIONES

En el último tiempo, el significativo aumento del número de organizaciones sin fines de lucro<sup>1</sup> ha demostrado el creciente dinamismo de la sociedad civil y su incidencia en el desarrollo del país. En este sector, las fundaciones y corporaciones (o asociaciones) sin fines de lucro representan el 6,8% respecto del total, pero concentran más del 80% de los recursos (Irrázaval & Streeter 2017a). De hecho, los estudios sobre el desarrollo de los aportantes privados en Chile, realizados por el Centro de Filantropía e Inversiones Sociales<sup>2</sup> de la Escuela de Gobierno de la Universidad Adolfo Ibañez (CEFIS UAI), también dan cuenta del crecimiento de la filantropía institucional en el país, que canaliza la contribución de familias, empresas, grupos de individuos, o legados por medio de estructuras organizacionales que realizan donaciones a terceros y/o operan sus recursos propios para aportar al bienestar social en diferentes ámbitos.

El significativo aumento de entidades filantrópicas ha venido acompañado de un importante desafío: la necesidad de profesionalización de las organizaciones que canalizan aportes privados destinados a bienes públicos con el fin de poder hacer una contribución efectiva al bienestar de la sociedad. El concepto profesionalización se refiere a la capacidad real y eficiente de cumplir los objetivos que las organizaciones se proponen y elemento clave de ello es la dirección de las organizaciones. En este sentido, robustecer la gobernanza es una tarea central, pues es “el timón” que guía a la organización hacia la

implementación de su misión. Junto a esta arista interna, existe el argumento externo. Las organizaciones inciden en el desarrollo de bienes públicos y administran recursos utilizando, en muchos casos, incentivos fiscales para ello. Por ello, existe también una responsabilidad de gobernanza eficiente, más aún cuando existe una preocupación por la necesidad de fortalecer la fiscalización sobre el buen uso de las donaciones, como se recoge en la Propuesta de Modernización del Sistema de Donaciones en Chile, realizada por una mesa de trabajo convocada por el CEFIS el año 2018.

Para atender a este desafío hemos desarrollado la Guía para la Gobernanza Efectiva de Fundaciones y Corporaciones en Chile, iniciativa conjunta del CEFIS UAI y la Fundación San Carlos de Maipo, con el apoyo de la Fundación Viento Sur y la Asociación de Empresas Familiares, como contribución al fortalecimiento de estándares de un tercer sector que aspira y debiera crecer no sólo en cantidad sino también en relevancia.

Esta guía ha sido desarrollada por el equipo de investigación y contenidos del CEFIS UAI, integrado también por Steffen Bethmann y Constanza Meneses, a través de una metodología que integra el conocimiento de la literatura académica, la visión de los expertos y la práctica de instituciones líderes del sector. Con ello, esta investigación aplicada constituye un aporte importante para el proceso de profesionalización de fundaciones y

<sup>1</sup> Según *Sociedad en Acción*, al año 2015 las organizaciones sin fines de lucro que conforman la sociedad civil son 234 mil, 208% más que en 2006 (Irrázaval & Streeter 2017a).

<sup>2</sup> Ver *Filantropía Institucional en Chile* (Aninat & Fuenzalida 2017).

corporaciones sin fines de lucro en forma de guía práctica. De este modo, permite orientar a distintos tipos de organizaciones para iniciar un proceso de reflexión que les permita avanzar hacia una gobernanza efectiva, donde no sólo se incorporen estándares aceptados como buenas prácticas, sino que se encaminen a definir sistemas orientados a la realización efectiva de la misión de cada entidad, adoptando y adaptando prácticas que en muchos casos el mundo empresarial ha desarrollado e incorporado con resultados efectivos.

Gran parte de los códigos de gobernanza existentes no toman en cuenta la idiosincrasia organizacional y presentan normas transversales a modo de *check list*, resumiéndolas en una serie de acciones que debieran ser adoptadas por la organización sin un proceso reflexivo sobre el motivo subyacente que sustenta cada acción. En esta Guía en cambio, proponemos un modelo moderno y claro, con la meta de empoderar a las organizaciones filantrópicas para que aumenten su impacto social. El modelo de gobernanza efectiva, con sus ejes y recomendaciones, no se basa en normas que una organización tiene que cumplir, sino principios a seguir y sobre los cuales se debe avanzar para mejorar el desempeño organizacional y su relevancia social.

La gobernanza en el sector social debe ser tanto o más profesional que en otros ámbitos, considerando no sólo la responsabilidad ética en quienes ejercen

**“Proponemos un modelo moderno y claro, con la meta de empoderar a las organizaciones filantrópicas para que aumenten su impacto social”.**

el rol de directores como también la responsabilidad sectorial, para demostrar que los niveles de gobernanza en el llamado tercer sector son del mismo nivel que en otros ámbitos y, sobre todo, adecuados a la responsabilidad de incidir en el bienestar de una sociedad. La gobernanza efectiva es fundamental tanto para movilizar internamente a las organizaciones como para construir relaciones profundas con su entorno hacia el propósito que les da su razón de existir.

Esperamos que el modelo y sus ejes y recomendaciones sirvan como mapa de orientación para el camino hacia la gobernanza efectiva, pilar fundamental para la generación de valor social de cualquier entidad filantrópica.

**Magdalena Aninat**

*Directora*

*Centro de Filantropía e Inversiones Sociales*

# PRESENTACIONES

Las fundaciones y organizaciones de la sociedad civil somos depositarias de una gran responsabilidad en el bienestar social que pretendemos alcanzar a través de nuestra misión. Asimismo, los gobiernos corporativos son los garantes de la fidelidad al propósito por el cual existimos y desde allí cada uno de sus directores tiene la responsabilidad de dar las directrices que marcan el rumbo de la institución, tarea que muchas veces no se cumple a cabalidad, dado a que la preparación de los mismos no es la adecuada para cumplir su función ya que en su mayoría provienen de sectores muy diferentes a la temática que les toca abordar.

No sólo es suficiente contar con personas de buena voluntad que aceptan integrarse a fundaciones y organizaciones de la sociedad civil, sino que es imprescindible capacitarlos en los temas que atañen a la organización que representan, para así lograr cumplir la misión que ésta se ha propuesto.

Con los años hemos ido transitando de la lógica del *amateur social* hacia entender que se requiere no sólo voluntad, sino que capacidades en el gobierno corporativo para lograr una gobernanza sustentable, adecuada a los desafíos de la filantropía del siglo XXI.

Las organizaciones sociales somos capaces de innovar y cubrir las brechas que la oferta pública no es capaz de llenar, podemos ser colaboradores del Estado y apoyarlo en mejorar

sus programas sociales, hacerlos pertinentes y oportunos, arriesgarnos a buscar y generar evidencia para la disseminación a gran escala. Nuestro fundamento está en el bien común y por ello debemos instalar de manera continua nuestras prácticas de transparencia y de gestión, el sentido ético de nuestro actuar, la convicción que con nuestro trabajo logramos impactar en cada uno de los ámbitos en que intervenimos.

Esta Guía para la Gobernanza Efectiva de Fundaciones y Corporaciones en Chile es una herramienta que adquiere sentido cuando hacemos carne este desafío, en ella encontramos prácticas útiles para fortalecer el rol de los gobiernos corporativos, contribuir a la estrategia y al alineamiento organizacional. En ella están presentes muchos de los instrumentos que cotidianamente utilizamos en el mundo empresarial para mejorar nuestra gestión y que han demostrado ser útiles también en el mundo de la filantropía. Valoramos el trabajo de CEFIS UAI que ha logrado sintetizar el diálogo de estos dos mundos, el de la empresa y el de las organizaciones sociales, pues ninguno de ellos es ajeno al desafío de contribuir por un mejor futuro para quienes más lo necesitan.

**José Miguel Guzmán Lyon**

*Presidente*

*Fundación San Carlos de Maipo*

**“No sólo es suficiente contar con personas de buena voluntad que aceptan integrarse a fundaciones y organizaciones de la sociedad civil, sino que es imprescindible capacitarlos en los temas que atañen a la organización que representan, para así lograr cumplir la misión que ésta se ha propuesto”.**

# CAPÍTULO 1

## INTRODUCCIÓN

Distintos factores han impulsado a las organizaciones sin fines de lucro —y en especial a fundaciones y corporaciones— a fortalecer su forma de operar, buscando lograr un mayor impacto de su labor, la confianza en su trabajo y su sostenibilidad. El desafío de profesionalización del sector abarca muchas aristas, pero tiene un punto inicial: la gobernanza. El timón que permite orientar a las organizaciones hacia el cumplimiento de su misión es su sistema de gobernanza. Muchas organizaciones son conscientes de ello y han iniciado un proceso de profesionalización entendiendo que los modelos históricos de gobernanza, en general, no cumplen con los estándares que requieren las organizaciones para enfrentar los desafíos sociales relevantes y complejos que se proponen.

En este proceso, las orientaciones basadas en principios de buenas prácticas han sido referentes para adoptar cambios y mejoras. Si bien este es un buen comienzo, existe una diferencia entre la adopción de ciertos estándares y una gobernanza orientada a la realización efectiva de la misión de la organización. Un sistema de gobernanza efectivo permite orientar la organización a

concentrarse en la realización de su propósito. Cuando existe una clara estructura con responsabilidades divididas y procesos eficientes “las cosas fluyen”. Así, la gobernanza se transforma en un factor clave en el cumplimiento de la misión: si la organización interna y las actividades estratégicas de la organización funcionan en sinergia, los directores y el equipo profesional pueden concentrarse en crear el impacto social al cual aspira la organización.

En Chile, como en muchos países, el directorio de una organización tiene la responsabilidad legal de cumplir con las leyes vigentes<sup>3</sup>, por lo que a menudo la tarea de gobernar tiende a estar asociada únicamente al directorio. En varias publicaciones normativas hay una clara diferenciación entre gobernanza y administración (por ejemplo: BoardSource 2010; Fuechtmann 2011; CChC 2015). Sin embargo, la presente Guía parte de la base que la gobernanza no es una posición al interior de la organización, sino una función (Renz 2010). Eso quiere decir que, aunque los directores tienen un rol clave en gobernar, hay más actores involucrados, como el director ejecutivo, auditores, consultores o en el caso de las asociaciones, sus propios socios. Hay que tener

claridad en que la gobernanza es una función organizacional mientras el directorio es una estructura de la organización.

Esta Guía reconoce que no existe una única mejor manera de estructurar la gobernanza de una organización. Lo que funciona bien para una organización con foco local puede no ser adecuado para otra con alcance internacional. Asimismo, el directorio de una fundación empresarial necesita construir su legitimidad en base a expectativas de la sociedad que son diferentes a aquellas que debe considerar una corporación sin fines de lucro que requiere articular una red de ciudadanos que aporten mensualmente a la organización. La gobernanza es una función dinámica, por lo que cualquier sistema debiera estar relacionado al ciclo de vida de la organización y su madurez.

La presente Guía identifica cuatro ejes de una gobernanza efectiva, a partir de los cuales se desprenden una serie de recomendaciones. Es decir, no son normas que una organización tiene que cumplir, sino principios a seguir y sobre los cuales se debe avanzar. Estos principios han mostrado su efectividad tanto en la práctica (Board Source 2010; Farmelo 2014)

<sup>3</sup> Un resumen de las principales normas legales que rigen los gobiernos corporativos de fundaciones y corporaciones se pueden encontrar en el Anexo II.

como en estudios académicos (Hermann & Renz 2000; Harrison & Murray 2012; Bethmann et al. 2014). Las recomendaciones pueden ser adaptadas a la idiosincrasia de cada entidad y adoptadas de acuerdo a la etapa en el ciclo de vida en que se encuentre cada organización. En cada fase del desarrollo se presentan diferentes desafíos, por lo que se reconoce que la configuración del sistema de gobernanza debe adaptarse a la evolución organizacional y los ejes y recomendaciones deben ser implementadas gradualmente, en forma controlada.

Por ello y con el fin de facilitar ciertos énfasis en las recomendaciones, la guía distingue entre distintos tipos de entidades filantrópicas según su fundador y origen de recursos. Se ha tomado esta variable dada la influencia que tiene en determinar la gobernanza de las organizaciones y su propósito en relación a la sociedad. De esta forma, en la guía se explican recomendaciones específicas para fundaciones que cuentan con alguna fuente de recursos privados continuos, distinguiendo entre **fundaciones familiares, empresariales e independientes** que cuentan con patrimonio propio o continuo, y por otro lado, recomendaciones

para **organizaciones sociales**, específicamente corporaciones y fundaciones, cuyas fuentes de financiamiento son más diversas, incluyendo la tarea de levantar recursos públicos o privados en forma permanente para su continuidad en el tiempo. Esta Guía reconoce estas diferencias básicas, pero se basa en un eje transversal: que la gobernanza efectiva es fundamental para movilizar internamente a las organizaciones y para construir relaciones profundas con su entorno hacia el propósito que les da su razón de existir.

**La gobernanza es clave en el cumplimiento de la misión: si la organización interna y las actividades estratégicas funcionan en sinergia, los directores y el equipo ejecutivo pueden concentrarse en crear el impacto social al que aspira la organización.**

### METODOLOGÍA

Para el desarrollo de la Guía se buscó un modelo de investigación aplicada que permitiera integrar el conocimiento recopilado en la literatura académica, con la visión de expertos desde la práctica y la consultoría, y la visión de las propias entidades filantrópicas a las cuales está dirigida la publicación. De esta forma se desarrolló un proceso integral de construcción metodológica en cuatro fases.

**En la primera fase**, se realizó una selección y revisión de la literatura más relevante que incluyó las principales revistas académicas internacionales, como *Nonprofit Management and Leadership*, *Voluntas*, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* y *Harvard Business Review*, entre otras<sup>4</sup>. Además, se incluyeron libros como por ejemplo la obra seminal de Chris Cornforth y William Brown (2014): *Nonprofit Governance. Innovative Perspectives and Approaches*. Adicionalmente se consultaron guías y códigos de buena gobernanza de amplia difusión en la región, como la *Guía Práctica para Organizaciones No-Gubernamentales en América Latina* de Martha Farmelo (2014) o los *Estándares de transparencia y buenas prácticas de gestión de las organizaciones sin fines*

*de lucro* elaborado por la Fundación Lealtad Chile (2014). También se analizaron guías internacionales, como el *Swiss Foundation Code* (Sprecher et al. 2014) y los *Stewardship Principles for Family Foundations del Council of Foundations* de EE.UU. (2016). Esta profunda revisión permitió identificar y agrupar los principios más importantes de una gobernanza efectiva generando un primer modelo utilizado como hipótesis inicial.

**En la segunda fase**, se realizó un estudio de diagnóstico de la situación de gobernanza dividiendo el universo de estudios en dos sub-universos:

- Fundaciones filantrópicas que cuentan con recursos propios de distintas fuentes (familias, empresas, individuos), que tienen un organismo de gobierno propio, están vigentes y desarrollan sus programas o realizan donaciones a terceros. Este universo se identificó a partir del estudio *Filantropía Institucional en Chile* (Aninat & Fuenzalida 2017), desarrollado por el CEFIS UAI en el marco de la colaboración con el proyecto *Global Philanthropy Report* liderado por el Hauser Institute de la Universidad de Harvard. Según este estudio, son 108 las

fundaciones que cumplen con la definición en Chile.

- Fundaciones y corporaciones que reciben donaciones de terceros. Este universo se identificó a partir de la base del Servicio de Impuestos Internos que recibieron donaciones el año tributario 2017, entregando un total de 440 casos.

El estudio indaga en la práctica de gobernanza de estas entidades, enfocándose en los siguientes ámbitos:

1. Identificación del máximo órgano de dirección.
2. Formación y designación del directorio: proceso de selección y duración de los cargos.
3. Composición del directorio: cantidad de miembros, participación por género y de externos.
4. Participación de los miembros: número de reuniones y participantes.
5. Nivel de participación en tareas de gobernanza: estrategia, financiamiento, medición de resultados.
6. Tipo de compensación.

Se utilizó como método de recolección de información una encuesta en base a un cuestionario estructurado. En el caso de las fundaciones filantrópicas, se utilizó

<sup>4</sup> Ver sección Bibliografía para la literatura utilizada como referencia.

un diseño muestral de carácter censal y la encuesta aplicada presencialmente a directores de las entidades en el marco del estudio Filantropía Institucional en Chile en el año 2016, logrando una participación efectiva del 78% de los casos. En el caso de entidades donatarias, se utilizó un muestreo probabilístico de selección aleatoria con autoselección de participantes, y la encuesta se envió online al director ejecutivo de la organización o su presidente. Se logró una participación efectiva de 178 casos, generando una muestra representativa al 95% de confianza y al 5,7 de error muestral. El estudio cuenta con compromiso de confidencialidad por parte del Centro de Filantropía e Inversiones Sociales de la UAI, por lo que los datos sólo se presentan agregados y no se identifica en ningún momento a una institución en particular.

Esta fase permitió identificar fortalezas y debilidades en los máximos órganos de dirección del sector en Chile en composición, diversidad de género y participación.

Adicionalmente, para el estudio de diagnóstico se revisó un análisis comparado del sector de las fundaciones en la región: “La Filantropía Institucional en América Latina: Estudio comparativo entre las

entidades filantrópicas en Argentina, Chile, Colombia, México y Perú” (Villar, por publicar 2019). A través de esta investigación es posible identificar que hay ciertas prácticas que son comunes en la región y a nivel nacional.

**La tercera fase** permitió incorporar la visión de los expertos<sup>5</sup> del ámbito de la gobernanza corporativa, con conocimiento del sector sin fines de lucro y ámbitos relacionados (transparencia), con el fin de validar los principios de una gobernanza efectiva. Las entrevistas fueron grabadas, transcritas y luego comparadas utilizando la metodología de codificación estructural (Saldaña 2016), agrupando las opiniones de los expertos según los temas establecidos desde la literatura. Esta fase permitió complementar y validar el modelo, comprender mejor la relevancia de ciertos componentes.

**En la cuarta fase**, se presentó y testeó el modelo en una serie de cuatro talleres a modo de *focus group* (Carey & Asbury 2016) realizados en enero de 2019 en la Universidad Adolfo Ibáñez, donde agrupamos a directivos de instituciones del mismo tipo: fundaciones empresariales, fundaciones independientes, fundaciones

familiares y organizaciones sociales. Los grupos de pares discutieron las recomendaciones, su implementación y posibles ajustes. Además de presentar los resultados de las discusiones en grupos, se les pidió escribir comentarios específicos en torno a cada eje. Las organizaciones compartieron también algunas prácticas efectivas que han desarrollado, que se incorporan en esta Guía como ejemplos de procesos de cambio. En total, en los talleres hubo 60 participantes de más de 50 organizaciones, entre los cuales 12 eran miembros del directorio, 30 eran directores ejecutivos o gerentes y 18 eran miembros del equipo ejecutivo o programático. La retroalimentación de los participantes constituyó la base para la visión final del modelo y las recomendaciones.

En resumen, la elaboración de la Guía fue un proceso iterativo y colaborativo, con la meta de integrar el conocimiento recogido en la literatura, la visión de expertos del campo, y la experiencia de las organizaciones.

<sup>5</sup> Una lista detallada de los colaboradores se encuentra en el Anexo I.

# CAPÍTULO 2

## EL MODELO

El objetivo de la presente Guía es orientar a entidades filantrópicas a fortalecer sus sistemas de gobernanza desde un enfoque que reconoce la diversidad del sector de fundaciones y corporaciones. Para ello se propone un modelo de gobernanza efectiva que permite adaptarlo a la realidad de cada organización y que se basa sobre un principio fundamental: el sistema de gobernanza debe considerar lo que denominamos la idiosincrasia de cada organización, esto es, el conjunto de sus características formales e informales que determinan su forma de desarrollo. La idiosincrasia incluye los objetivos, el tamaño de la entidad, la fuente, cantidad y disponibilidad de recursos, el momento en el ciclo de vida de la organización (inicio, madurez, renovación o cierre), sus tradiciones, sus valores y su propia historia y, las circunstancias y contingencias particulares del contexto en que trabajan.

Gran parte de los códigos de gobernanza existentes en la literatura no toman en cuenta esta idiosincrasia organizacional y presentan normas transversales a modo de *check list*, resumiéndolas en una serie de acciones que debieran ser adoptadas por la organización, sin un proceso reflexivo sobre el motivo

subyacente que sustenta cada acción. Aun así, reconocemos que para muchas organizaciones seguir una lista taxativa puede ser muy útil para implementar cambios orientados a mejorar la gobernanza<sup>6</sup>. Con todo, la aplicación y adaptación de cambios en términos de una gobernanza orientada a movilizar la organización hacia una mayor efectividad, requiere desarrollar un modelo propio conforme a su idiosincrasia y la misión o valor social que busca generar.

La gobernanza consiste en todos los sistemas y procesos relacionados con la dirección general, control y responsabilidad (*accountability*) de una organización. El trabajo concreto de gobernar incluye la formulación y aprobación de la estrategia, crear políticas, supervisar y monitorear el desempeño de la organización, garantizar la responsabilidad general y asegurar un financiamiento sólido (Renz 2010) que permita la sostenibilidad en el tiempo y la proyección de largo plazo de su visión. Es decir, la gobernanza se basa en tres tareas principales: la estrategia, el control y la sustentabilidad. La **estrategia** es la teoría del cambio que explica cómo la organización

quiere lograr el cambio que busca, definido en su misión. Ella define el diseño y la implementación de las actividades, programas o sistema de operar que tiene, los planes de corto y mediano plazo que permiten adaptar la misión al contexto en que se está operando, y la estructura organizacional que adopta. El **control** se refiere a la supervisión de las actividades y del personal profesional, pero también a que la organización siempre actúe dentro del marco de leyes y normas vigentes. Para asegurar la **sostenibilidad** de la organización en el tiempo, la gobernanza debe velar por un buen uso de fondos y contar con la aceptación (y eventual apoyo) de la sociedad para el desarrollo de sus actividades, lo que se denomina legitimidad. Una gobernanza efectiva está enfocada en que las tareas de gobernanza –estrategia, control y sostenibilidad– sean abordadas eficientemente con el fin último de maximizar el impacto y la relevancia social de la organización filantrópica.

Algunos académicos proponen diferentes fases de madurez en la gobernanza. Mathiasen (1990), por ejemplo, identifica tres, centrándose en las características del máximo órgano directivo:

<sup>6</sup>Por ello, esta guía incluye una bibliografía recomendada con códigos para organizaciones del sector sin fines de lucro que permiten un enfoque más práctico. Ver Anexo I.

- **Primera fase: “Directorio Voluntario Organizador”.**

Su característica es que sus miembros son relativamente homogéneos en cuanto a pensamiento personal y compromiso con la organización. Normalmente es un directorio bastante pequeño y suele tener una estructura más informal. Mathiasen ve dos escenarios principales en el primer directorio. Uno en que un emprendedor social u otro tipo de fundador busca miembros para su directorio. En este caso, el directorio suele apoyar todas las iniciativas del fundador, quien a la vez actúa como director ejecutivo. El otro escenario ocurre cuando un grupo de personas funda una organización. En este caso los directores suelen involucrarse mucho en las actividades del día a día de la organización, actuando casi como su equipo ejecutivo. En ambos casos no hay mucho interés en crear un sistema de gobernanza formal. Existen otros temas más importantes o atractivos para participar de la organización.

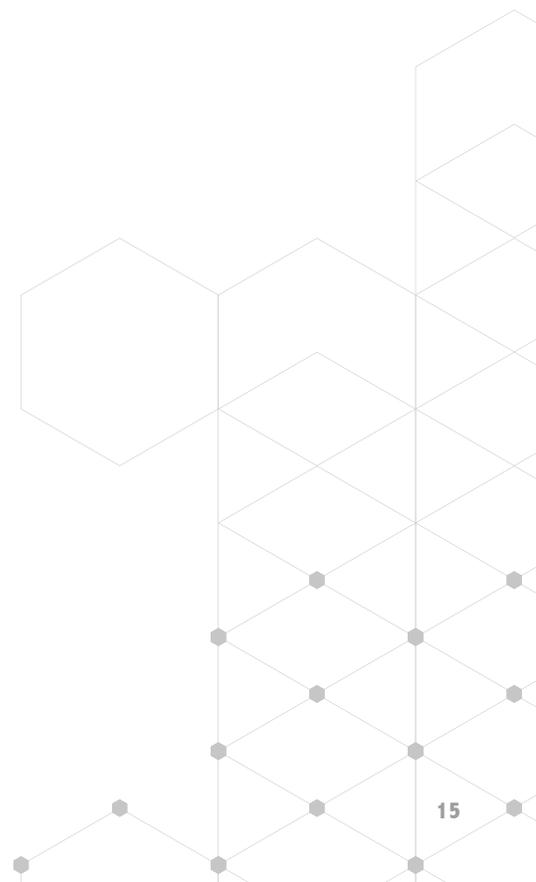
- **Segunda fase: “Directorio Voluntario Gobernante”.** Surge cuando la organización ha logrado mayor madurez y la

atención del directorio cambia. Se enfoca más en preguntas clásicas de gobernanza como planificación, supervisión y rendición de cuentas. Se forman comités y el número de directores aumenta. La consecuencia es una estructura más definida.

- **Tercera fase: “Directorio Institucionalizado”.** En ella, los miembros del directorio son reclutados estratégicamente, existen comités que desarrollan el trabajo, un comité ejecutivo que prepara las decisiones complejas, y en algunos casos también se conforma un comité asesor con expertos externos. La dirección ejecutiva está muy empoderada y los directores se concentran en preguntas clave como recursos, consejo estratégico o el presupuesto. Se debe atender el riesgo de adormecimiento o introspección, donde el directorio está más preocupado de sí mismo que de realmente impulsar la organización y su misión adelante, o de adecuarla a los cambios en el entorno.

Los aspectos de una gobernanza efectiva se pueden implementar en todo tipo de organizaciones, independiente de su ciclo de vida.

También existen organizaciones que comienzan con un sistema bien elaborado desde el principio y solamente necesitan hacer pequeños ajustes después haber ganado experiencia o escala. Otras entidades eligen no crear estructuras demasiado rígidas con el objeto de mantener un alto grado de flexibilidad y permitir la institucionalización en el tiempo. Es por todo eso que las entidades filantrópicas deben desarrollar su gobierno reconociendo las características propias de su idiosincrasia.



## LOS CUATRO EJES

En base a nuestra metodología iterativa identificamos cuatro ejes determinantes que constituyen la base para una gobernanza efectiva:



**1. Eje**  
**Claridad en el propósito**



**2. Eje**  
**Composición adecuada del directorio**



**3. Eje**  
**Funcionamiento del directorio y división de las tareas con la dirección ejecutiva**



**4. Eje**  
**Legitimidad y relación con el entorno**

La **claridad en el propósito** es la condición previa. El propósito sirve para orientar no sólo la creación de programas y la estrategia, pero también la construcción del sistema de gobernanza. Un sistema de gobernanza efectivo se orienta a que cada aspecto de la organización esté alineado con la misión de la organización.

Como el directorio (o en el caso de las corporaciones, la asamblea) es el órgano más importante y legalmente responsable de una entidad filantrópica, el segundo eje de una gobernanza efectiva es encontrar una **composición adecuada** de personas que lo conformen. Influye profundamente en el desempeño organizacional contar con el número y perfil adecuado de los miembros, y también con las habilidades y compromiso necesario de su parte para dirigir la organización, así como contar con un sistema de sucesión para su renovación.

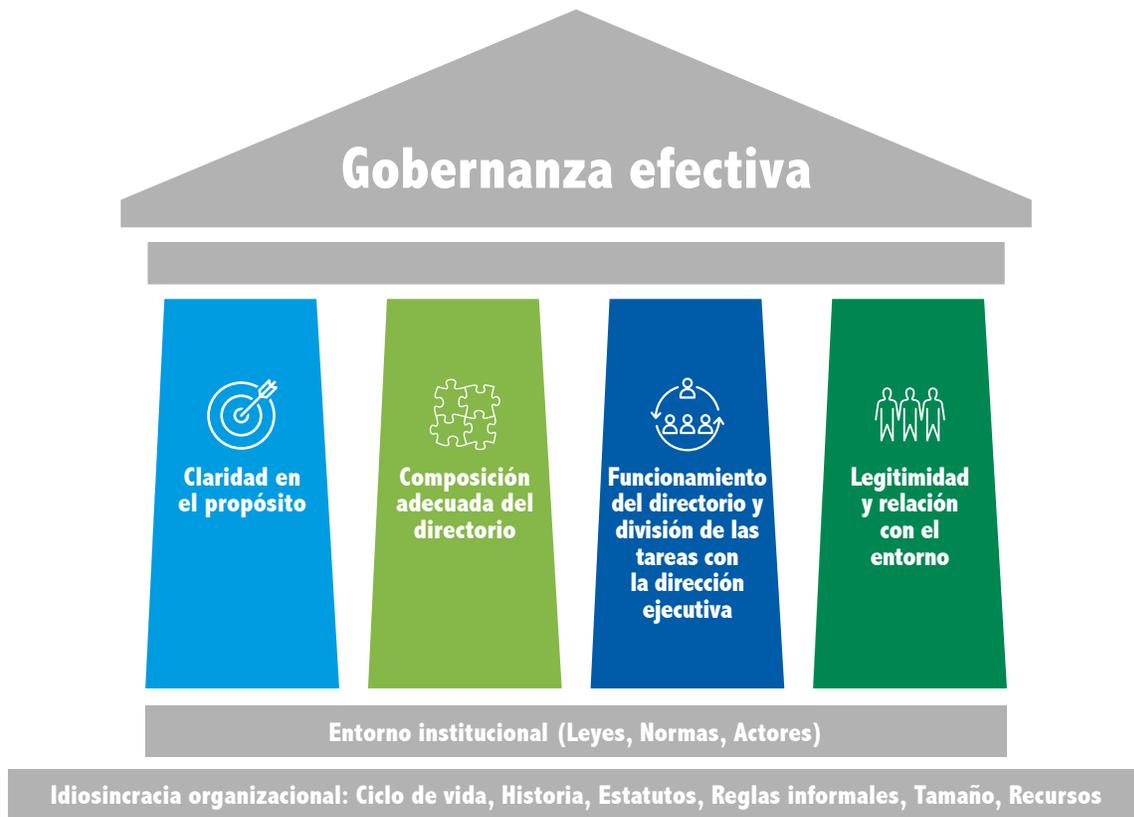
El tercer eje es un **funcionamiento eficiente** en la implementación de las tareas del directorio y una adecuada **división de las tareas** con la dirección ejecutiva. Una gobernanza efectiva cuenta con un liderazgo comprometido. La estructura del directorio está bien definida y la organización ha establecido procesos eficientes.

Para lograr un sistema efectivo se necesita un entendimiento común de los diferentes roles que cumple el directorio y la gerencia y en este proceso tiene mucho sentido delegar ciertas tareas de gobernanza a la dirección ejecutiva, lo que se logra al desarrollar un modelo de frenos y contrapesos (*checks and balances*).

El cuarto eje es la **legitimidad y la relación de la organización con el entorno**. Una gobernanza efectiva debiera asegurar que las actividades de la fundación sean percibidas como legítimas. Ninguna organización puede alcanzar sus objetivos sin validación de la sociedad. Para lograrlo, es necesario actuar con altos estándares de ética y transparencia. Además, necesita ser capaz de mostrar que sus actividades tienen el impacto deseable y rendir cuentas sobre las mismas.

Los diferentes tipos de entidades filantrópicas pueden abordar estos ejes para orientar el desarrollo de su propio sistema de gobernanza hacia una mayor efectividad. Sin duda, habrá diferencias en la configuración de los detalles de cada eje según su entorno institucional y su idiosincrasia organizacional. Sin embargo, concentrarse en definir y trabajar en estos ejes es un poderoso mecanismo para lograr un sistema de gobierno efectivo.

**Modelo para una Gobernanza Efectiva**



**Ilustración 1: Modelo de Gobernanza Efectiva.**

Este modelo permite que cada organización desarrolle su propio sistema de gobernanza en relación a los cuatro ejes, tomando en cuenta su idiosincrasia y las expectativas y exigencias del entorno, incluido el cumplimiento por la normativa vigente. Eso no significa que las organizaciones puedan justificar cualquier práctica en base a su idiosincrasia, sino que es una forma de dar cuenta que existen diferentes influencias o prerrequisitos legítimos que explican por qué las organizaciones filantrópicas no tienden a cumplir con todos los principios de gobernanza propuestos en los códigos normativos. Por

ejemplo, a veces los estatutos pueden impedir un nivel de diversidad deseable en el directorio, o el tamaño de la organización no es lo suficientemente grande como para atraer a miembros externos que aporten un *expertise* valioso o capital social. Al mismo tiempo, pueden existir reglas informales que influyan en que el directorio no esté compuesto por las personas más calificadas y comprometidas, sino que obedezcan a cuotas de representación, especialmente en el caso de las asociaciones. Por ejemplo, reglas que exigen que un cierto número de directores venga de una institución o región,

que haya un equilibrio de género o que el presidente siempre sea quien esté en un cierto cargo, como por ejemplo el presidente de una universidad, una autoridad de la iglesia o un representante político. Cada organización tiene tradiciones, a veces implícitas, que influyen la selección de sus directores. Bajo sus propias condiciones, las organizaciones debieran esforzarse y avanzar en incorporar los ejes de un sistema efectivo que les permita concentrarse en la implementación de su misión, ser conscientes de las limitaciones que tienen y encontrar los mecanismos para suplir sus debilidades en estos ámbitos.

## CÓMO LOGRAR UNA GOBERNANZA EFECTIVA

Llegar a un sistema de gobernanza efectivo es un proceso que necesita impulsar cambios, procesarlos en el tiempo y probar soluciones hasta que se encuentre la mejor configuración para las circunstancias particulares de cada organización. Se recomienda empezar paso a paso para poner el modelo en práctica, en vez de tratar de cambiar todo al mismo tiempo, lo que puede generar excesivas interrupciones en la organización. El proceso de cambio puede comenzar agendando una conversación sobre la gobernanza en una reunión del directorio o con un proceso de autoevaluación del directorio. Muchas veces también es útil compartir los desafíos con otras entidades filantrópicas, e identificar y aprender de aquellas prácticas o soluciones que tienen pertinencia para la organización, de acuerdo a su propósito, su idiosincrasia, y las contingencias que enfrenta.

Cuando pensamos en la proyección de la gobernanza en el tiempo, es recomendable formalizar el sistema de gobernanza en documentos (tales como estatutos<sup>7</sup>, protocolos, códigos, políticas, etc.) que permitan institucionalizarlo más allá del líder de turno. Los documentos de gobernanza describen las reglas esenciales en la dirección de la organización y deben ser redactados con el cuidado de

cualquier documento que rige en el tiempo. Así, debiera considerarse a los estatutos como la carta que define las reglas fundamentales de la organización donde se deja suficiente espacio para definir los ámbitos específicos en reglamentos y políticas que son más adaptables a los cambios en el contexto y en las etapas del ciclo de vida. De esta forma, en los documentos más específicos de gobernanza se pueden detallar las reglas para temas como la selección de nuevos directores, las tareas y la evaluación de la dirección ejecutiva y de los propios directores, o las reglas básicas en la toma de decisiones. En todo caso, es clave contar con descripciones claras de todas las reglas que rigen la gobernanza de la organización interna y su relación con el entorno para tener un sistema efectivo, pues permiten un entendimiento común que facilita tremendamente el trabajo de gobernar y también orientar a los nuevos miembros del directorio, a la dirección ejecutiva y a cualquier persona involucrada en la gobernanza.

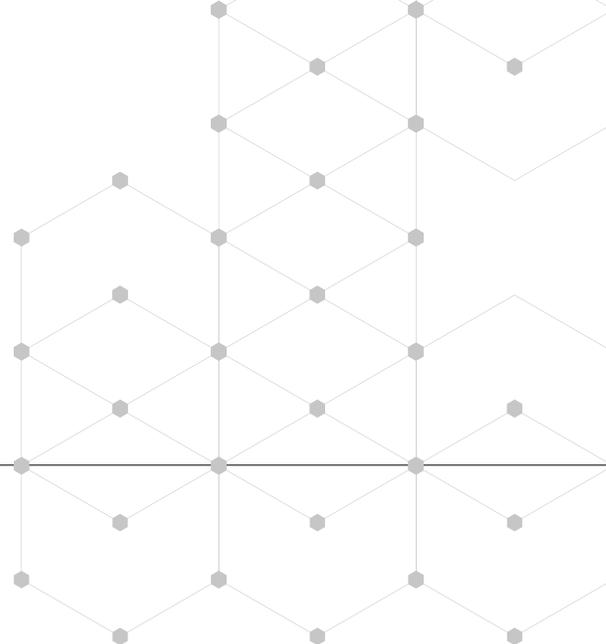
La gobernanza abarca casi todos los temas fundamentales de una organización: desde los valores organizacionales y su ética hasta la estrategia para lograr el impacto, el control del cumplimiento de normas y su sostenibilidad en el tiempo. Por

ello, el esfuerzo de trabajar en crear un sistema de gobernanza efectiva realmente da frutos significativos, y por lo mismo es más probable que se traduzca en un proceso estimulante y satisfactorio, más que en uno tedioso y formal (Renz 2010). En ocasiones el proceso puede ser difícil, pero el resultado genera valor, ya que contar con estructuras y procesos claros alivia en el corto plazo el trabajo diario y permite concentrarse en el impacto deseado.

**La gobernanza abarca casi todos los temas fundamentales de una organización: desde los valores organizacionales y su ética, hasta la estrategia para lograr el impacto, el control del cumplimiento de normas y su sostenibilidad en el tiempo.**

<sup>7</sup> Para que los estatutos de corporaciones y fundaciones sean válidos deben contener la información señalada en la Ley 20.500, Artículo 548-2: ver Anexo II.

# CAPÍTULO 3



## Claridad en el propósito

El propósito de la organización explica su razón de existencia: para qué existe y trabaja y cuál es el cambio que quiere lograr. En este mismo sentido, la misión se entiende como la descripción central de las metas de una organización filantrópica. Una gobernanza efectiva está orientada a que la organización implemente su misión de manera eficiente y eficaz. Ello sólo sucederá en la medida en que la misión de una organización exprese con claridad su propósito, explique cómo la organización quiere contribuir al bien público, sea

comprendida a nivel externo y utilizada como guía del quehacer interno de la organización. En este sentido, la misión constituye el pilar inicial para una gobernanza efectiva, pues el hecho de tener claridad en las principales metas de la organización permite alinear el sistema de gobernanza hacia los objetivos finales. Una misión sólida y clara entrega los criterios que definen la toma de decisiones: es la base que define la estrategia y permite evaluar en qué medida cada programa, acción e iniciativa aporta a que la organización cumpla la misión.

Así, cuando pensamos en una gobernanza efectiva, un paso fundamental es la definición adecuada de la misión. Para ello existen tres factores fundamentales:

- **El proceso para definir claramente la misión**
- **El contenido de la misión**
- **El uso efectivo de la misión en el desarrollo de la estrategia**

A continuación, se explican en detalle estos factores.



## EL PROCESO PARA DEFINIR CLARAMENTE LA MISIÓN

Por lo general, cuando se funda una entidad filantrópica sus fundadores lo que buscan es contribuir a una necesidad social de forma institucional. Ahora bien, aunque la misión de la entidad se define por primera vez en el momento en que se constituye, surge en un momento de total incertidumbre. En muchos casos esta formulación inicial, si bien refleja el fin último que hace nacer una organización, no tiene una formulación ideal.

En algunos casos puede ser demasiado amplia<sup>8</sup> con lo cual será débil para dar directrices de gobernanza, o bien puede ser muy específica en torno a un programa inicial que surgió junto con la fundación. En ocasiones, puede responder a la visión de quien ha gestionado la organización desde que se creó, pero no satisface a toda la institución que la respalda (como una familia o una empresa).

Por ello, la tarea de formular la misión no es menor. Y es probable que si la misión inicial no fue fruto de un proceso reflexivo y planificado, requiera una reformulación a los pocos años de trayectoria. Asimismo, si suceden cambios drásticos en el entorno la organización se puede ver impulsada a renovar su misión, haciendo que su formulación sea más adecuada al nuevo contexto.

**La misión debiera ser capaz de articular la **identidad** de la organización con el **futuro****



<sup>8</sup> De hecho, es frecuente que en los estatutos legales de fundaciones y corporaciones se incorporen distintos objetivos, más bien con el fin de poder acogerse las distintas leyes de incentivos a las donaciones que existen en Chile que con un proceso robusto de definición de propósito.



## Claridad en el propósito

La misión debe ser capaz de articular la identidad (lo que hemos sido, su trayectoria) con el futuro (hacia dónde queremos ir, en base a la trayectoria y cultura de la organización). Una adecuada formulación de la misión es aquella que incorpora la visión interna del fundador y también la visión externa del entorno. Como propone el modelo de

Construcción de Propósito Interno-Externo (Aninat & Sanhueza 2016), el primer paso requiere comprender la identidad y cultura organizacional, su idiosincrasia, a través de una comprensión interna en base a las motivaciones, estilo y valores. Difícilmente una organización será efectiva en su quehacer si no está alineada a su idiosincrasia. Este primer paso debe

continuar luego con un análisis del contexto externo, dado que es importante comprender las necesidades relevantes de la sociedad e identificar aquellos focos, beneficiarios y formas de operar que resuenan con la cultura interna y donde el aporte de la entidad filantrópica es más relevante en una mirada de mediano y largo plazo.

### Construcción de propósito: eje interno

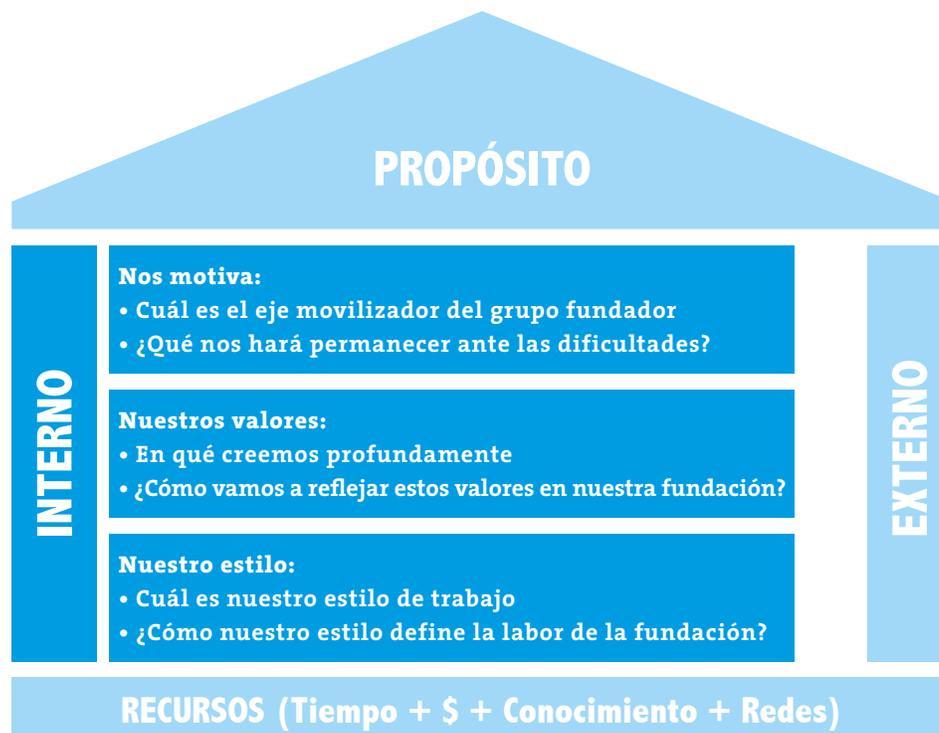
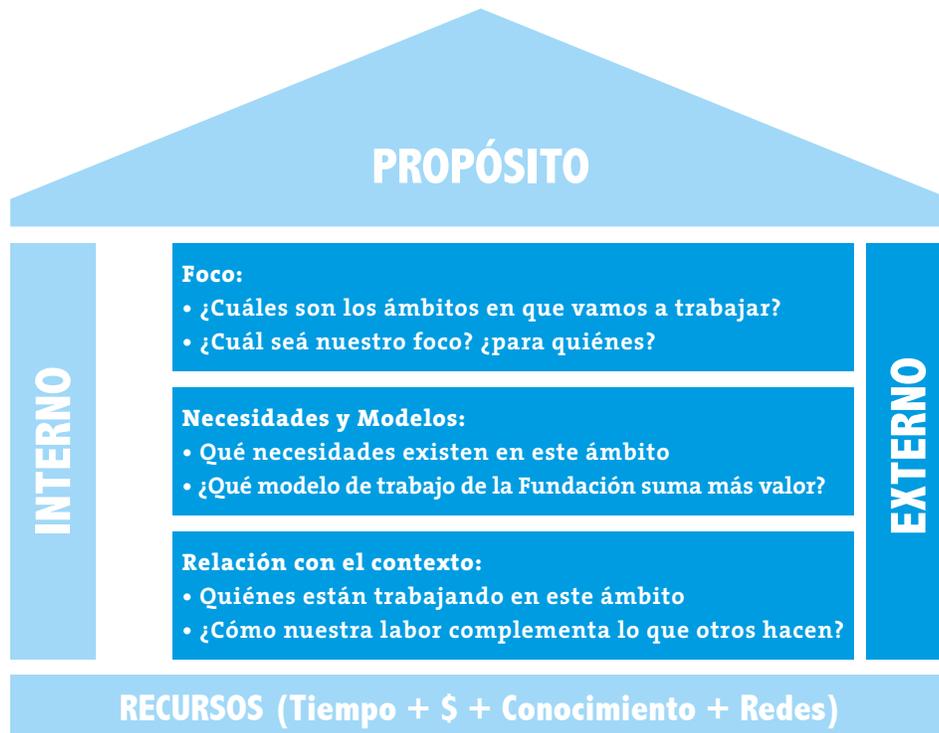


Ilustración 2: Definición de Propósito. Pilares Internos.



### Construcción de propósito: eje externo



*Ilustración 3: Definición de Propósito. Pilares Externos.*

Si bien la visión inicial del fundador o los fundadores es fundamental para definir la misión, su clara formulación es responsabilidad del directorio. En este proceso es importante contemplar instancias de escucha activa, con la participación de

los distintos *stakeholders* (tanto internos como colaboradores o miembros de la organización fundadora –una familia o una empresa– que no participan en la fundación, como externos como son los beneficiarios finales o expertos) de la organización para identificar

los elementos identitarios y el valor que los distintos grupos de interés perciben que genera la organización. En muchas ocasiones, un facilitador externo que guíe y ordene el proceso puede ser un gran aporte.



### Claridad en el propósito

## EL CONTENIDO DE LA MISIÓN

La misión de su organización no es la declaración de sus programas. Como dicen Collins & Porras (1996, p. 65): “Las organizaciones que gozan de un éxito duradero tienen un propósito y valores esenciales que permanecen fijos, mientras que sus estrategias y prácticas se adaptan indefinidamente a un mundo cambiante”. Por ello, es importante que la declaración del propósito sea lo suficientemente amplia para perdurar en el tiempo, otorgando márgenes de flexibilidad que permitan adaptarla a cada contexto. También es importante considerar que la formulación de la misión es desde una óptica de largo plazo. Por lo mismo, es necesario encontrar un balance entre proteger los deseos de los fundadores y la posibilidad de que las próximas generaciones de líderes puedan actualizar la misión, en base a la idiosincrasia.

A su vez, la formulación debe ser lo suficientemente específica para guiar la toma de decisiones y permitir identificar con claridad las iniciativas que son pertinentes a la organización de aquellas que la alejan de su misión. Una manera de resolver este dilema es formular un propósito más

amplio en los estatutos y luego especificarlo en las políticas, que son más adaptables. No obstante, es importante no confundir la misión con la descripción de los programas, porque un cambio de contexto puede hacer desaparecer el propósito de la organización: por ejemplo, si la misión de una organización es la entrega de becas para educación superior, un cambio en la política pública que entregue gratuidad en la educación superior deja sin sentido la existencia de la fundación. Distinto es si el propósito de ésta hubiera sido formulado en torno a “entregar herramientas para la capacitación profesional a quienes no tienen oportunidades y recursos”. Lo que cambia es la estrategia dado el cambio de contexto, pero el propósito aún está por cumplirse.

Las declaraciones de propósito que facilitan una gobernanza efectiva suelen expresar tres elementos:

- **Cuál es el cambio que quiere lograr la organización, su finalidad última**
- **En qué forma aportará, con referencias a sus valores, creencias, estilo y forma de operar y a su identidad**

- **En qué ámbito operará, lo que se puede referir a zona geográfica, beneficiarios, temática, etc.**

Un buen ejemplo es la declaración de propósito de la Fundación Bill and Melinda Gates:

***Todas las vidas tienen el mismo valor. Somos optimistas impacientes que luchamos por reducir la desigualdad.***

Si analizamos esta declaración de propósito es posible identificar:

- Declaración de creencias: “todas las vidas tienen el mismo valor”
- Declaración de estilo: “somos optimistas impacientes”
- Declaración de cambio social que buscan lograr: “luchamos por reducir la desigualdad”

De esta manera a nivel externo e interno es posible entender, desde su declaración de propósito, las directrices que guían la labor de la Fundación.



## Ejemplos chilenos:

“La **Fundación San Carlos de Maipo** es una institución sin fines de lucro que busca el desarrollo positivo de la infancia a través de la prevención y la evidencia”.

- Declaración de cambio social que buscan lograr: “desarrollo positivo de la infancia”
- Declaración de estilo: “a través de la prevención y la evidencia”
- Declaración de ámbito en que operará: “infancia”

“**Colunga** busca potenciar y promover a organizaciones que contribuyan a superar la pobreza y mejorar la calidad en la educación en Chile y Latinoamérica. Soñamos con sociedades más justas y colaborativas, para un mejor futuro de las nuevas generaciones”.

- Declaración de cambio social que buscan lograr: “sociedades más justas y colaborativas, para un futuro mejor de las nuevas generaciones”
- Declaración de la forma en que aportará: “Colunga busca potenciar y promover a organizaciones que contribuyan a superar la pobreza y mejorar la calidad de la educación”
- Declaración del ámbito en que operará: “en Chile y Latinoamérica”



### Claridad en el propósito

---

#### EL USO EFECTIVO DE LA MISIÓN

Tener una misión bien formulada es el primer paso, pero no es el único para una gobernanza efectiva. Tener claridad en la misión significa que existe un entendimiento común dentro la organización sobre el propósito que los mueve. El propósito debiera explicar la existencia de cada uno de los programas e iniciativas que desarrollan y éstos debieran ser evaluados en cuánto efectivamente contribuyen a cumplir esa misión. Por ello, el propósito contribuirá a la gobernanza efectiva en la medida en que oriente la toma de decisiones del directorio y delimite con claridad dónde actúa y qué ámbitos están fuera de su misión. Una de las tareas principales de los directores es velar por que la organización siempre funcione en torno a la misión.

De esta forma, el propósito debe utilizarse como eje de orientación para los procesos de planificación estratégica y de evaluación de la organización. Parte de una gobernanza efectiva es hacer procesos regulares de análisis del cumplimiento de la misión. Con la recolección de experiencias, el directorio y la dirección ejecutiva pueden

conocer mejor dónde están las oportunidades para generar impacto y dónde están las fortalezas del equipo. En base a este análisis el directorio debiera introducir los cambios necesarios tanto en su sistema de gobernanza para apoyar la implementación de la misión, como en la organización misma.

El riesgo que corren muchas organizaciones es que los hallazgos que generan este tipo de análisis no los convierten en cambios prácticos. Esta “inercia estructural” (Hannan & Freeman 1989) suele estar enraizada en rutinas tan pronunciadas y una relación entre los directores que está tan establecida, que dificulta enormemente la ejecución de los cambios necesarios. No obstante, un sistema de gobernanza efectivo tiene que tener capacidad de autoevaluación y ser adaptativo, impulsando cambios cuando se han alejado del propósito de la organización. Por ello los procesos de planificación estratégica aportan el grado de flexibilidad que permite a la organización adaptar el propósito original y la cultura identitaria al presente y futuro en que se proyecta la

organización. De lo contrario, la entidad misma puede quedar atrapada en el pasado y trabajar de forma ineficiente.

Así, la misión es el punto de referencia, no solamente para la gobernanza sino también para la estrategia. La formulación del plan estratégico siempre tiene que comenzar con las metas definidas en la misión. Sobre esta base se define el impacto deseable y alcanzable en relación con los propios recursos. Y, con ello, el directorio y la dirección ejecutiva debieran definir los programas y actividades para el cumplimiento de las aspiraciones determinadas. Éstos debieran tener propósitos específicos formulados en línea con la misión, de manera de comprender en qué medida el éxito que logra el programa contribuye a cumplir también el propósito organizacional (Brest & Harvey 2008).



## Fundación Educación Empresa

### *Uso efectivo de la misión*

La Fundación Educación Empresa (que representa a la organización sin fines de lucro Junior Achievement en Chile) se constituyó en 1993 y desde entonces su misión no ha cambiado: “Contribuir a la formación de niños y jóvenes, generando en ellos un espíritu emprendedor para enfrentar con éxito los retos de la economía global”.

¿Cuál es el secreto para que la misión se mantenga vigente por 25 años? La clave ha estado en definir una declaración que contiene un propósito claro del objetivo de cambio social y que identifica quiénes son los beneficiarios, pero que es lo suficientemente amplia como para no necesitar redefiniciones con el pasar del tiempo. Ello les ha permitido ajustar la estrategia con que opera la Fundación ante los cambios que ha habido en educación —impulsados por las discusiones de política pública y el cambio social y tecnológico del entorno—, y a la vez les ha permitido no desviarse del camino para llevar a cabo la misión.

“Cada año el directorio realiza una revisión de los programas Junior Achievement que se aplican en América Latina y de las evaluaciones del trabajo en terreno. Esto puede implicar una reorientación en las formas de operar, que se traduce en nuevos programas o nuevas formas de aplicar ciertos programas. Sin embargo, la misión no se altera”, explica la directora ejecutiva de la organización, Magdalena Peralta.

Por último, la claridad en la misión facilitará una buena gobernanza, ya que se ha estudiado que tiene otros efectos positivos. Las organizaciones que cuentan con una misión clara y atractiva tienen mayores posibilidades de atraer voluntarios o donaciones (Frumkin 2009). Una misión bien formulada genera confianza y

muestra al público qué es lo que la organización quiere lograr.

**En suma,** la claridad en el propósito y en la formulación de la misión son ejes fundamentales para lograr una gobernanza efectiva en la medida en que se adopten como guía para la toma de decisiones, para definir la estrategia de la

organización y su quehacer cotidiano. La gobernanza será efectiva siempre y cuando esté alineada con la misión, y sea su punto de referencia también para los siguientes pilares de la gobernanza: composición y roles del gobierno corporativo, y legitimidad de la organización.



### Claridad en el propósito



#### RECOMENDACIONES

*Una gobernanza efectiva es aquella que fomenta el cumplimiento de la misión de la entidad. Por ello, la misión debe estar sólidamente formulada y ser relevante para la toma de decisiones. Una buena formulación de la misión tiene continuidad y significado en el largo plazo y explica, con claridad, el objetivo de cambio social, los valores de la organización y los ámbitos en que opera. Al mismo tiempo, la misión debiera tener suficiente flexibilidad para permitir adaptar la estrategia a cambios en el entorno. Es importante comprender que la misión es diferente a los programas específicos y estos deben evaluarse en cuánto contribuyen a cumplirla.*

*Un sistema de gobernanza efectivo se orienta a que cada aspecto de la organización esté alineada con la misión. La misión sólo será la base de una gobernanza efectiva en la medida en que guíe la toma de decisiones, oriente la estrategia de la organización, y sea el parámetro para revisar periódicamente si los programas y actividades están alineadas con ella y debieran ser parte del quehacer de la organización.*



#### Fundaciones Familiares



En las fundaciones familiares la misión frecuentemente tiene una gran relación con los valores e intereses del fundador inicial, como también puede suceder que la primera generación defina la finalidad de la fundación familiar para las próximas generaciones. En estos casos, existe un desafío entre tener una misión muy acotada y la flexibilidad para las siguientes generaciones de lograr sus propias ambiciones filantrópicas (Leat 2016). Por ello es importante describir en los estatutos los valores y la misión general de la fundación en torno a un cambio social y no a proyectos específicos, y contemplar espacios para que las generaciones futuras estén informadas e integradas en el quehacer de la fundación, para así proyectar espacios para que sus intereses puedan incorporarse en las líneas de trabajo de la organización.

La misión puede y debe evolucionar, sin traicionar la razón por la cual se fundó la entidad o el “sueño de los fundadores”. Deben ser los fundadores los que entreguen un propósito claro, con conceptos específicos y determinados, pero con flexibilidad para la elección de objetivos y ámbitos de interés de las nuevas generaciones, ya que su trabajo será adecuar el espíritu original a los nuevos contextos y desafíos. En esto, es importante que el propósito y la cultura de la fundación identifiquen aquellos valores fundamentales que trascienden a las generaciones de una familia.



## Fundaciones Empresariales



Existe una discusión en la literatura sobre si la fundación empresarial debiera alinear su misión con los intereses de la empresa. Por una parte, quienes proponen una relación cercana entre ambas entidades argumentan que tiene el mejor potencial de crear valor compartido para la sociedad y la empresa al mismo tiempo, bajo el concepto de filantropía estratégica (Porter & Kramer 2002). Por otra parte, hay quienes demandan que exista una clara separación entre la misión y la rama comercial de la empresa (Morvaridi 2012). Existe también una creciente tensión entre la delimitación de los ámbitos propios de las iniciativas de gestión social desde la empresa (o responsabilidad social) y los ámbitos propios de la fundación empresarial. En este sentido, la recomendación es, que si bien puede haber focos de acción compartida, la fundación debiera orientarse a beneficiarios más generales que no están entre los *stakeholders* directos de la empresa.

En principio, para una gobernanza efectiva no es tan importante que la misión de la fundación sea cercana o no a las actividades empresariales. Más bien, lo relevante es que sus objetivos de contribución estén claramente expresados, y que la misión sea el punto de referencia más importante para todas las decisiones de la fundación empresarial, y el resguardo de su independencia en este sentido, aun cuando existan cambios de liderazgo en la fundación o en la empresa. Al mismo tiempo, debiera existir una clara vinculación entre la estrategia de la fundación y los valores de la empresa, como fundador de la organización.



## Fundaciones Independientes



En las fundaciones independientes que cuentan con recursos propios para su operación y proyección en el tiempo, la misión es el punto de referencia en la creación de programas o las decisiones en relación a las donaciones. Por una parte, el directorio debiera analizar entregar financiamiento a un proyecto externo o desarrollar un programa propio, evaluando en qué medida contribuye al cumplimiento su propia misión. Por otra parte, también debiera respetar las misiones de las organizaciones beneficiarias a las cuales apoya, y no forzarlos a cambiar profundamente sus proyectos para acomodarse a la misión de la fundación. Es el rol del directorio y la dirección ejecutiva interpretar el deseo original del fundador y adaptarlo al contexto actual.

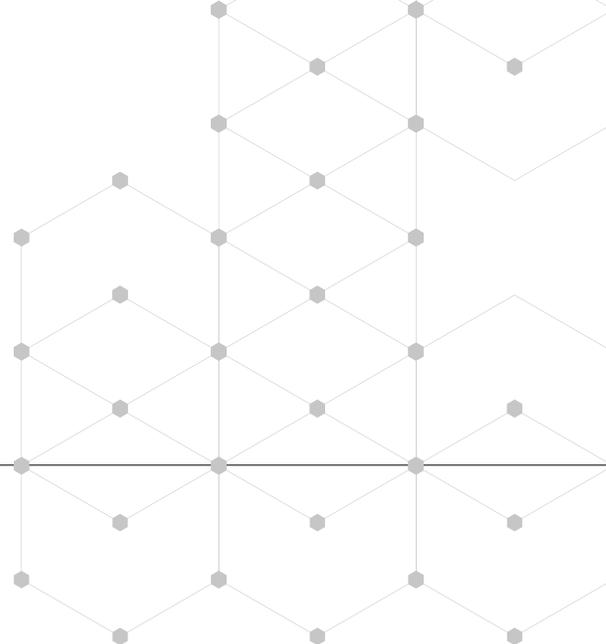


## Organizaciones Sociales



Especialmente para las organizaciones que buscan fondos, la claridad en la misión tiene un significado central. Una misión claramente formulada y atractiva, que orienta su quehacer pero que no se basa exclusivamente en sus programas, puede mejorar el desempeño y la fortaleza de la organización, lo que redundará en mejores posibilidades en la atracción de recursos (la recaudación de fondos y la atracción de voluntarios). Para ello es clave que la organización —principalmente el directorio y el equipo ejecutivo— defina una planificación acorde a la misión y permita evaluar la gestión a partir de ésta.

Un desafío común de las organizaciones sociales es el denominado “*mission drift*”. En la búsqueda de fondos a veces se abren posibilidades de proyectos que no están dentro de la misión de la organización, para los cuales el equipo tiene las competencias para implementarlo. Cuando la organización social decide aceptar los fondos, se está alejando de su finalidad principal, aunque le permita contar con una fuente de recursos necesarios para su sostenibilidad financiera. Si bien el *mission drift* puede poner el cumplimiento de la misión en peligro en el largo plazo, también se debe considerar que en este proceso las organizaciones encuentran nuevos nichos donde su trabajo puede lograr mayor efectividad. Por ello la recomendación es evaluar cada oportunidad en su mérito: no alejarse demasiado de su finalidad inicial, y abrirse a nuevas líneas de trabajo que no signifiquen un cambio profundo en su propósito final. Se debe considerar que el cambio de líneas de trabajo hace que sea difícil crear un sistema de gobernanza efectiva que realmente apoye la misión, y atenta contra la consistencia que permite construir confianza y credibilidad.



## 2. Eje

### Composición adecuada del directorio

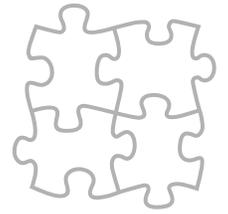
Una vez que la entidad filantrópica cuenta con una misión bien definida, el desafío es encontrar a las personas idóneas para llevarla adelante desde el máximo órgano de gobierno. En una primera instancia, eso significa encontrar directores con la capacidad de llevar la organización adelante. Aunque la gobernanza es una tarea compartida entre varios *stakeholders*, el directorio tiene la responsabilidad legal de la organización y es su rol definir los rasgos principales de la estrategia y el control de gestión, y velar por su sostenibilidad en el tiempo. El directorio no puede delegar responsabilidades fiduciarias o legales al director ejecutivo ni a ninguna otra parte externa, sino que es su deber

asegurar que la organización cumpla con todas las normas, que tenga suficientes recursos, y que la organización esté orientada a crear el impacto deseado, seleccionar y apoyar al director ejecutivo, monitorear los programas y asegurar que la organización esté siguiendo altos estándares de ética y transparencia (Renz 2010).

Una composición y estructura del directorio que esté alineada con la misión es un factor fundamental para el desempeño de una entidad filantrópica. Muchas organizaciones comienzan con lo que podemos denominar “directorio pragmático”, es decir, miembros cercanos al fundador o a la institución sostenedora

(familia o empresa). En muchas ocasiones, el primer directorio no refleja necesariamente una composición estratégica, sino que se articula en torno a relaciones personales o institucionales que ayudan al impulso inicial de la organización. Sin embargo, cuando se busca un enfoque de gobernanza hacia la efectividad, la composición del directorio debiera tender a cambiar hacia un grupo que sea efectivamente capaz de apoyar más sustantivamente la realización de la misión. Eso normalmente pasa cuando la organización ha logrado un mayor nivel de madurez.

Existen un par de condiciones básicas a considerar en cuanto



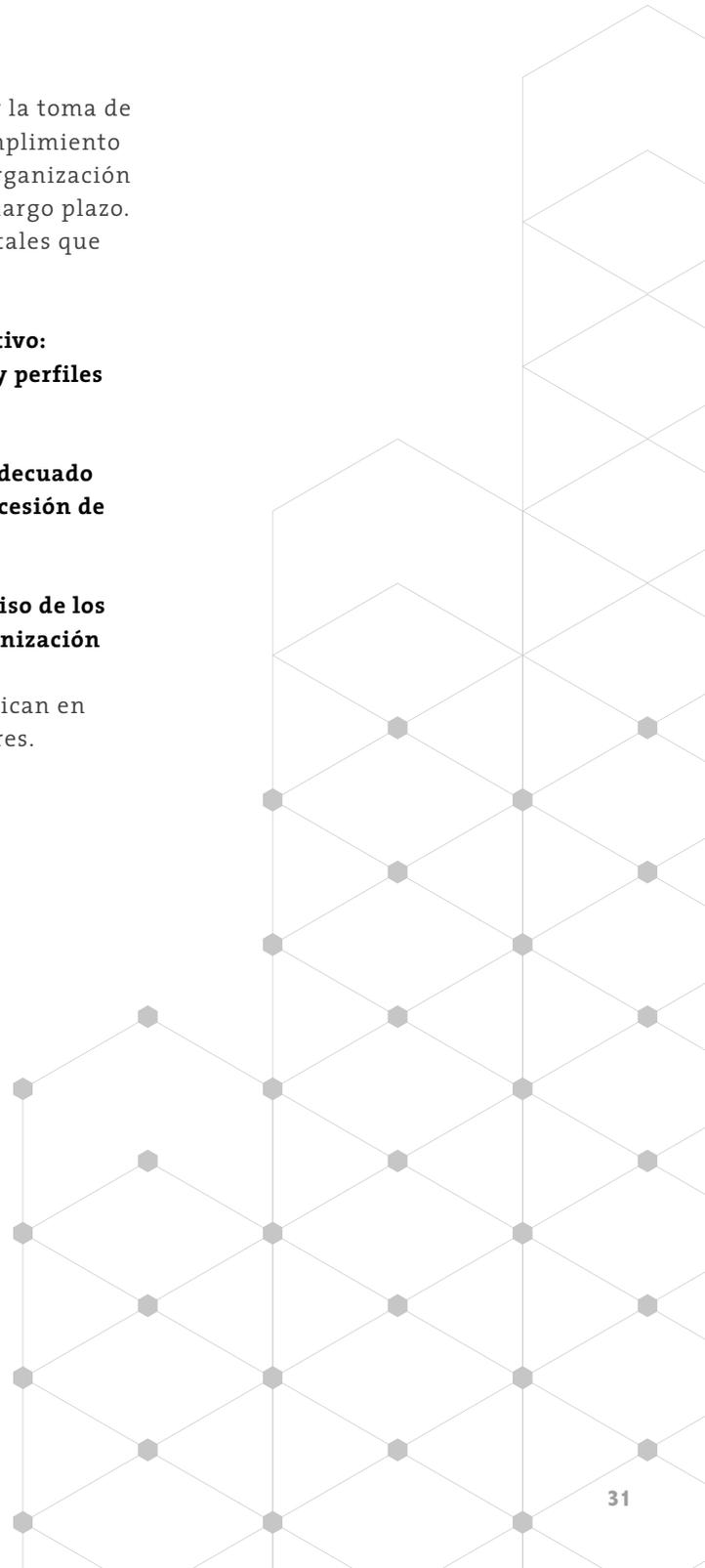
a la composición adecuada del máximo órgano de dirección. En primer lugar, los integrantes deben ser pertinentes al foco y escala de la organización. Por ejemplo, una fundación con un gran patrimonio y programas a nivel global cuidando la conservación del medioambiente en diferentes países requerirá personas con visión y *expertise* a nivel internacional y medioambiental, que sin duda será diferente al directorio de una organización social que trabaja en una comunidad con altos índices de vulnerabilidad social, donde el conocimiento territorial es muy relevante. En segundo lugar, los directores deben sentirse identificados con la misión de la organización, independiente del foco y escala de la entidad. La identificación no sólo requiere sentir motivación por lo que la organización hace y dedicarle suficiente tiempo, sino que también deben ser capaces de aportar a la organización para cumplir su misión.

De esta forma, cuando pensamos en una gobernanza efectiva, un eje fundamental es la composición adecuada del directorio. Una composición efectiva está determinada por definir el grupo humano

adecuado para orientar la toma de decisiones hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización en el corto, mediano y largo plazo. Los factores fundamentales que determinan el eje son:

- **Reunir un grupo efectivo: cantidad, diversidad y perfiles necesarios**
- **Instalar un sistema adecuado para la selección y sucesión de los directores**
- **Asegurar el compromiso de los directores con la organización**

A continuación, se explican en detalle estos tres factores.



# 2. Eje

## Composición adecuada del directorio

### REUNIR UN GRUPO EFECTIVO: CANTIDAD, DIVERSIDAD Y PERFILES NECESARIOS

En Chile, según los estudios del CEFIS UAI, las fundaciones y corporaciones tienen en promedio siete miembros<sup>9</sup>, aun cuando la legislación establece un mínimo de tres miembros (al menos un presidente, un secretario y un tesorero)<sup>10</sup>.

Ahora bien, ¿cuál es el número adecuado para la efectividad del directorio? Un número alto permite mayor diversidad de opiniones, una mejor fuente de habilidades y una mejor posibilidad de distribuir tareas. Pero un directorio muy numeroso dificulta la discusión efectiva. Si bien es difícil determinar el número ideal, distintos estudios (Herman & Renz 2000; Brown 2014) señalan que entre 5 y 9 personas es posible congeniar efectividad en el trabajo y una adecuada diversidad de perfiles y trayectoria. La literatura señala que en el caso que, por razones de representatividad y otras el directorio aumente en número, se recomienda instalar un comité ejecutivo o bien comités especializados dentro del directorio que puedan llevar adelante tareas específicas antes de presentarla a deliberación al directorio completo.

Una alternativa es crear un “comité de patrocinadores” en vez de crear un directorio muy grande. Este tipo de comité no es parte del directorio y no tiene responsabilidades legales, pero cumple el rol de asesores o apoyo en ocasiones particulares. Los miembros son elegidos, por ejemplo, por razones de prestigio, conocimiento o conexiones sociales. Sus integrantes muestran públicamente su apoyo a la causa y a la organización, pero no están involucrados en el trabajo del directorio de la organización.

Las fundaciones y corporaciones trabajan en torno a desafíos que, en general, son de alta complejidad. En su quehacer enfrentan múltiples dificultades para ser efectivos en las soluciones que proponen, eficientes en los recursos disponibles y capaces de escalar su impacto. Por ese motivo, es especialmente relevante que su máximo órgano directivo tenga la habilidad de encontrar las mejores soluciones para los desafíos que enfrentan. Ello se logra en parte, en la medida en que el directorio toma en cuenta diferentes puntos de vista y evalúa

distintas soluciones ante las definiciones que debe adoptar. Es por ello que la pluralidad enriquece las discusiones y fortalece la responsabilidad estratégica del directorio.

Por lo mismo, tener una mayor diversidad en términos de representación de género (en especial la participación de mujeres a nivel de la toma de decisiones), diversas profesiones y grupos sociales y étnicos, puede ser un factor clave a la hora de encontrar soluciones innovadoras. Este es un desafío para el sector sin fines de lucro en Chile, donde las fundaciones y corporaciones muestran bajos niveles de diversidad, especialmente en cuanto a la presencia de mujeres y de externos<sup>11</sup>.

<sup>9</sup> En Chile, los máximos órganos de dirección de las organizaciones sociales están compuestos en promedio por ocho personas, mientras que en las fundaciones familiares son seis, las fundaciones empresariales, seis y las fundaciones independientes, ocho (Aninat & Fuenzalida 2017; Diagnóstico CEFIS UAI 2019).

<sup>10</sup> Para ver más detalles revisar el Anexo II.

<sup>11</sup> En las entidades filantrópicas en Chile en promedio sólo tres de los ocho miembros son mujeres. En las organizaciones sociales un 11% no cuenta con mujeres en el directorio y un 21% de fundaciones filantrópicas tampoco. Por otro lado, las fundaciones filantrópicas tienen en promedio tres directores externos (Aninat & Fuenzalida 2017; Diagnóstico CEFIS UAI 2019).

## Fundación Portas

### Equidad de género en la organización

La baja presencia de mujeres en los directorios es una realidad transversal en Chile, tanto en empresas como en entidades sin fines de lucro. De hecho, de los ocho miembros que componen en promedio los directorios en fundaciones y corporaciones, sólo tres son mujeres. Más decidor aún, un 16% de los directorios de las organizaciones ni si quiera cuenta con mujeres (Aninat & Fuenzalida 2017; Diagnóstico CEFIS UAI 2019).

Sin embargo, en la Fundación Portas –que trabaja apoyando la titulación e inserción laboral de jóvenes que provienen de contextos de pobreza que estudian en la educación superior– hace un par de años decidieron avanzar en la equidad de género.

En sus inicios, la Fundación partió con una mujer entre los siete miembros del directorio, y, tras su salida, quedó un directorio plenamente masculino. La ausencia de presencia femenina se convirtió en un tema de preocupación relevante del directorio, dado el desequilibrio entre un directorio constituido sólo por hombres y un equipo profesional donde prácticamente sólo había mujeres, lo que generaba un sistema de gobernanza que carecía de una visión integral sobre la labor de la fundación.

En 2017 se inició el cambio: se elaboró una Política de Gobernanza Institucional, donde se estableció la importancia de aumentar la participación femenina en el directorio, logrando que, actualmente, un tercio del directorio sean mujeres, y un tercio del equipo sean hombres.

Contar con diferentes perspectivas evita que los directorios caigan en “*group thinking*”. Un efecto que alude a cuando dentro de un grupo existe un alto grado de conformidad que tiene como consecuencia la falta de visiones alternativas y evaluaciones críticas de propuestas. Esto puede llevar a decisiones tomadas de forma independiente, suprimiendo activamente los puntos de vista disidentes y aislándose de las influencias externas. La heterogeneidad de experiencias permite ideas más diversas, y la dinámica en el directorio suele verse enriquecida cuando hay personas con diferentes trayectorias, profesiones y *expertise*. La combinación de personas con diferentes perfiles es

evidentemente beneficiosa para la efectividad de la organización (Brown 2005).

Existen distintos tipos de miembros que son especialmente relevantes a la hora de fortalecer la efectividad del máximo gobierno de una entidad filantrópica. Por una parte, es muy útil contar con directores que tengan conocimiento técnico relacionado a la misión de la entidad. Un directorio que tiene entre sus miembros expertos en el foco de trabajo puede discutir y elaborar con mayor profundidad sobre la estrategia de la organización que un directorio que depende en mayor medida de consultores o expertos externos. Las decisiones son mucho más rigurosas si están

basadas en evidencia académica o experiencia práctica de alto nivel. Las organizaciones que no tienen acceso a conocimiento técnico en sus campos de actividad en el nivel estratégico de toma de decisiones corren el riesgo de repetir errores evitables o incluso provocar efectos contrarios a los deseados. Junto con ello, también es valiosa la experiencia práctica, pues ayuda especialmente a poner las cosas en perspectiva: las personas que han trabajado en los temas suelen tener más conocimientos de las reglas informales o de la cultura del campo institucional relacionado a la misión. Por ejemplo, si la organización está trabajando por incidir en políticas públicas o tratando que sus programas sean incluidos en el presupuesto público,

# 2. Eje

## Composición adecuada del directorio

el tener conocimiento experiencial de los mecanismos políticos y los procesos legislativos será un aporte hacia la efectividad.

Otro perfil relevante son las personas con alto capital social, esto es, redes sociales que pueden movilizar para apoyar la organización y la confianza mutua con otros actores. Esto permite que, si en el directorio no están las competencias necesarias para tomar una decisión importante, los directores pueden movilizar sus redes para acceder a expertos y pedirles opiniones especializadas o articular alianzas que permitan ampliar el alcance e impacto de la organización. El capital social también puede tener un valor crucial en buscar fondos, generar alianzas o bien convocar a otros actores cuando se busca incidir en políticas públicas y tener acceso a tomadores de decisión en distintos ámbitos. En muchas ocasiones el capital social se entiende como atributo de personas con alto perfil público, por su trayectoria política o empresarial. Este tipo de miembros ayuda a abrir puertas y crear una mayor consciencia

pública de los temas que impulsa de la organización. Sin embargo, en muchos casos disponen de poco tiempo para las tareas básicas del directorio y están

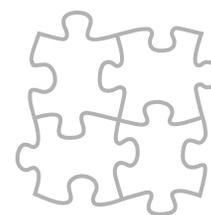
más expuestos a transferir a la organización problemas personales o profesionales que puedan tener una amplia difusión<sup>12</sup>.

### Fundación CMPC *Composición del directorio*

La Fundación CMPC fue creada en el año 2000 con miras a fortalecer la educación y la cultura de las comunidades donde la empresa CMPC tenga presencia, mediante la instalación de capacidades y la generación de alianzas de largo plazo con actores relevantes.

Si bien es una fundación empresarial, su directorio es mixto, donde participa el presidente, el gerente general y el gerente de cada una de las áreas de negocio de la compañía, y adicionalmente dos expertos en educación, el foco de la fundación. “Contar con un directorio mixto es muy recomendable. Es bueno que haya expertos en el tema externos a la Fundación y también presencia de los primeros niveles de la empresa”, indica Carolina Andueza, su gerente general. Ella además resalta la ventaja de una composición diversa: “Es muy valioso tener a distintas generaciones en el máximo órgano de gobierno. El directorio cuenta con personas cuyas edades van desde los 40 a los 60 años, lo que nos ayuda a tener diferentes perspectivas. Lo mismo sucede con la formación profesional. Tenemos sociólogos, ingenieros y economistas, los que se complementan entre sí”.

<sup>12</sup> Incluso, algunas empresas han incorporado restricciones en sus áreas de donaciones a aportar recursos a organizaciones relacionadas a las llamadas “personas políticamente expuestas (PEP)”.



También es relevante contar con miembros que tengan conocimiento y experiencia en ámbitos propios de la gestión de una organización, como desarrollo organizacional, ámbitos jurídicos, financieros y contables, con el fin de que pueda aportar este *expertise* en las discusiones y orientar al resto del directorio. Este perfil de integrantes es especialmente relevante para temas de presupuesto e inversiones de activos que puedan asegurar la sostenibilidad financiera de la entidad, y en otros ámbitos que son relevantes del funcionamiento de la organización como la gestión de recursos humanos, el posicionamiento comunicacional y los temas legales, vinculados al rol fiduciario que tiene el directorio.

**En suma**, es fundamental que el directorio cuente con las capacidades que se necesitan para asegurar la efectividad en su rol de gobernanza. Esto significa que los perfiles de sus miembros deben ser diversos y a la vez complementarios, incorporando entre ellos experiencia relevante para la organización (administración de organizaciones, leyes, finanzas, marketing, comunicaciones, recursos humanos, etc.), como también para el cumplimiento de la misión (conocimiento de la temática a la que se dedica la fundación) y también capital social (que aporte redes y vínculos).



## RECOMENDACIONES

*Un directorio efectivo debiera estar integrado por un grupo de entre cinco y nueve personas, diverso en relación a variables como experiencia, género e independencia. Es muy útil contar entre los miembros con personas con alto conocimiento del tema que aborda, con personas que tengan expertise en temas organizacionales y con otros que puedan aportar capital social, para ayudar al cumplimiento de la misión de la entidad filantrópica.*

# 2. Eje

## Composición adecuada del directorio

### INSTALAR UN SISTEMA ADECUADO PARA LA SELECCIÓN Y SUCESIÓN DE LOS DIRECTORES

Las entidades filantrópicas tienen ciclos de vida y los directorios deben adecuarse a ello. Así, un directorio que ha sido fundamental para impulsar el inicio de una organización, no necesariamente es el mejor para la etapa de maduración o escalamiento (Mathiasen 1990). Por ello, para la efectividad de la organización es clave contar con procesos de renovación del directorio que permitan llevar a una organización a cumplir su misión acorde a los distintos contextos en que ésta se desarrolla.

Aunque en algunos casos los directores pueden ejercer su cargo de forma indefinida, como por ejemplo en el caso del fundador, una buena práctica de gobernanza es establecer una duración fija en el puesto. Esta práctica está bastante extendida en Chile: aproximadamente un 77% de los directores de las entidades filantrópicas ocupa el cargo por periodos fijos y los periodos duran en promedio tres años (Aninat & Fuenzalida 2017; Diagnóstico CEFIS UAI 2019).

La literatura señala que una duración recomendable del periodo es entre dos y cuatro años (Farmelo 2014). Un periodo fijo pre-establecido tiene varias

ventajas: permite a los directores evaluar si todavía tienen la energía y el tiempo para comprometerse por otro periodo; aporta una ventana para la renovación y el reclutamiento de nuevos directores, buscando una composición idónea de acuerdo al contexto en que se desarrolla la organización y su propio ciclo de vida; y entrega a los candidatos un entendimiento claro del compromiso que deben asumir.

Lograr una composición adecuada requiere de un proceso robusto de selección de los miembros del directorio. Para ello existen dos procesos distintos: designación directa (es decir, que los directores son quienes designan a los nuevos miembros) o proceso de elección (a través de un proceso definido, con postulación, procesos de búsqueda, comités de selección, etc.).

En general, en las corporaciones el directorio es elegido por la asamblea general, mientras que en las fundaciones lo común es la designación directa. De hecho, en Chile, mientras la gran mayoría de las fundaciones (70%) utiliza la designación directa, sólo un 33% de las organizaciones sociales lo utiliza como su principal mecanismo. Entre las fundaciones filantrópicas que realizan un proceso de elección, un 70% declara

que son los mismos miembros del directorio quienes llevan a cabo esa tarea. En las organizaciones sociales, en tanto, un 23% utiliza aquel proceso (Aninat & Fuenzalida 2017; Diagnóstico CEFIS UAI 2019). Independiente del mecanismo que se utilice (selección directa o proceso de elección) lo relevante es tener claridad de los perfiles que se requiere incorporar. Para ello, aunque es importante que el directorio tenga una mente abierta en la búsqueda, también debe tener claridad respecto de tres puntos: las habilidades y conocimiento que se requiere incorporar al grupo, el nivel de compromiso que se está buscando en los nuevos directores, y las capacidades de trabajo con el resto del directorio. Los requerimientos pueden ser distintos dependiendo de la fase en que se encuentre la organización.

Una buena práctica es establecer un comité de nominación que busque posibles candidatos. El mandato de este comité es identificar personas idóneas, llevar adelante o supervisar el proceso de entrevistas y hacer recomendaciones al directorio completo para su deliberación. Para indagar sobre la aptitud de candidatos se puede crear una matriz de habilidades deseables, donde se puede ponderar ciertas

características para apoyar el proceso. Al final, el directorio tiene que ratificar la selección de un nuevo miembro, quien debiera formalmente ratificar su membresía en el directorio.

Este es un tema a poner atención en Chile, porque mientras que en el 89% de las fundaciones filantrópicas los directores pueden ser reelectos de manera indefinida, en las organizaciones sociales la cifra sólo llega al 42% (Aninat & Fuenzalida 2017; Diagnóstico CEFIS UAI 2019). Por ello, es importante tener en consideración la necesidad de poner límites a la reelección, para evitar el denominado “entumecimiento del directorio” por la falta de rotación o bien por renovaciones de los periodos que se hacen en forma automática, sin la debida reflexión y deliberación. Asimismo, se recomienda instalar un proceso para la selección y plazos definidos para el cargo de presidente del directorio<sup>13</sup>. En muchos casos este rol tiende a ser ocupado por el fundador, especialmente en el inicio del ciclo de vida de la organización. Aun así, tener reglas claras de sucesión también de la presidencia es necesario para una gobernanza efectiva y la proyección en el largo plazo de la organización.

## Fundación Pérez Fabres *Sucesión en fundaciones familiares*

En 2009, Osvaldo Pérez Campino creó la Fundación Pérez Fabres como una iniciativa familiar dedicada a contribuir al desarrollo de la educación en todos sus niveles y a la capacitación técnica y laboral de las personas, especialmente a aquellas en situación de vulnerabilidad social. Desde entonces entrega apoyo a establecimientos educacionales, fundaciones de beneficencia pública, corporaciones o proyectos cuyos fines sean contribuir a la educación, capacitación y formación humana de las personas.

Después de apenas cinco años de su fundación, se comenzó a integrar a la segunda generación de la familia, incorporando a dos de los cuatro hijos en el máximo órgano de gobierno. “Para el fundador es muy importante inculcar y mantener en las futuras generaciones de la familia el interés por ayudar al prójimo y ser útiles en la sociedad”, cuenta Alejandra Pérez, directora e hija del fundador. Por ello, además iniciaron un proceso de sensibilización y formación de la tercera generación (de entre 18 y 25 años) con miras a su futura integración. A los nietos se los motiva a buscar y presentar proyectos sociales que estén relacionados con el objeto de la Fundación y, si son bien evaluados por el directorio, se les apoya con financiamiento para desarrollarlos. El siguiente paso que darán es llevarlos a terreno a conocer los proyectos que han contado con el apoyo de la Fundación, para que puedan involucrarse más activamente.

De esta forma, en sus pocos años de vida, la Fundación Pérez Fabres ha creado las instancias para construir un proyecto intergeneracional que abre espacio para la participación de las distintas generaciones, pero siempre alineados en torno al propósito original de la institución.

<sup>13</sup> El perfil del presidente del directorio se describe en el Eje 3.

# 2. Eje



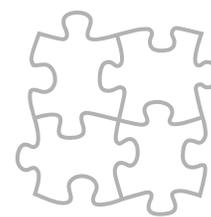
## Composición adecuada del directorio

Fijar una duración del cargo implica tener un plan de sucesión que debiera contar con un proceso de inducción para nuevos miembros. Un buen plan busca no sólo asegurar que los nuevos miembros lleguen bien preparados, sino también asegurar la continuidad del trabajo del directorio. Es tarea del directorio y en especial de su presidente, planificar el proceso de renovación y es recomendable que este proceso sea escalonado, asegurando una combinación entre nuevos directores y aquellos con experiencia para que nunca haya un directorio que sea completamente nuevo.



### **RECOMENDACIONES**

*Un directorio efectivo requiere contar con un proceso establecido para definir la elección de sus integrantes y la renovación en sus cargos, que permita encontrar las personas con las habilidades y perfiles más adecuados para el contexto y el ciclo de vida que vive la organización. El cargo de director, entonces, debiera estar limitado a plazos establecidos, aunque con posibilidades de reelección. Asimismo, el directorio debiera contar con un plan de renovación que permita adecuar la gobernanza a los cambios de contexto, y en especial, al ciclo de vida de la organización.*



## ASEGURAR EL COMPROMISO DE LOS DIRECTORES CON LA ORGANIZACIÓN

Lograr una composición adecuada del directorio para una gobernanza efectiva requiere no sólo revisar quiénes son los integrantes, sino cómo se asegura su compromiso real con la organización para que cada miembro cumpla con su rol de dirigir la organización hacia su buen desempeño. Este es un proceso que se da en tres instancias.

En primer lugar, se debe considerar en el proceso de selección. En la tarea de convocar integrantes cada entidad debe buscar no sólo perfiles idóneos, sino también personas que se sientan identificadas con la misión y los valores de la organización. De esta manera cada miembro percibirá el valor de su contribución y sentirá lo que se denomina *warm glow* (Hartbaugh 1998), una gratificación personal que motiva a las personas a realizar aportes significativos a la sociedad, en este caso de tiempo, redes y *know how*.

En esta instancia es relevante también facilitar su ingreso a la organización. Diversas investigaciones han mostrado que el compromiso y el desempeño de los directores están positivamente relacionados con una inducción bien organizada (Brown 2014).

Es importante lograr que el director tenga absoluta claridad sobre cuál es su rol, con qué tareas debe cumplir, cuáles son sus compromisos legales con la fundación<sup>14</sup> y en general, qué es lo que se espera de él. Por ello, se necesita orientar a los nuevos miembros sobre la historia de la organización, los documentos que rigen su gobernanza, las metas y programas de la organización, los colaboradores y desafíos vigentes. También es útil orientarlos en la dinámica de las reuniones y la relación del directorio con el equipo profesional (dirección ejecutiva) y contar con políticas estandarizadas que formalicen el compromiso y la participación de los directores: la firma de una carta de aceptación, códigos de buenas prácticas, códigos de ética, etc. En esta instancia es importante también que los nuevos miembros (y también los antiguos) estén en conocimiento de las leyes y obligaciones vigentes que debe cumplir la organización, dado que uno de los roles del directorio es asegurar que la organización actúe en conformidad con la ley.

Además de una orientación técnica, también es recomendable que los nuevos miembros tengan la posibilidad de conocer a los

otros miembros del directorio en un ambiente más informal. Eso les permite entender las motivaciones personales de los otros directores, sus habilidades y miradas sobre las fortalezas y desafíos de la organización. Este proceso de orientación ayuda a que los nuevos directores se sientan integrados en el órgano de gobierno.

<sup>14</sup> Los compromisos legales se pueden ver con más detalle en el Anexo II.

# 2. Eje

## Composición adecuada del directorio

### Corporación Mañana *Asegurar el compromiso de los directores*

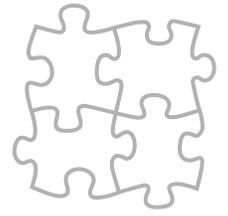
La Corporación Mañana, que nació en 2009 para apoyar la integración socio-laboral de personas que se han rehabilitado de adicciones, entiende que el rol de un director requiere de un alto nivel de compromiso.

Su directorio está compuesto por cinco personas, pero también cuentan con un grupo de consejeros técnicos —especialistas en salud mental, rehabilitación y política de prevención de consumos problemáticos de drogas— que apoyan la labor del directorio y participan en las reuniones. También tiene un consejo asesor, cuyos miembros son personas reconocidas en su experiencia con organizaciones sociales y destacados en ámbitos empresariales.

El directorio sesiona formalmente seis veces al año, pero cuenta además con cuatro comités que se reúnen mensualmente, enfocados en planificación estratégica, comunicaciones, sostenibilidad y equipo técnico. “El mejor cambio que hemos implementado ha sido definir comités de trabajo por temas específicos y comprometer plan de trabajo con acciones medibles y en plazos determinados. Esto visibiliza el compromiso y atención sobre cada tema y la participación de los responsables en cada tema”, indica la gerente general de la institución, Katharina Kastowsky.

Junto con ello, la Corporación ha desarrollado un proceso de inducción para los nuevos directores que comienza con una reunión individual del nuevo director con la gerente general y la directora técnica, donde abordan la historia y antecedentes generales de la Corporación, el marco técnico y resultados de programa de integración social, y se les entrega documentación institucional. Luego, se le invita a la casa de la Corporación a una comida de integración donde están los beneficiarios y el equipo técnico que los atiende, de manera de permitir al nuevo integrante conocer de primera fuente el proceso de rehabilitación de las personas que están en proceso de integración social.

Para fortalecer la relación en el tiempo de los miembros del directorio con la organización se realizan reuniones individuales, lo que se complementa con informes semanales con el estatus de avance por cada tema según la planificación definida. Adicionalmente, una vez al año la gerente general y la directora técnica sostienen una reunión individual con cada director y cada consejero del directorio para evaluar el trabajo realizado, y así entregar *feedback* para los próximos desafíos.



En segundo lugar, asegurar el compromiso de los directores requiere trabajar sobre lo que se denomina el “apego emocional” de los miembros con la organización (Preston & Brown 2004). Eso quiere decir que los directores tienen una motivación intrínseca de comprometerse con la organización porque sienten un alto grado de satisfacción en apoyar el logro de la misión y en trabajar junto con sus pares.

Con el tiempo, la motivación inicial puede ir disminuyendo y para evitar que su compromiso y participación se debiliten, es fundamental que cada miembro perciba que su aporte vale y que sus opiniones son efectivamente consideradas en la toma de decisiones. Es importante contar con la participación de todos los directores en instancias relevantes, como la planificación estratégica o la decisión sobre cambios en la alta dirección ejecutiva. Asimismo, generar encuentros presenciales con los beneficiarios finales de la organización, y contar con algunas jornadas de capacitación en áreas del foco de la organización o de ámbitos organizacionales, permite mejorar la toma de decisiones con un entendimiento

más acabado de la realidad de quienes busca apoyar la organización en último término.

Por último, asegurar el compromiso requiere generar la compenetración interna del directorio. Lograr un trabajo de equipo más que de individualidades permitirá abrir espacios para el disenso y la diversidad de opiniones, pero siempre anteponiendo los intereses de la organización por sobre los personales. Ello será más fácil si los dos elementos anteriores han sido considerados. En otras palabras, si a los miembros del directorio los mueven valores comunes y mantienen un apego con la organización, estarán más dispuestos a una toma de decisiones orientada al cumplimiento de la misión.

Aunque la remuneración de directores está legalmente prohibida en Chile<sup>15</sup> no se debiera reducir la exigencia a su buen desempeño. Los directores debieran tener un proceso de mejora continua de su labor, lo que requiere incorporar procesos de autoevaluación (anual o bianual) del funcionamiento del directorio que permitan reflexionar sobre su desempeño

y el del director ejecutivo o gerente general. Junto con ello, deben existir procesos de capacitación para estar al día de los temas que afectan la organización, cambios en el contexto en que opera la fundación o nuevos desafíos que podrían incorporar a su misión. Y también instancias para la convivencia y el agradecimiento fuera del trabajo formal del directorio que permitan fortalecer la compenetración y el compromiso de los directores.

<sup>15</sup> Revisar Anexo II.

# 2<sup>Eje</sup>



## Composición adecuada del directorio

---

### Fundación Portas *Evaluación del directorio*

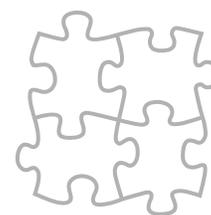
---

La Fundación Portas se dedica a acompañar a estudiantes de educación superior provenientes de contextos vulnerables para que terminen sus carreras. En 2017, la Fundación desarrolló una Política de Gobernanza Institucional donde se establecieron una serie de prácticas que norman el funcionamiento del directorio. Así, además de sesionar once veces al año, cada mes de enero tienen una sesión extraordinaria para evaluar el funcionamiento del directorio. En esa reunión, los directores evalúan al gerente general, pero también le solicitan a él que realice una evaluación sobre el funcionamiento del directorio.

El sistema ha permitido una útil retroalimentación entre las partes que tienen un rol relevante en la gobernanza de la institución. Sin embargo, aún requiere fortalecer el proceso. Por una parte, está el desafío de estandarizar la evaluación, hoy basado en un sistema de fortalezas y oportunidades generales. Por otra parte, es importante mejorar el proceso, de manera que la retroalimentación por parte del gerente general suceda antes de la reunión de evaluación del directorio, para que sea un insumo para ello.

También contribuye a este proceso las instancias de aprendizaje ya sea de expertos o de pares: participar en conferencias del sector o visitar a otras organizaciones pioneras en un ámbito que estimulan un pensamiento innovador y creativo para el trabajo del directorio.

**En suma**, es fundamental que los miembros del directorio tengan un fuerte compromiso con la organización, se identifiquen con sus valores, estén en conocimiento de las reglas internas y la regulación vigente que afecta el desarrollo de la entidad, y existan procesos regulares que aseguren su mejoramiento continuo para fortalecer su labor directiva.



## RECOMENDACIONES

*Un directorio efectivo debiera contar con mecanismos que aumenten el compromiso de los directores con su puesto y las metas de la organización. Es imprescindible tener un proceso formal de inducción a los nuevos directores sobre sus tareas y la cultura organizacional, y en el tiempo se deben generar instancias para mantener el compromiso de todos los miembros, donde perciban que sus aportes son incorporados por la organización.*



## Fundaciones Familiares



Algunas fundaciones familiares suelen tener solamente miembros de la familia en el directorio. Esto puede ser una opción si la meta principal de la fundación es establecer una institución filantrópica que al mismo tiempo reúna a la familia. Sin embargo, se recomienda integrar al directorio a expertos externos que aporten opiniones objetivas y apoyen a los miembros de la familia a mantener el rigor de la toma de decisiones, poniendo en primer lugar el objetivo de cumplir la misión de la fundación y, con ello, implementar mejor los deseos filantrópicos de la familia y lograr una contribución efectiva a la sociedad. Por lo mismo, es aconsejable separar las instancias filantrópicas (directorio de la fundación) de las familiares (consejo de familia) y facilitar que el directorio se concentre en los asuntos de la fundación. Y también es recomendable que para los miembros externos a la familia existan reglas de selección explícita y claramente consensuadas, que especifiquen el rol que desean que cumplan, su compromiso y las reglas para asegurar su independencia de las distintas ramas de la familia.

Es común que en las fundaciones familiares no existan plazos establecidos para la duración del cargo de director para los miembros de la familia y que el tema de la renovación no esté planteado. Sin embargo, la sucesión es un asunto clave para evitar la excesiva personalización del liderazgo y asegurar la continuidad en el tiempo de la entidad. Es recomendable desarrollar un protocolo claro con las reglas para integrar el directorio que, por un lado, permita asegurar que la persona de la familia más apta sea quien dirija la fundación y, por otro, que establezca un proceso gradual de integración de las nuevas generaciones. Una recomendación para aquellas familias que cuentan con un consejo de familia es que éste sea el lugar para informar a todos sus integrantes de las actividades de la fundación, para definir la selección de los miembros del directorio que la dirigirán y establecer un plan de sucesión con la participación de la siguiente generación.

# 2. Eje

## Composición adecuada del directorio

Un plan de sucesión efectivo debiera permitir que la siguiente generación se integre gradualmente (y ojalá desde joven) con voz y progresivamente con la opción de participar plenamente en el directorio, para asegurar su interés en la organización y con ello proyectarla en el tiempo con líderes bien preparados.

Existen distintos mecanismos para asegurar una sucesión exitosa. Una de ellas es establecer un consejo asesor del directorio donde participe y rote la nueva generación o incorporarlos en alguna etapa de los procesos de planificación estratégica que realice la fundación. Otra medida es integrar a las nuevas generaciones en las reuniones del directorio sin derecho a voto, pero con espacios para plantear sus puntos de vista. En general se recomienda un proceso paulatino, en que los nuevos integrantes tengan una fase de aprendizaje y formación, antes de poder participar con plenos derechos y deberes en la dirección de la fundación.

El plan de sucesión también debiera contemplar el caso en que ningún miembro de la familia tenga interés por continuar en el directorio de la fundación. Una buena práctica en esta circunstancia, es establecer previamente la posibilidad de pasar el mando a una persona sin vínculo con la familia o bien entrar en el periodo final de la fundación, discontinuar su labor y donar los recursos restantes a una organización que trabaje en temas similares. En ningún caso es posible que los recursos de la fundación recaigan en los miembros de la familia para su uso personal.



### Fundaciones Empresariales



En general, el directorio de una fundación empresarial está constituido en su mayoría por empleados de la compañía y presidido por su gerente general o bien el presidente del directorio. Si bien este sistema asegura que haya una relación cercana entre la empresa y la fundación empresarial, ésta debe resguardar la misión social que la guía y dar señales internas y externas de ello. Por ese motivo, es recomendable incorporar al directorio a miembros externos sin afiliación a la empresa. Su integración, con un rol activo en la toma de decisiones, contribuye a la legitimidad de la fundación ante los ojos del público externo e interno de la empresa, entregando una señal de que se resguarda el interés de los beneficiarios.

Si bien en las fundaciones empresariales la mayoría de los puestos del directorio normalmente están conectados con una posición específica en la empresa, es importante que sean personas con altos cargos. En general, los mandos intermedios suelen pensar primero en el interés de la empresa y, específicamente, los encargados de marketing o de ventas podrían dar una señal errónea respecto del objetivo real de la fundación. Si bien suele ser tarea del presidente de la empresa designar al directorio de la fundación, este proceso debiera estar basado en la idoneidad de los candidatos para llevar adelante la misión de la fundación y en un proceso conocido de renovación o reemplazo del cargo cuando uno de los directores deja la compañía.

El reclutamiento de miembros, externos e internos, debe ser un proceso estructurado que permita entregar con claridad el rol, compromiso y periodo que se espera de ellos. Es importante fortalecer este proceso porque en general, en las fundaciones empresariales a menudo el



## Fundaciones Independientes



cambio de mando en la empresa también significa un cambio en el directorio de la fundación, con profundas implicancias para los programas de la organización. Un directorio bien constituido permite que las nuevas ideas que traiga el nuevo líder sean un aporte fructífero y no disruptivo para la fundación.

Si los nuevos directores nunca han tenido un puesto en una organización filantrópica es imprescindible explicarles el valor social de la fundación y definir protocolos que eviten los conflictos de interés entre la empresa y la fundación. En los procesos de inducción es importante destacar que como directores tienen un rol fiduciario que les mandata a privilegiar el interés de la fundación y no el de la empresa.

Para aquellos miembros que son empleados de la empresa es importante que su trabajo en la fundación sea valorado y que su rol no compita con sus responsabilidades laborales. A su vez, se debe fortalecer el compromiso de los miembros externos haciéndoles ver que no son solamente invitados al directorio por razones de legitimidad, sino principalmente por el valor de sus opiniones en la toma de decisiones relevantes. De lo contrario, es probable que pierdan interés y que su compromiso se vea afectado.

En el caso de las fundaciones independientes que tienen sus propios recursos (y/o cuentan con *endowment*), el grupo de directores debería incluir un mínimo de competencias financieras para entender la política de inversiones. En el caso de fundaciones donantes, los directores deberían tener una comprensión adecuada de la realidad de las entidades a las cuales apoyan, por lo que es relevante contar con personas con trayectoria en el campo en que operan.

Si la fundación está cumpliendo su misión a través de programas propios, es importante que los directores tengan un conocimiento profundo en ese ámbito. Si esto se torna un desafío, una alternativa puede ser contar con asesores técnicos para resolver temas puntuales o, bien, formar un comité asesor.

En las fundaciones independientes o legados que cuentan con recursos propios siempre hay que buscar un balance entre encontrar directores que sean los más idóneos para el cargo y la necesidad de resguardar la representación de los fundadores. Con todo, los fundadores originales deberían definir un proceso de sucesión que asegure el adecuado sistema de selección y renovación de sus miembros, con perfiles y requisitos claros. Asimismo, es recomendable establecer un comité de sucesión que busque asegurar la composición idónea del directorio.

En fundaciones independientes el compromiso de los directores con la misión de la organización es clave. Si bien los directores deberían tener la posibilidad de dejar su propia impronta en la misión y estrategia de la fundación, cuando no son los fundadores, deben mantener la continuidad de la visión del fundador o el grupo de fundadores originales y adecuarla al contexto vigente.

El contacto con los beneficiarios (donatarios), el aprendizaje continuo de expertos o de otras organizaciones pioneras en el ámbito de la fundación, capacitaciones para los directores, y tener espacios para dimensionar de primera mano el impacto que logran, es útil para la fundación y tiene un valor personal para los directores.

# 2. Eje

## Composición adecuada del directorio



### Organizaciones Sociales



En las organizaciones sociales siempre hay que buscar un balance entre encontrar directores que sean idóneos para el cargo y la necesidad de representación de todos los grupos de interés de los fundadores o de los constituyentes, en el caso de las asociaciones.

Los directores de corporaciones deben ser capaces de balancear diferentes intereses en el directorio, teniendo en consideración la diversidad de intereses de los constituyentes. Especialmente en asociaciones que ponen mucho énfasis en la representación de todos los grupos de interés de sus miembros, el número de directores puede aumentar rápidamente. Aunque hay ventajas en tener un directorio representativo, es recomendable definir un grupo más pequeño para llevar las cosas adelante o bien crear comités de manera de compartir la responsabilidad entre los directores.

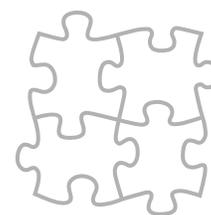
Sin embargo, para la efectividad del directorio es importante no sólo la representatividad de las personas o entidades fundadoras, sino también los perfiles que integran el directorio: contar con expertos del sector, con personas con conocimiento de gestión organizacional y financiera, y miembros con alto capital social. Este último tiene un rol relevante en apoyar el proceso de la recaudación de fondos, con contactos y con apoyo al equipo ejecutivo de la organización, tan importante para la sostenibilidad de las organizaciones sociales. En esta tarea, los directores debieran ser capaces de abrir puertas para el equipo ejecutivo ante posibles financistas, donantes y en la administración pública.

Tener una mente abierta en la búsqueda de directores es especialmente importante en las organizaciones sociales. Cuando hay dificultades para encontrar el perfil adecuado es recomendable ampliar la búsqueda: las asociaciones de

abogados y empresariales y las instituciones que ofrecen servicios pro bono a organizaciones filantrópicas o bien las universidades, pueden ser una fuente de candidatos con este tipo de *expertise*.

Por otra parte, el proceso de selección y renovación de los candidatos debiera estar claramente descrito en los estatutos de la entidad. La regla común en las asociaciones o corporaciones es que cada miembro tiene un voto y es la asamblea general la que dirime, en base a votación. En este sistema es especialmente relevante definir previamente aquellos requisitos mínimos que deben cumplir los directores para asegurar la idoneidad de sus miembros. También es importante que la reelección de los miembros del directorio sea ratificada (por la asamblea en el caso de las asociaciones), considere su desempeño y compromiso en el periodo anterior. Por lo mismo, contar con un comité de sucesión facilita asegurar la composición idónea del directorio.

En las organizaciones sociales un buen mecanismo para fortalecer el compromiso de los directores es permitirles visibilizar los efectos del aporte que realizan. Para ello puede ser útil generar espacios de encuentro directo con los beneficiarios de los programas y/o datos que muestran los resultados de impacto social que la organización está generando que permita darles sentido de trascendencia al aporte que están realizando. También es importante generar procesos ordenados y ejecutivos, que faciliten la participación de personas de alto nivel, y que a su vez los directores se sientan útiles y que su aporte sea valorado. En este sentido, es importante crear instancias para que los directores puedan apoyar en tareas específicas a la dirección ejecutiva como una forma de fortalecer su compromiso y profundizar su contribución.



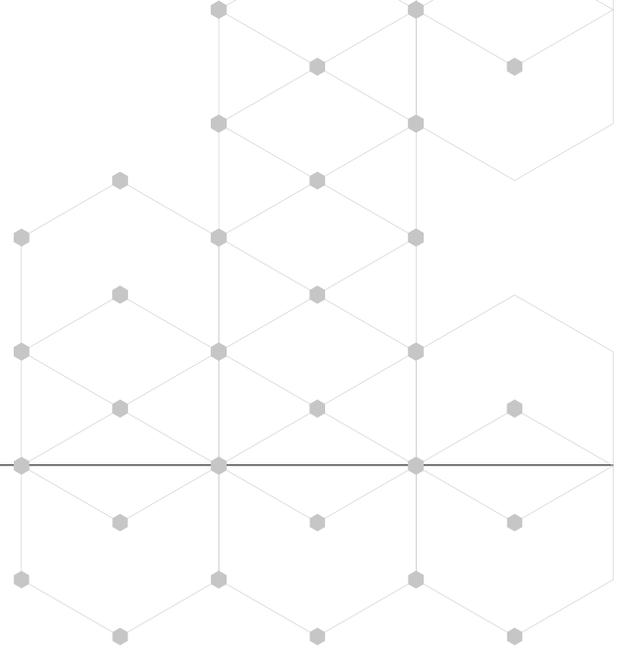
## DISTINTAS VISIONES SOBRE LA REMUNERACIÓN A LOS MIEMBROS DEL DIRECTORIO

La legislación en Chile plantea que los miembros de directorios en fundaciones y corporaciones deben ejercer su cargo de forma gratuita (art. 551-1, inciso 1°, CC)\*. En la Ley 20.500 sobre Asociaciones y Participación Ciudadana en la Gestión Pública —promulgada en 2011— se establece el marco del derecho de asociaciones entre las personas, sus límites y el rol del Estado en el apoyo a la asociatividad, buscando facilitar la asociatividad a los ciudadanos. En cuanto a la remuneración del directorio, si bien establece que los “directores ejercerán su cargo gratuitamente” introdujo precisiones que establecen “cierta flexibilización de la norma de gratuidad al reconocer el derecho a ser reembolsados de los gastos que los directores justificaren haber efectuado en el ejercicio de su función, autorizados por el directorio” (Soto & Viveros 2017). Adicionalmente, también permite que los directores presten servicios distintos a su función de director, lo cual sí puede ser remunerado, salvo que los estatutos dispongan lo contrario.

Ahora bien, a pesar de la legislación vigente en Chile, es posible hacer un análisis crítico respecto a esta práctica. En la literatura, entre los expertos y entre líderes de fundaciones que muestran niveles altos de gobernanza, no existe consenso sobre la posición más efectiva, ya que es posible identificar argumentos a favor y en contra a asignar una remuneración a los miembros del directorio de fundaciones y corporaciones. Remunerar el cargo permite fortalecer la responsabilidad y reportabilidad (accountability) de su labor y facilita comprometer su dedicación de tiempo. Asimismo, permitiría atraer a los mejores talentos, especialmente expertos y personas de amplia trayectoria, independiente a los fundadores (familias, empresas) que tienen un costo alternativo con el uso de su tiempo. Sin embargo, dado que se trata de un cargo voluntario que genera una oportunidad de realizar un aporte filantrópico en tiempo y conocimiento, una remuneración desplazaría el espíritu altruista que motiva a los miembros a participar del directorio de la organización. En esta misma línea, una retribución financiera por parte de la opinión pública podría ser percibida como una motivación puramente pecuniaria. Asimismo, para organizaciones con recursos escasos, podría desviar recursos que podrían destinarse a los beneficiarios. Especialmente, en el caso de organizaciones que tengan alguna exención fiscal, la remuneración a los directores aparece con un doble costo.

Más allá del debate de una remuneración por la dedicación al directorio, es crucial que los miembros del consejo no obtengan ni parezcan obtener ningún beneficio directo o indirecto por su participación y, sobre todo, busquen minimizar los conflictos de interés reales o percibidos para facilitar que siempre se prioricen los intereses de la organización y sus beneficiarios. Con todo, se debe fortalecer la labor del directorio, buscando cubrir los gastos necesarios para ejercer adecuadamente su labor, y evitar la fuga de personas idóneas en la toma de decisiones.

\*Para ver el detalle de la legislación, revisar el Anexo II.



# 3 Eje

## Funcionamiento del directorio y división de las tareas con la dirección ejecutiva

El directorio no es el único actor en la gobernanza de una organización. Aunque la mayoría de los códigos de gobernanza proponen una clara separación entre gobernanza y gestión, en realidad la relación es más compleja. Por una parte, en organizaciones pequeñas los directores son a menudo también las personas que lideran los programas, y en ese sentido, no siempre es posible una separación tajante entre la toma de decisiones y la ejecución de estas decisiones entre el directorio y la dirección ejecutiva. Por otra parte, distintas investigaciones han mostrado que la dirección ejecutiva juega un papel importante en generar un sistema de gobernanza

efectivo, a pesar de que el rol del director ejecutivo en la gobernanza frecuentemente está subestimado (Cornforth 2012). Esta visión se basa en dos consideraciones: por una parte, el director ejecutivo que trabaja en el día a día de la organización, suele tener más conocimiento de los desafíos que enfrenta la entidad y por lo tanto su voz es valiosa en la gobernanza; por otra parte, su cargo depende de un sistema de gobernanza que lo apoye en la implementación de la estrategia, por lo que algunos autores incluso proponen que la responsabilidad de crear un sistema de gobernanza efectivo debiera incluir al director ejecutivo (Drucker 1990, Fletcher 1992). Aunque

parece una posición radical, un análisis de la realidad de las organizaciones ha mostrado que hay múltiples ventajas en que la dirección ejecutiva apoye activamente al directorio en cumplir en forma efectiva su rol en la gobernanza.

Ahora bien, como la gobernanza es una función y no sólo una estructura, tiene sentido dividir el trabajo de una manera eficiente entre los principales actores. Se necesita instaurar claras descripciones y delimitaciones de roles y responsabilidades para evitar conflictos y asegurar una gobernanza efectiva. En este sentido, una buena relación entre el presidente del directorio y la dirección



ejecutiva es un factor clave para el desempeño de la organización.

Desde un punto de vista normativo, el directorio es el encargado de definir una estrategia en línea con la misión y tomar las decisiones que aseguren que ello se cumpla, mientras que el director ejecutivo es el encargado de implementar estas decisiones (Carver 2006). Pero también hay muchos casos en que el director ejecutivo propone la estrategia y el directorio analiza, pregunta y pide alteraciones si lo considera necesario. Al final, el directorio tiene que votar y respaldar la estrategia. En todo caso, si bien el director ejecutivo debe alimentar de información para una buena toma de decisiones, no debe tener derecho a voto.

En los diversos tipos de organizaciones es importante considerar que para una gobernanza efectiva la eficiencia es un concepto relevante. La estructura interna del directorio debe estar organizada eficientemente, lo que implica reuniones bien preparadas, seguimiento de las decisiones que se toman, y

reglas comprensibles y útiles para la operación de la toma de decisiones de alto nivel.

Por ello, cuando pensamos en una gobernanza efectiva, el tercer eje fundamental es el funcionamiento del directorio y la división del trabajo con la dirección ejecutiva. Los factores claves que determinan el eje son:

- **Liderazgo comprometido y compartido**
- **Directorio con una estructura integral**
- **Procesos eficientes**





### Funcionamiento del directorio y división de las tareas con la dirección ejecutiva

#### LIDERAZGO COMPROMETIDO Y COMPARTIDO

Una gobernanza efectiva depende de un liderazgo comprometido. El presidente del directorio es el líder formal del directorio y la autoridad máxima de una organización filantrópica, su representante legal, en muchos casos también su principal vocero y a fin de cuentas, quien actúa como guardián de la misión. En sus hombros recae la tarea de promover una gobernanza efectiva junto con las tareas que los estatutos de la organización definan. Dentro de sus responsabilidades están las tareas de liderar el directorio, definir los temas relevantes para discutir en las sesiones de directorio, supervisar y al mismo tiempo apoyar al director ejecutivo, y dar impulsos estratégicos en el desarrollo organizacional. Por ello, es imprescindible que tenga la capacidad de liderar, experiencia en el manejo de grupos tomadores de decisiones, entender reportes financieros, que conozca los requisitos legales con los que la organización debe cumplir y que posea una visión estratégica y pasión por la misión. Por último, el presidente también debiera ser capaz de mantener el compromiso de todos los integrantes del directorio, impulsar su participación

en las discusiones y en los comités, y lograr que se llegue a una decisión aún en los asuntos más complejos (aunque normalmente será él o ella quien tenga el voto decisivo en el directorio en caso de un empate).

Existen diferentes estilos de liderazgo. Especialmente cuando el presidente es el fundador, su opinión tiene mucho peso y es común que no se tomen decisiones que contradigan su opinión. Por lo mismo, es importante tener un sistema de contrapesos, que permita que las decisiones estén basadas en deliberaciones profundas y no sólo en la opinión de una persona. Por ello, se debe tener en cuenta que las personas más importantes a la hora de articular el liderazgo de la organización son el presidente del directorio y el director ejecutivo o gerente general, cada uno con sus roles, pero con la necesidad de crear una relación de buen entendimiento para una mayor efectividad (Hermann & Heimovics 1990).

Un concepto arraigado en el mundo de las organizaciones filantrópicas es el de *shared leadership* o liderazgo compartido (Crutchfield & McLeod Grant

2008). El concepto parte desde la idea de que ninguna persona por sí misma puede tener todas las habilidades y competencias para liderar una organización sola. Por eso es más aconsejable compartir las responsabilidades entre los directores y la dirección ejecutiva, buscando idealmente una relación de colaboración y entendimiento con un alto grado de confianza. Las personas que ocupen estos dos cargos deben tener una interpretación común de los desafíos y las fortalezas de la organización y debieran tener confianza mutua entre sí. Por ello, es recomendable generar instancias (como un comité ejecutivo) y canales para una comunicación fluida, que les permitan preparar las decisiones importantes, las agendas de las reuniones y los asuntos estratégicos.

El director ejecutivo o gerente general puede tener un rol clave en articular una buena gobernanza. Puede apoyar la búsqueda y la selección de nuevos directores, orientarlos, ser un participante activo en los comités del directorio, redactar políticas, y apoyar al directorio en la supervisión financiera y la planificación estratégica (Fletcher 1992). Especialmente en el desarrollo

## Fundación Colunga

### Relación entre el director ejecutivo y la presidenta del directorio

En 2012 la familia empresaria Cueto Plaza dio origen a la Fundación Colunga para institucionalizar el apoyo que entregaba a diversos proyectos sociales. Desde entonces, la Fundación trabaja en alianza con organizaciones de la sociedad civil, con una apuesta clara por la innovación y la articulación de redes, para desarrollar nuevas formas de contribuir a la superación de la pobreza y al mejoramiento de la calidad en la educación.

Para llevar adelante el proyecto filantrópico de la familia, la relación entre el directorio, integrado por los cuatro hermanos y un director externo, y la dirección ejecutiva (donde no participa la familia), es clave. Para asegurar una comunicación fluida y un entendimiento compartido de la estrategia, constituyeron un comité ejecutivo compuesto por la presidenta del directorio (Esperanza Cueto), el tesorero (Juan José Cueto) y el director ejecutivo (Arturo Celedón), como un espacio para abordar todos los temas con fluidez y apertura.

Según el director ejecutivo, la posibilidad de liderar y movilizar Colunga tiene que ver con la alianza que tenga con el directorio, especialmente con las personas que ocupan estos dos cargos claves. Por ello, el comité ha sido muy cuidadoso en construir una matriz de sentido compartida. “Con Esperanza y Juan José se comparte una misma línea. También entiendo que fui invitado a ser parte de Colunga por adecuación de perfil, porque se sintieron cómodos con mi mirada”, indica Arturo Celedón, director ejecutivo. “Por lo mismo, si percibimos que en algún tema algún integrante del comité tiene reparos, se revisa hasta encontrar una solución satisfactoria”.

del plan estratégico, el director ejecutivo debiera tener un rol preponderante. Dado su trabajo diario, él tiene un conocimiento más profundo de las oportunidades para tener un impacto relevante en relación al tamaño y las capacidades de la organización. Los directores, en cambio, ya que sólo suelen reunirse algunas veces al año, no están tan involucrados en las actividades del día a día y, en general, tienen menos tiempo para realizar análisis profundos. Es por ello que es más efectivo cuando la reflexión sobre la teoría de cambio general que busca lograr la organización nace del directorio, mientras que la preparación y elaboración del plan estratégico proviene desde la dirección

ejecutiva, incorporando la visión del directorio y sometiéndolo a su sanción final. Con todo, y pese a que el director ejecutivo debiera tener un rol importante, no debiera parecer “que el director ejecutivo está delegando responsabilidades al directorio, revirtiendo con ello la dirección típica de esa relación” (Wyatt 2004, p. 36), sino que el director ejecutivo es quien debe reportar al directorio sobre su labor y ser evaluado por ello.

Uno de los riesgos presentes en la toma de decisiones es la asimetría de información, situación que surge cuando el director ejecutivo presenta ante el directorio y selecciona discrecionalmente la información que comparte. Por ello,

el directorio necesita asegurarse de tener acceso a información objetiva para poder evaluar el desempeño del director ejecutivo y la validez de la información que éste provee. Es importante recordar que el directorio no puede delegar su responsabilidad legal ni al director ejecutivo, ni a otra persona u organización. Por ello, las entidades deben desarrollar un sistema de frenos y contrapesos (*checks and balances*) que permita que el directorio cumpla con su rol de supervisión y control, donde se definan claramente las tareas y responsabilidades del presidente y el director ejecutivo en la gobernanza, y se mantenga el control y exigencia sobre la dirección ejecutiva.

## Caso Fundación San Carlos de Maipo

### Planificación y control

La Fundación San Carlos de Maipo nace en 1997 al amparo de la Sociedad del Canal del Maipo, con miras a generar cambios en la situación de las personas que viven en vulnerabilidad para mejorar su calidad de vida de manera sostenible. Su forma de operar se basa en la implementación de programas eficaces, innovadores y eficientes. La piedra ancla que permite asegurar la eficiencia es a través de un proceso robusto de planificación. De esta manera, la misión y la visión se bajan a un plan estratégico a cinco años que guía el trabajo de gobernanza de parte del directorio y del equipo ejecutivo, ya que define los focos estratégicos y la ponderación de cada uno de ellos, lo que se refleja en el presupuesto.

El proceso de construcción del plan estratégico para el periodo 2015-2020 se inició en base a una propuesta levantada por la gerencia general y la administración, que fue analizada y adaptada por el directorio. Posteriormente, la gerencia y la administración realizaron una propuesta para cada uno de los cinco años y del acuerdo del directorio se definieron los planes anuales operativos. Estos planes son la base para definir las metas tanto gerenciales como para el conjunto de la Fundación. Y a su vez, estas metas son la base que permite monitorear los avances de la gestión y evaluar anualmente el desempeño de la administración. Con ello, la planificación estratégica y anual es la base para el proceso formal de evaluación de desempeño que cada año un evaluador externo realiza, basado en los indicadores de control de gestión derivados del plan del año correspondiente. De esta forma planificación y evaluación están alineados, buscando que la Fundación sea no sólo eficaz para cumplir su misión, sino también eficiente para administrar la organización.

Una práctica efectiva es el proceso anual de evaluación formal del desempeño del director ejecutivo, alineado con los incentivos y compensaciones que recibe. La base de la evaluación son las metas acordadas en el último año en relación a la estrategia de la organización, por lo que al establecerlas hay que tener en cuenta que los objetivos deben estar bien definidos y deben ser revisables. La evaluación del directorio debiera estar acompañada de una autoevaluación del director ejecutivo: si no pudo cumplir con todas metas debiera explicar las razones y ofrecer posibles soluciones. El directorio también debiera incorporar un proceso de evaluación de su propia labor, considerando su nivel de participación y su guía hacia el cumplimiento de las metas definidas.

**En suma**, un liderazgo comprometido del presidente del directorio y un buen entendimiento con el director ejecutivo es clave para una gobernanza efectiva. Ya que la gobernanza es una función y no sólo una estructura en la organización, es importante la división de tareas y roles y comprender el papel articulador que cumple el director ejecutivo en avanzar hacia una gobernanza efectiva.



## RECOMENDACIONES

*Un directorio efectivo cuenta con un liderazgo comprometido. El presidente del directorio y la dirección ejecutiva debieran dar ejemplo en su compromiso con la misión de la organización y colaborar estrechamente. La dirección ejecutiva debiera tener un rol importante en la gobernanza efectiva, articulando una buena toma de decisiones por parte del directorio para la organización. Con todo, los diferentes roles necesitan estar bien definidos para evitar conflictos y facilitar una toma de decisiones eficientes e informada. Un sistema de checks and balances (frenos y contrapesos) asegura una división de poderes, y evita perder de vista que el director ejecutivo rinde cuentas ante el directorio.*



## DIRECTORIO CON UNA ESTRUCTURA INTEGRAL

A medida que va madurando la organización, el directorio también debiera avanzar en formalizar su forma de operar. De esta forma, la gobernanza debiera pasar de una etapa inicial de reuniones y procesos informales a un sistema profesional, donde los roles y las estructuras se formalizan, facilitando que se aborden de manera integral todos los ámbitos que corresponden a la gobernanza de una organización que crece y madura.

Un método efectivo para la organización interna del directorio es la creación de comités, donde se constituyen grupos de trabajo entre algunos miembros del directorio (según conocimiento, aptitudes e intereses) y algunos cargos del equipo ejecutivo para profundizar en un foco determinado de la organización.

En primer lugar, es muy frecuente que exista un comité presidencial, conformado por el presidente del directorio y el director ejecutivo, e incluyendo a veces a otros cargos clave. Se trata de una instancia en donde se preparan decisiones, agendas, reuniones, etc. Además del comité presidencial, los

más comunes son: comité financiero, que controla gastos e ingresos y el presupuesto anual; el comité de gobernanza, que redacta políticas internas y controla el cumplimiento de la normativa; el comité programático, que vela por el desarrollo de las actividades y su alineamiento con la misión; y de ser necesario, el comité asesor, que aporta la mirada externa y el expertise específico en los ámbitos en que trabaja la organización. También pueden haber otros, como por ejemplo comités estratégicos, de recursos humanos, o de nominación de nuevos directores, los que suelen ser temporales: se forman para tareas específicas y se disuelven tras cumplir sus metas (Board Source 2010). En estas instancias es importante la participación del director ejecutivo y del presidente, aunque el liderazgo se puede delegar a un director con afinidad al ámbito específico.



## Hogar de Cristo Comités directivos

El Hogar de Cristo es una fundación que acoge a más de 35 mil personas que, como señala en su misión, “acoge con amor y dignidad a los más pobres entre los pobres, para ampliar sus oportunidades a una vida mejor” y vincula a la comunidad en su responsabilidad con los excluidos de la sociedad.

Desde su fundación en 1944 por San Alberto Hurtado, esta institución ha tenido un gran crecimiento, expandiéndose a todo el país y creando cuatro fundaciones filiales. Este desarrollo los ha impulsado a crecer también como una fundación “transparente, eficiente y eficaz”, estableciendo para ello una estructura de trabajo que facilite la labor del gobierno corporativo. Para ello, cuenta con un manual de gobierno corporativo de uso interno, donde además se regula el funcionamiento de una serie de comités directivos, cuya conformación debe ser aprobada por el directorio.

La principal labor de los comités es apoyar la gestión del directorio en la administración en los asuntos de su competencia cada vez que se requiera su involucramiento. Actualmente existen seis comités: social, auditoría y riesgo, legal, inversiones, inmobiliario, y comunicaciones. Cada uno está presidido por un director e integrado por miembros del equipo ejecutivo y otros directores e incluso personas externas (que pueden participar tanto en calidad de invitado como miembro permanente del comité). A través de sesiones mensuales trabajan en dos frentes: 1) la pre-aprobación (sugerencia por confirmar en la reunión de directorio) de los temas estratégicos de la organización y 2) ofrecer servicios puntuales que necesite la organización (como opiniones o consultorías).

En los comités se puede abrir el espacio para incorporar la voz de expertos y de externos a la organización, y de esta manera se puede compensar la falta de conocimiento en algún ámbito del directorio y al mismo tiempo aumentar la aceptación y el apoyo de actores relevantes. Es importante dar espacio a expertos y externos para formular sus recomendaciones libremente y reconocer debidamente su labor (si se estima necesario incluso se podría remunerar esta participación, en tanto actúen como externos). Con todo, no hay que olvidar que aunque los comités desarrollan propuestas y análisis, las definiciones finales son prerrogativa del directorio.



### **RECOMENDACIONES**

*El directorio necesita una estructura definida para su organización interna. Una buena práctica es la formación comités especializados en que se preparen las decisiones para el directorio. En un sistema de gobernanza efectivo tanto la estructura interna como la creación de los comités están alineados con la misión.*



## PROCESOS EFICIENTES

Cuando nos ocupamos del funcionamiento y la división del trabajo de gobernanza, también es relevante el diseño e implementación de procesos eficientes. Si la organización tiene procesos claros y definidos, los directores y la dirección ejecutiva se pueden concentrar en los asuntos importantes. Una gobernanza efectiva significa que las reuniones del directorio están bien preparadas y que existen reglas claras para la toma de decisiones.

En este sentido, también se debe definir una frecuencia adecuada de las reuniones, que permitan mantener al directorio suficientemente informado y con agilidad en la toma de decisiones, pero sin interferir con un excesivo involucramiento en la dirección ejecutiva. De hecho, en Chile los directorios de entidades filantrópicas se reúnen en promedio siete veces al año (Aninat & Fuenzalida 2017; Diagnóstico CEFIS UAI 2019). En este punto, la literatura recomienda al menos cuatro reuniones por año (Farmelo 2014), y como máximo una

vez al mes. No hay que olvidar que los directores trabajan voluntariamente y *ad honorem*, por lo que el tiempo en las reuniones compite con el trabajo principal, hobbies, descanso o

tiempo con la familia y por lo mismo, una planificación de reuniones anuales (en fecha y temario) facilita también la participación y la efectiva toma de decisiones.

### Fundación CMPC *Reuniones de directorio*

En la Fundación CMPC se busca fortalecer la educación y la cultura de las comunidades donde la empresa tiene presencia, mediante la instalación de capacidades y la generación de alianzas de largo plazo con actores relevantes, con un foco en primera infancia.

La claridad en el foco y la madurez de la organización le permite al directorio reunirse sólo cuatro veces al año. El desafío es lograr que las sesiones presenciales se enfoquen en las definiciones relevantes del rumbo de la Fundación, y mantener a los directores informados para que puedan hacer un buen seguimiento del avance de los planes aprobados. Por ello, realizan una buena preparación de las sesiones de directorio. “Les mandamos la carpeta del directorio con una semana de anticipación, para que revisen el tablero de control que incluye desde lo financiero hasta las tramitaciones de donaciones, las horas impartidas, el porcentaje de cumplimiento, etc. De esta manera pueden hacer seguimiento a los indicadores y plantear dudas específicas, y en las reuniones nos podemos focalizar en los temas estratégicos, como las necesidades que detectamos en los beneficiarios y los nuevos programas que vamos a desarrollar”, explica Carolina Andueza, la directora ejecutiva de la Fundación.

Contar con procesos efectivos requiere también tenerlos formalizados. El directorio es el encargado de definir las reglas para la toma de decisiones: esto incluye diferenciar qué decisiones se pueden tomar con mayoría simple, cuántos votos se necesitan para un *quorum* de personas presentes, reglas para las decisiones tomadas por email, entre otros, todo lo cual debiera quedar plasmado en algún documento que sirva para orientar su funcionamiento (protocolo, política, etc.).

Cultivar una cultura de discusión abierta, donde todas las opiniones sean valoradas y evaluadas, las críticas sean constructivas y exista el espacio abierto para proponer soluciones alternativas, es un método efectivo para las dinámicas del directorio. También es importante que las reuniones no sólo sean técnicas, sino que también refuercen el compromiso de los directores con la misión.

**En suma**, una gobernanza efectiva cuenta con procesos bien definidos, que aseguren que las reuniones sean eficientes y que las decisiones tomadas se implementan de la forma acordada.



## RECOMENDACIONES

*Para poder concentrarse en los temas clave, el trabajo del directorio debiera estar planificado y ser gestionado de forma eficiente. Cuando los procesos básicos están bien definidos, el directorio no pierde tiempo en asuntos administrativos: una gobernanza efectiva cuenta con procesos optimizados, que entregan información adecuada para el control y las definiciones estratégicas, y reducen al mínimo la burocracia. Para poder evaluar y mejorar estos sistemas, se recomienda instalar un sistema de seguimiento a las decisiones que se toman.*



## Fundaciones Familiares



En las fundaciones familiares existe un especial desafío con el rol del presidente del directorio. Muchas veces el cargo lo ocupa el mismo fundador (que en muchos casos es también quien aporta el capital para su funcionamiento) y puede tender a un modelo unipersonal que impide una articulación del directorio en su conjunto. En otros casos, el presidente proviene del mundo empresarial y se involucra excesivamente en la gestión de la fundación. Para ambos casos la clave es contar con sistemas de frenos y contrapesos y claridad en los roles. Así, aunque el presidente sea demasiado personalista, deberá contar con un *quorum* al interior del directorio para la aprobación de decisiones estratégicas; mientras que el presidente que se involucra demasiado en la gestión verá su involucramiento limitado si está claramente establecido que ese rol recae en el director ejecutivo.

Ahora bien, si el director ejecutivo también es miembro de la familia hay que procurar que los asuntos familiares no interfieran con el trabajo en la fundación y lograr una adecuada separación de roles y toma de decisiones. Por otro lado, en el caso de un director ejecutivo sin relación con la familia, es necesario que no sólo tenga capacidades ejecutivas sino también la capacidad de comprender y representar los valores de la familia que la fundación encarna. Es esencial que conozca y entienda los códigos familiares para generar el diálogo necesario para llevar a la fundación a cumplir su misión, involucrar de manera adecuada a los distintos miembros de la familia y preparar a los integrantes que no están participando para un futuro rol de directores, especialmente de la generación siguiente.



## Fundaciones Empresariales



La creación de comités puede ser una buena práctica para involucrar a personas externas a la familia y para evitar que el trabajo quede centralizado en la figura del presidente (que puede coincidir con el fundador y líder familiar). Como normalmente los comités tienen un poder delimitado —porque el directorio tiene que ratificar sus recomendaciones—, las decisiones finales quedan en las manos de la familia. También se puede integrar a miembros de la familia que no son parte del directorio en los comités. Así, ellos pueden desarrollar experiencia en la gobernanza de la fundación y quedar informados, tomando responsabilidad gradualmente.

Desarrollar reglas y procesos claros en la toma de decisiones es clave para una gobernanza efectiva. En este sentido ayuda tener claridad de la agenda e información preparada antes las sesiones para lograr abordar los temas relevantes, para disminuir el potencial de conflictos e interferencias de temas familiares en los asuntos de la fundación. En el caso de que ello ocurra, un facilitador externo puede ayudar a lograr discusiones balanceadas y asegurar que todas las opiniones sean tomadas en cuenta.

En las fundaciones empresariales es muy común que el presidente del directorio de la empresa o su director ejecutivo presida el directorio de la fundación. Por lo mismo, un riesgo evidente es la falta de tiempo que le pueda dedicar a la fundación. En estos casos el rol del director ejecutivo es fundamental para lograr el compromiso informado del presidente, priorizar los intereses de la fundación y el cumplimiento de su misión. Se necesita entonces, mantener una coordinación entre ambos desde una relación horizontal, directa y fluida.

La fundación empresarial debiera tener su propia estructura de gobernanza y no ser parte extraoficial de un departamento de la compañía como marketing o relaciones públicas. Eso significa que la fundación debiera poder crear sus propios comités e involucrar a personas externas según sus propios criterios. El director ejecutivo o gerente de la fundación debiera ser de dedicación exclusiva y no alguien que ocupe otros cargos en la empresa, lo que asegura más independencia, evita conflictos de interés y asegura la dedicación y prioridad con la fundación para el cumplimiento de su misión.

Si el presidente de la fundación también es el supervisor de otros miembros del directorio en la compañía, es necesario asegurar que estos puedan participar y expresarse libremente en su rol directivo, y que los desacuerdos en la fundación no tendrán consecuencias para su carrera profesional. Asimismo, se le debe permitir dedicar el tiempo adecuado para su rol como directores. También existen situaciones en que las jerarquías en el directorio de la fundación están invertidas, y en estos casos hay que respetar las funciones y poderes en la fundación.



### Fundaciones Independientes



Adicionalmente a las recomendaciones generales, en las fundaciones independientes o legados que entregan recursos a terceros o bien operan sus propios programas con una base de financiamiento propio, es importante que los poderes del presidente y la dirección general estén bien reglamentados y que exista un límite definido a las decisiones que no necesitan el involucramiento del directorio (beneficiarios de becas, por ejemplo).

Las fundaciones independientes pueden crear comités por áreas programáticas, donde los representantes del directorio sean minoría y tomen un rol de moderador. Los otros miembros de los comités pueden ser personas externas, expertos u otros *stakeholders* relevantes, que permitan comprender con mayor profundidad el contexto en que opera la fundación. Adicionalmente, se recomienda formar un comité interno de perfil financiero, en el cual los miembros debieran ser capaces de entender diferentes estrategias de inversiones y sus riesgos para asegurar la sustentabilidad financiera de la fundación en el plazo de vida que se ha definido para ella.

Si las reuniones y procesos de gobernanza de la fundación están bien planificadas y gestionadas, los directores y la dirección ejecutiva tendrán más tiempo para apoyar el cumplimiento de la misión, articular colaboraciones y apoyar a sus beneficiarios. Una opción para la preparación de decisiones es pedir a los directores que tengan un mayor conocimiento sobre un tema específico sobre el cual puedan presentar sugerencias al directorio. Algunas fundaciones también han instalado un sistema de patrocinio donde cada director sigue un programa más estrechamente para buscar formas de apoyar en el caso de que surjan problemas u oportunidades no previstas en la planificación.



### Organizaciones Sociales



En las organizaciones sociales, al igual que en toda entidad filantrópica, el presidente y los directores cumplen un rol fundamental en definir la estrategia, controlar que la gestión sea eficiente y preocuparse por la sostenibilidad de la institución. Pero en organizaciones que dependen de recursos externos para su operación y crecimiento, una de las responsabilidades más importantes del liderazgo es la capacidad de asegurar que la entidad tenga suficientes recursos financieros para cumplir sus objetivos. Junto con la dirección ejecutiva, el presidente debiera definir ciertos objetivos y desarrollar un plan para ello, con metas alcanzables y el apoyo necesario al equipo para ello.

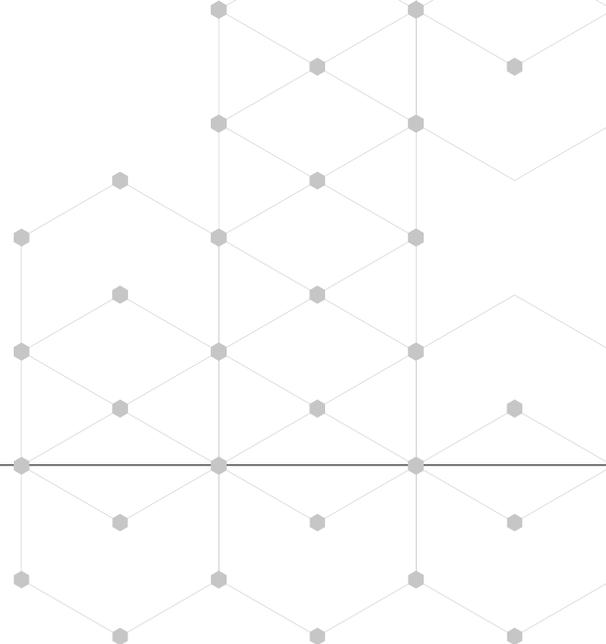
Por ello, en las organizaciones sociales es útil contar con un comité de recaudación de fondos, también llamado comité de desarrollo, cuyo rol es apoyar a las personas que están a cargo de buscar fondos activamente o llevar adelante esta tarea si no existe un equipo interno a cargo. De cualquier forma, el apoyo del directorio en esta tarea puede ser fundamental, ya que pueden utilizar sus conexiones personales y abrir puertas.

Para las asociaciones, es importante recordar que el director ejecutivo rinde cuentas ante el directorio, y el directorio ante la asamblea general. Todas decisiones de alto nivel, incluyendo el directorio, tienen que ser aprobadas por la asamblea general. Es necesario que los procesos de las asambleas estén bien definidos (incluyendo reglas para las intervenciones, la aprobación de actas, etc). Es importante que existan reglas claras para la rendición de cuentas del directorio y la aprobación de su gestión.

## RECOMENDACIONES BÁSICAS PARA SESIONES DE DIRECTORIOS EFECTIVAS

Una gobernanza efectiva debe incorporar procesos eficientes, donde se respeta el apoyo y compromiso de los directores, facilitando su participación con sesiones orientadas a la toma de decisiones en los ámbitos que le competen: estrategia, sostenibilidad de la organización y control de la gestión. Para ello, es imprescindible que las sesiones de directorio y de los respectivos comités estén bien preparadas y su funcionamiento sea ejecutivo. Algunos puntos a recordar:

- **Agendar con tiempo:** fijar las fechas del año y el temario a tratar, facilita la planificación y la presencia de los miembros del directorio.
- **Información previa y objetivos claros:** permitir que los directores se preparen requiere enviarles con la debida anticipación (al menos una semana antes) las presentaciones, informes y otros contenidos relevantes que deben conocer. Se debe incluir el acta de la última reunión, reportes de los comités (especialmente sobre la situación financiera), el estado de avance de los programas, y las presentaciones de los temas a tratar. Es importante que los directores tengan claridad si se busca informarles o si deben tomar decisiones respecto de un tema en particular que se presenta.
- **Discusión valiosa:** las reuniones debieran centrarse en discutir avances y desafíos en el cumplimiento de la misión. Es importante que las dinámicas del diálogo respeten la diversidad de opiniones, pero se orienten a la resolución de los temas, según las reglas internas previamente fijadas por la organización. El presidente tiene un rol clave en involucrar a todos los participantes y en facilitar una visión conjunta donde prime el cumplimiento de la misión. Cuando se dirimen temas por votación, se debiera buscar que todos los directores respalden la decisión final, aunque se puede consignar los votos disidentes o las reservas relevantes en el acta.
- **Respetar los tiempos:** es importante respetar los tiempos agendados para la reunión (en general no más de un par de horas) y para cada tema. Esto permite focalizar las discusiones y mantener el compromiso y la participación de los directores. En ocasiones, hay temas que generan dudas y requieren de profundización, por lo que se puede re-agendar la decisión para otra reunión, dando más tiempo para reflexionar sobre el tema en vez de forzar una decisión a través de una votación.
- **Temas específicos, reuniones especiales:** para los temas más fundamentales suele ser más efectivo agendar reuniones específicas. Una práctica efectiva es agendar una reunión anual para la revisión de la estrategia y posibles reajustes, mientras que los avances estratégicos también debieran ser parte de las reuniones ordinarias. También se puede invitar a voluntarios, beneficiarios u otros interesados a presentar en el directorio para crear una cercanía más profunda con los distintos actores con que se relaciona la organización, o combinar esta sesión con una visita a terreno para comprender el alcance real de la labor que se está realizando.
- **Seguimiento a los acuerdos:** en las sesiones de directorio se toman decisiones relevantes y también surgen propuestas sobre temas para considerar a futuro. Es importante instalar un sistema de seguimiento que asegure que las decisiones sean implementadas de la forma en que se acordó y que los nuevos temas tengan espacio en la agenda de la organización.



# 4.



## Legitimidad y relación con el entorno

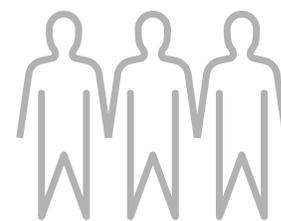
Un cuarto y fundamental eje de la gobernanza efectiva es la construcción de legitimidad. Este pilar es relevante en la medida en que reconoce que la filantropía busca aportar en la construcción de bienes públicos, pero desde una visión privada del bien común. Es decir, las entidades filantrópicas, fundaciones y corporaciones, son canalizadoras de recursos privados para fines sociales, aunque no han sido democráticamente elegidas para intervenir en la esfera pública. Más bien responden a la visión y valores de actores privados (individuos, corporaciones) que tienen una iniciativa particular donde buscan aportar al

desarrollo del bien común en la sociedad (Frumkin 2006). Reconocer este hecho permite comprender la relevancia de trabajar desde el más alto nivel de la organización para la construcción de su legitimidad. Esto quiere decir asegurar que sus objetivos y su modo de operar sean percibidos como valiosos y que cuenten con el reconocimiento general de la sociedad.

La legitimidad es también un elemento relevante para aportar significativamente a la sociedad. Sólo cuando una organización es percibida como legítima por la sociedad puede aportar al cambio social de manera significativa, porque una organización no puede

alcanzar sus objetivos sin el reconocimiento de la sociedad en general. Las organizaciones filantrópicas no tienen el poder para generar influencia como el Estado, y la gran mayoría tampoco tiene recursos suficientes para incentivar de manera autónoma el cambio social que desean lograr. Por ello también, dependen en gran medida de su credibilidad para convencer a otros actores que los apoyen (Brown 2008).

Construir legitimidad permite también fortalecer la sustentabilidad en el tiempo de las organizaciones filantrópicas: contar con la validación de la sociedad facilita que sean capaces de movilizar recursos, reclutar voluntarios, construir



alianzas y establecer su credibilidad como agentes de cambio (Brown 2008).

Para legitimar la labor de una organización filantrópica es necesario que exista confianza en su funcionamiento, tanto de parte de los actores directamente involucrados (donantes y donatarios) como desde la sociedad en general, que percibe el valor de los aportes privados a bienes públicos (Villar 2008). Esta tarea no recae sólo en el área de marketing o comunicaciones: es una tarea que debe asumir la gobernanza de la organización y no considerarlo una tarea de alto nivel es poner en riesgo a la organización.

Más aun, cuando el crecimiento que ha tenido el sector filantrópico<sup>16</sup> junto con su mayor visibilidad e influencia en la esfera pública, ha hecho que su rol y legitimidad en la sociedad sean examinados más de cerca<sup>17</sup>. Cada vez más se exige que las organizaciones sin fines de lucro también rindan cuentas de sus resultados e impacto, además de incorporar políticas de transparencia.

Y a pesar de que el público general puede no ser un *stakeholder* para muchas fundaciones, todo el sector se beneficia cuando las entidades filantrópicas son valoradas por la sociedad (así como todo el sector se ve afectado con malas prácticas de alguna institución).

La tarea de sentirse responsable (*accountable*) ante el Estado, pero también ante el público general, y reflejarlo en una práctica vigorosa de rendición de cuentas se basa en reconocer dos puntos. En primer lugar, el hecho que los incentivos tributarios a los donantes corresponden a una reducción o aplazamiento del impuesto que deben pagar los contribuyentes, generando una renuncia fiscal y por lo mismo, coparticipación de recursos públicos. Y, en segundo lugar, como ya se mencionó, que el acto de donar proyecta valores y compromisos privados hacia la esfera pública, por lo que se requiere una rendición de cuentas del sistema y sus participantes (Frumkin 2006), donde se dé cuenta que las entidades filantrópicas y sus programas generan valor (o resultados de impacto social) en el tiempo.

La construcción de legitimidad debe abordarse desde tres aristas:

- **Mirada hacia adentro:** donde se requiere contar con políticas éticas que normen el comportamiento de los directores y expliciten los conflictos de interés y/o lealtad cuando se presenten.
- **Mirada hacia afuera:** donde hay que hacerse cargo de la rendición de cuentas, establecer una política de transparencia y procurar difundir el impacto de la organización.
- **Mirada circular:** profundizar su relación con el entorno para fomentar la colaboración con pares y el sector público, y para tener una relación más cercana con los beneficiarios y el público general.

Avanzar en la legitimidad es un proceso gradual, pero necesario, que puede iniciarse con medidas básicas para ir avanzando hacia medidas más significativas en las organizaciones.

<sup>16</sup> Según la medición del proyecto *Sociedad en Acción* de la Universidad Católica, actualmente existen 234.502 organizaciones de la sociedad civil, lo que equivale a una tasa de 13 organizaciones cada mil habitantes, cifra que duplica la tasa estimada para Australia y casi triplica la de Estados Unidos (Irrázaval et al. 2017b).

<sup>17</sup> Aun así, según el índice de valoración del proyecto *Sociedad en Acción*, existe una alta valorización (70%) por parte de la ciudadanía hacia las organizaciones de la sociedad civil, muy por sobre el resto de los sectores (Irrázaval et al. 2017c).

# 4.



## Legitimidad y relación con el entorno

---

### MIRADA HACIA ADENTRO

Una de las tareas clave de una gobernanza efectiva es asegurar que la organización actúa con el mayor estándar ético. Es importante prevenir cualquier mala práctica al interior de la organización, lo que implica, por un lado, evitar conflictos de interés, posibles delitos y, por otro, formular principios y fines que rijan el comportamiento de todos quienes colaboran con la organización. Es recomendable redactar políticas especiales que sirvan como estándares y guías tanto en procesos críticos de la organización como en situaciones ambiguas. Al mismo tiempo, las políticas son una buena señal hacia afuera, dando cuenta que la organización toma la iniciativa de actuar con gran responsabilidad.

Un conflicto de interés es una situación en que una persona, por razones personales, no puede tomar decisiones imparciales. Esta situación es muy común y se presenta en todo tipo de organizaciones. Ejemplos de situaciones de este tipo son cuando una organización donante define una donación en favor de una organización donde participa también uno de los directores; o bien una organización requiere

contratar un servicio y uno de los directores tiene relación con uno de los oferentes del servicio requerido; o se define la contratación de un director ejecutivo y uno de los postulantes es familiar de un director, etc. El problema de los conflictos de interés es que pueden conducir a que una persona no decida libremente sobre lo que es mejor para la organización, sino que su opinión se vea influida por sus relaciones personales. Los conflictos pueden ser reales o percibidos, como también existen situaciones ambivalentes. Un familiar de un director puede, por ejemplo, realmente ser el mejor candidato por un puesto al interior de la organización, pero para contratarlo se tiene que demostrar que la decisión estuvo basada en un proceso competitivo y justo, y que dicho director no fue parte de la decisión. Evitar conflictos de interés significa prevenir cualquier acción y apariencia de que personas en la organización actúen de forma parcial.



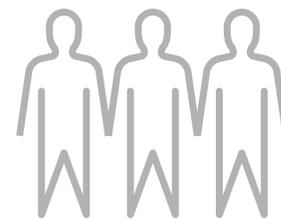
## Caso: Fundación Copec - UC

### Medidas para evitar conflictos de interés

Con la misión de promover y desarrollar la investigación científico-tecnológica (I+D) para innovar, la Fundación Copec – UC realiza una serie de concursos a través de los cuales financia el desarrollo de iniciativas y entrega apoyo técnico y comercial, para lograr la transferencia y comercialización de proyectos innovadores, con preferencia en el ámbito de recursos naturales del país. La selección de los proyectos beneficiados está a cargo del Consejo Consultivo y el Comité Comercial, cuyos miembros son ejecutivos del grupo de Empresas Copec e investigadores de la Universidad Católica. “Como este proceso depende de personas, tenemos protocolos que señalan a nuestros evaluadores que deben excluirse de ciertas etapas en caso de que exista un potencial conflicto de interés. Lo mismo se hace con los evaluadores externos, quienes complementan la evaluación de los consejeros”, cuenta Christopher Mac-Gregor, gerente de administración, finanzas y asuntos corporativos de la Fundación.

“Nuestro espíritu siempre ha sido y será que todos los posibles beneficiarios tengan las mismas oportunidades en nuestros concursos, por lo que estamos en constante evaluación de potenciales mejoras a nuestros procedimientos, tanto en la selección como en la resolución de conflictos de interés”, argumenta. Esta política se tiene presente en todo el ciclo del concurso. En la etapa de difusión que busca llegar a la mayor cantidad de potenciales beneficiarios, incluidos proyectos de la propia UC, utilizan una presentación estándar, “sin hacer diferencias en la información transmitida”, explica Christopher. En la etapa de selección, todos los beneficiarios deben cumplir con los mismos estándares de información, incluyendo curriculum y trabajos de investigación previos, lo que facilita detectar y mitigar posibles riesgos de conflicto de interés.

Internamente, la Fundación Copec – UC también cuenta con políticas en este sentido. Así, cada integrante de la institución debe firmar un contrato de confidencialidad donde se indica que cualquier conflicto de interés que surja en las instancias de selección o desarrollo de un proyecto, debe ser informado a la brevedad. A partir de ello, la administración y/o el directorio revisan el caso, cuyas resoluciones pueden ir desde excluir del proceso al miembro de la Fundación involucrado, hasta finiquitar el contrato de financiamiento al proyecto en cuestión. A través de estas medidas, la organización busca que cualquier tipo de conflicto de interés sea comunicado a todas las partes y abordado de una manera efectiva para todos.



Una práctica efectiva que implementan algunas instituciones es pedir cada año a los directores y miembros de la dirección ejecutiva firmar una declaración o política de conflictos de interés, que indique su relación con otras organizaciones que pueden influir en su juicio. Asimismo, en el caso de que surja un conflicto durante el año, se les pide declarar el conflicto de interés y abstenerse de participar en deliberaciones y en votos sobre el asunto.

Adicional a la política de conflictos de interés, se recomienda redactar políticas específicas para la contratación de bienes y servicios, y reglas de reembolso de gastos de los directores para la realización de sus obligaciones. Cuando los directores reciben una retribución por servicios distintos de sus funciones directivas, es importante que se guíen por reglas claras y transparentes que eviten la percepción de auto enriquecimiento.

Un tema que ha ido adquiriendo mayor importancia en los últimos años es la prevención de delitos, especialmente en el financiamiento del terrorismo, el lavado de dinero y la evasión de impuestos (Omar et al. 2014), tema recientemente regulado en nuestro

# 4.

## Legitimidad y relación con el entorno

país donde se promulgó la Ley 21.121 que modificó el Código Penal y la Ley 20.393 para la prevención, detección y persecución de la corrupción, ampliándola a cohecho entre privados<sup>18</sup>. A nivel mundial y también local, se han descubierto varios casos de fraude en el sector filantrópico<sup>19</sup>. Para evitar que una organización, en muchos casos sin conocerlo, se vea vinculada a un ámbito ilegítimo por no examinar con suficiente rigor el uso de sus donaciones o por aceptar donaciones sin prueba de origen, es necesario hacer análisis de riesgos e incorporar procesos de revisión que permitan evitar cometer delitos no intencionados.

La ley chilena además define que si un director es condenado por crimen o delito simple, debe dejar inmediatamente sus funciones<sup>20</sup>. De la misma forma, las personas que hayan sido condenadas a penas aflictivas no pueden integrar el directorio de organizaciones sin fines de lucro.

### Caso Fundación San Carlos de Maipo *Prevención del delito*

La Fundación San Carlos de Maipo (FSCM) opera preferentemente en la zona de influencia de la red de canales de la sociedad del Canal de Maipo impulsando un entorno social y ambiental integrador para el desarrollo de igualdad de oportunidades y derechos de las personas en situación de vulnerabilidad. Dada esta forma de operar en el territorio, ha tenido especial énfasis en cuidar la legitimidad de su operación. Por ello, desde 2015 la Fundación se ha certificado y recertificado en el modelo de prevención del delito regulado por la Ley 20.393. “La razón fundamental para certificarnos fue alinear los procesos de la Fundación a la prevención de riesgos en todo ámbito, incluso más allá de los establecidos por la ley, impulsando prácticas transparentes y comportamiento ético, en especial dado el énfasis de la Fundación de abordar gestión directa con sus programas en los territorios donde evidentemente existía una mayor exposición al riesgo”, cuenta Marcelo Sánchez, gerente general de la FSCM, ligada a la Sociedad del Canal del Maipo.

La aplicación de esta política permite a la Fundación contar con procedimientos y mecanismos de control, pero principalmente es una señal de comportamiento preventivo que ayuda a orientar a los equipos de trabajo y a ser cuidadosos en sus prácticas cotidianas, con relación a terceros y al interior de los mismos equipos. Para lograr cumplir con esa política han aplicado una serie de mecanismos como un manual de ética, talleres de ética, capacitaciones, la implementación de un libro de reuniones con funcionarios públicos, un canal de denuncia anónimo, auditoría preventiva, procedimientos, políticas y contratos adaptados al modelo, incorporando también la gestión de proveedores. Para asegurar su adecuada implementación, el modelo cuenta con un presupuesto autónomo y un encargado independiente de la administración.

<sup>18</sup> Más información sobre la normativa vigente en el Anexo II.

<sup>19</sup> Existen investigaciones de financiamiento de grupos terroristas canalizado a través de organizaciones sin fines de lucro; casos donde personas trataron de evitar multas por evasión de impuestos y ocultaron los fondos en fundaciones o donaron grandes cantidades de dinero anónimamente; y donaciones a fundaciones para un sistema fraudulento de ingreso a universidades en Estados Unidos.

<sup>20</sup> Específicamente, el título XXXIII del Libro I del Código Civil, artículo 551.



## RECOMENDACIONES

Así, establecer políticas que promuevan altos estándares éticos es una herramienta efectiva a la hora de asegurar que todas las personas actúen conforme a los valores de la organización. Es aconsejable definir principios y/o valores fundamentales que sean compartidos por todos los altos cargos en la organización y fortalezcan la coherencia del actuar de la organización con la misión que promueve<sup>21</sup>. Por ejemplo, si una organización es muy activa en la conservación del medioambiente, debiera contar con políticas internas que eviten el uso excesivo de recursos naturales y promover el reciclaje. De la misma forma, una organización que trabaja en combatir la pobreza no puede gastar enormes recursos en sus oficinas.

Buscando este alineamiento entre misión y forma de financiamiento, en Estados Unidos los directorios de grandes fundaciones han tomado la decisión de movilizar los recursos de sus *endowments* hacia los denominados *mission related investments* (MRI) que permiten invertir en organizaciones que junto con generar rentabilidad tienen un impacto social

***Un directorio que busca fortalecer la legitimidad de la organización debiera establecer políticas que aseguren que el órgano está actuando con altos estándares éticos. Éstas deben ser el referente para mostrar el estándar esperado de todos los miembros del directorio y también del equipo de la organización. Las directrices deben incluir, al menos, una política de conflicto de interés, pero también pueden contemplar un código de ética, reglas en caso de que los directores sean contratados por la fundación para servicios específicos, políticas sobre los gastos que paga la fundación, y la prevención de delitos. Se trata de medidas o mecanismos que no sólo norman el comportamiento adecuado y esperado del directorio, pero que también ayudan a prevenir la corrupción y que son particularmente útiles en casos de críticas o acusaciones externas.***

positivo<sup>22</sup>, generando una mayor coherencia entre el propósito de la organización y las inversiones de las cuales alimenta su operación.

Es tarea del directorio y la dirección ejecutiva asegurarse que todas las personas que trabajan en la organización, ya sean remunerados o voluntarios, tengan conocimiento de los estándares que distinguen a la organización y que actúen según los mismos.

**En suma**, un sistema de gobernanza efectiva debiera asegurar que el liderazgo siempre actúe en el interés de la organización y según valores definidos. A través de la formulación de políticas especiales, la organización puede evitar cualquier forma de delitos, corrupción, y alinear su actuación con la misión de cambio social que promueve.

<sup>21</sup> Se puede establecer un código de conducta donde se pueden abordar temas relevantes para la organización, además de los ya normados, tales como igualdad de género, normas contra cualquier tipo de discriminación, relaciones laborales justas y reglas para la aceptación de regalos de proveedores.

<sup>22</sup> En abril de 2017, la Fundación Ford (tercera a nivel global con mayores activos) anunció que destinaría mil millones de dólares de su fondo patrimonial (endowment) a invertir en los denominados *mission related investments*. Se trata del compromiso más relevante de parte de una fundación privada para invertir casi el 20% de su endowment en fondos que no sólo logran retornos financieros sino también rentabilidad social; en este caso, en el área de viviendas accesibles y en servicios financieros en mercados emergentes (Ford Foundation 2017).

# 4.

## Legitimidad y relación con el entorno

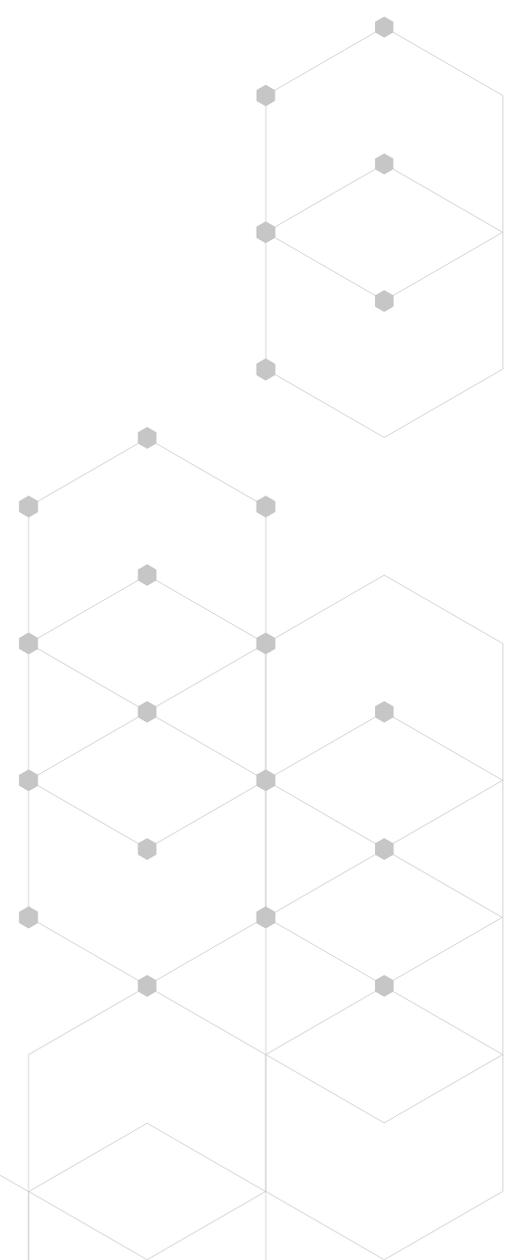
### VISIÓN HACIA AFUERA

En Chile, ajustándose a la obligación legal de reportar al Ministerio de Justicia, la gran mayoría de las fundaciones filantrópicas elabora anualmente memorias y balances (93%). Asimismo, se preparan documentos con resumen de gastos (69%), estados financieros auditados (61%) e informes de distribución de donaciones (54%). En menor medida, las fundaciones también generan otros tipos de informaciones relacionadas a su gestión: tales como FECU Social, informes de gestión, informes de ejecución presupuestaria e informes de impacto (Aninat & Fuenzalida 2017).

Pese a estos datos, sólo un 29% de las fundaciones filantrópicas contempla el acceso abierto al público de este tipo de información, y apenas un 24% publica sus estados financieros y/o montos de gasto social de algún tipo (Aninat & Fuenzalida 2017). Además, un 17% de las

fundaciones filantrópicas ni siquiera cuenta con un sitio web institucional vigente. Es así como las fundaciones tienen un desafío relevante en autogenerar prácticas de transparencia y acceso público de su información, elemento que incide en fortalecer la legitimidad de las organizaciones.

La experiencia ha demostrado que las organizaciones son más efectivas cuando operan de forma abierta y haciéndose cargo de sus acciones (Moya et al. 2012). Un sistema de gobernanza efectivo debe encargarse de asegurar que la organización tenga un buen nivel de rendición de cuentas. Ello requiere no sólo cumplir con la obligación legal de reportar al Estado, sino también incorporar procesos de reportabilidad ante sus *stakeholders*: donantes, colaboradores y, en especial, los beneficiarios.



## Comunidad de Organizaciones Solidarias y FECU Social Reportabilidad

La Comunidad de Organizaciones Solidarias (COS) nació en 2007 del anhelo de un grupo de organizaciones de trabajar colaborativamente para construir una cultura de la solidaridad del encuentro. Hoy agrupa a más de 200 organizaciones de la sociedad civil que trabajan por la superación de la pobreza en Chile en sus distintas dimensiones.

A partir de 2010, la COS comenzó a identificar la necesidad de tener y aplicar una herramienta que tradujera los principios de transparencia y de rendición de cuentas en documentos concretos, para facilitar la interacción con distintos actores del sector público y privado. Así, a partir del año 2013 la COS, en alianza con PricewaterhouseCoopers (PwC), desarrolló la FECU Social\*, una herramienta gratuita para organizaciones sin fines de lucro (OSFL) que busca aportar información estandarizada en cumplimiento con la obligación legal que tienen fundaciones y corporaciones de enviar cada año su memoria y balance al Ministerio de Justicia. El instrumento incluye: la identificación de la entidad, antecedentes sobre su formación e impulsores, sus gestores, organización y remuneraciones, objetivos y valores, comunidades en que se inserta, sus proyectos y sus indicadores de gestión.

“Las organizaciones que ya han utilizado la FECU Social han descubierto que no sólo les permite satisfacer la debida transparencia, sino que también las ha conducido a reflexionar sobre sus instancias internas, la consistencia de sus valores con su quehacer diario y la efectividad de algunos de sus proyectos”, explica el director ejecutivo de la COS, Hans Rosenkranz. Utilizada en 2018 por más de 200 organizaciones, aún tiene el desafío de incorporar un proceso de validación externa y de facilitar su uso por parte de un mayor número de corporaciones y fundaciones.

Uno de los mayores aportes de las fundaciones y las organizaciones sociales es su capacidad para desarrollar innovación en los modelos de intervención para enfrentar desafíos complejos, asumiendo los riesgos que ello significa. En ese sentido, cumplen un importante rol en poner a prueba dichos modelos, los que eventualmente pueden ser replicados por otras organizaciones o incluso por el Estado. Es por ello que en un sistema de gobernanza efectiva se hace responsable de no solamente reportar sobre las actividades cumplidas sino también sobre los aprendizajes obtenidos y los resultados del impacto

social que se ha logrado, sea a través de donaciones o a través de la ejecución de sus propios programas. No basta con hacer cosas buenas, también hay que hacer las cosas bien y reportar los aprendizajes de estos procesos. Es tarea de la gobernanza instalar procesos que permitan medir la efectividad de la organización de acuerdo a los objetivos planteados y devolver estos aprendizajes a los distintos actores con los cuales se trabaja. Esta práctica permite fortalecer la labor de la propia organización y construir mayor confianza en los actores, generando un impulso hacia la eficiencia y la eficacia.

Ahora bien, una de las formas en que se rinden cuentas es a través de políticas de transparencia. Al brindar acceso público a la información de los procesos, las organizaciones pueden evitar problemas de desinformación (Tomei 2013). Es por eso que es muy relevante que la organización se haga cargo de su cometido, sus objetivos y especialmente de los resultados de su trabajo. Implementar buenas prácticas de transparencia, finalmente, también es un apoyo con miras a mejorar su efectividad.

\* FECU Social, el nombre con que se popularizó, parafrasea la denominación del documento público de rendición de cuentas (Ficha Estadística Codificada Uniforme) de las sociedades anónimas abiertas a la Bolsa de Valores en Chile.

### Fundación Lealtad *Fomento a la transparencia para la confianza*

“Desde Lealtad Chile creemos que comprometerse con la transparencia es ser parte de un cambio cultural”, manifiesta Francisca Egaña, directora ejecutiva de Fundación Lealtad Chile, entidad que se constituyó en 2013 para adaptar el modelo de la institución española del mismo nombre que promueve las prácticas de gestión y transparencia en las organizaciones de la sociedad civil. El objetivo es aumentar la confianza en el sector, logrando que las instituciones no sólo cumplan con lo estrictamente obligatorio, “sino que transparentamos nuestras prácticas para que la sociedad conozca cómo funcionamos y cómo trabajamos para alcanzar nuestro propósito”, explica.

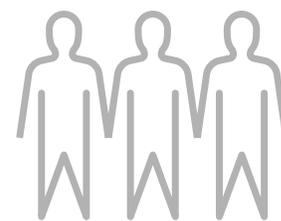
Para ello trabajan en dos ejes con organizaciones sociales: por un lado, en fortalecimiento en gestión, instancia en que realizan talleres de capacitación en torno a estándares internacionales de gestión y transparencia en los que las instituciones elaboran un autodiagnóstico y un plan de mejora, y, por otro, ofrecen un análisis voluntario realizado por la Fundación de manera independiente en torno a nueve estándares de buenas prácticas en esta materia. Este análisis da pie a un informe de cumplimiento y la entrega de un sello que visibiliza que la organización realizó el ejercicio de transparentar sus actuales prácticas de gestión. El informe se publica en el sitio de la Fundación y de esta manera permite ofrecer “información pública, comparable y comprobable sobre las organizaciones del tercer sector, aumentando con ello la cantidad de información disponible para donantes, colaboradores y usuarios de las instituciones, lo que va fortaleciendo la confianza en el sector”, asegura.

“Para potenciar una cultura de la confianza, nuestro principal desafío es que dejemos de analogar la transparencia a la excelencia, y la entendamos como reflejo del ser honestos sobre nuestro estado actual, reconociendo que tenemos espacios de mejora. Esto permitirá que las entidades pierdan el temor de que si no cumplen con todo generarán desconfianza”, concluye.



### **RECOMENDACIONES**

*Una organización que busca la legitimidad debiera hacerse responsable de sus acciones reportando sus actividades hacia sus distintos stakeholders. No es suficiente rendir cuentas ante el Estado y sus donantes, sino que se debe ir más allá para rendir cuenta también ante los beneficiarios y/o comunidades con que trabaja la organización. De la misma forma, la organización debiera informar al público general sobre sus actividades con un alto grado de transparencia. En estas labores el directorio es clave, ya que ese órgano es el que define tanto la rendición de cuentas, como el grado de transparencia.*



## VISIÓN CIRCULAR

Construir la legitimidad de la organización también requiere promover la colaboración y una adecuada interacción con los distintos actores del entorno en el cual opera la organización. Una de las grandes diferencias con el *management* empresarial de la gestión en el sector sin fines de lucro, es que competir no fortalece a las organizaciones, sino su capacidad de colaboración efectiva. Por ello, es tarea de la gobernanza asegurar que la organización genera relaciones colaborativas con el entorno en el cual trata de incidir, y que no es un actor solitario que sólo responde a la voluntad individual del fundador.

La colaboración contribuye no solamente a la legitimidad en sí misma, sino también en la capacidad de la organización de generar cambios. Es difícil imaginar que un cambio en cualquier ámbito de la sociedad depende del actuar aislado de una organización. Las entidades filantrópicas operan en un entorno y es parte del rol del directorio y la dirección ejecutiva asegurarse de que la organización se inserta adecuadamente en él. Dependerá de cada entidad definir en qué nivel y profundidad es más efectivo

fomentar la colaboración, pero al menos se pueden distinguir tres estamentos.

Un primer estamento es la colaboración con sus pares, con otras entidades filantrópicas y organizaciones sociales con las cuales conforma un “sector” que debe ser bien percibido por la sociedad para operar en ella. Fijar altos estándares comunes, compartir aprendizajes e incluso alinear programas entre instituciones con focos compartidos, permite fortalecer la capacidad de operar y los resultados posibles a lograr.

Un segundo estamento es la colaboración con el sector público. Muchas organizaciones que operan programas deben coordinar su trabajo con distintos niveles del estado (municipios, gobierno regional, ministerios), mientras que otras buscan cambiar políticas públicas e incidir a nivel de gobierno o del congreso en cambios legislativos. Estas entidades requieren de una interacción con los entes públicos que les permita mantener la independencia de su labor, pero que al mismo tiempo les permita escalar sus programas o ser reconocidos como actores válidos para que sus propuestas

sean adoptadas por las políticas públicas.

Un tercer estamento, que muchas veces es menos considerado, es la colaboración e interacción con los beneficiarios. Estudios sobre innovación social han mostrado que en muchos casos los grupos vulnerables ya tienen buenas ideas sobre cómo mejorar su situación en una manera sustentable, pero les faltan los recursos o asistencia de implementarlos (Mouleart et al. 2005). Es parte una gobernanza efectiva evitar que la organización actúe de manera paternalista, sin integrar a los beneficiarios en la planificación estratégica y en el diseño e implementación de los programas. Muchas veces los buenos procesos de levantamiento de necesidades son determinantes para el diseño de programas efectivos con altos niveles de impacto social.

**En suma**, el sistema de gobernanza debiera asegurar que la organización cumple su propósito incorporando estrategias para una colaboración efectiva con los distintos actores de su entorno, de manera de apalancar fuerzas para incidir en el bien común.

## 4.

### Legitimidad y relación con el entorno



#### RECOMENDACIONES

*La gobernanza efectiva define directrices para una buena interacción con el entorno, que permite a la organización lograr una colaboración efectiva con sus pares y con el sector público para fortalecer su capacidad de ser agente de cambios. La interacción con los beneficiarios es fundamental también para asegurar que la organización integra ideas efectivas para solucionar problemas.*



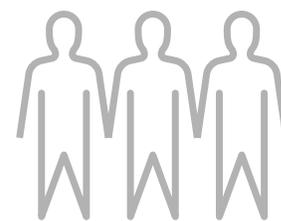
#### Fundaciones Familiares



Las fundaciones familiares debieran mostrar que los puestos remunerados al interior de la organización están concedidos según las calificaciones y no sólo por relaciones familiares. En general, no debiera ser un problema contratar a miembros de la familia, de hecho se trata de una práctica común. Sin embargo, el perfil de la persona y su remuneración debiera ser acorde al cargo, con una clara política de contratación y evaluación, y de acuerdo al mercado.

Los programas y donaciones que realizan las fundaciones están basadas en sus valores y miradas sobre cómo enfrentar desafíos sociales. Hay dos prejuicios que las fundaciones familiares deben enfrentar: el primero es la excesiva autonomía que tienen para determinar qué problemas sociales son prioritarios, lo que muchas veces los lleva a una visión paternalista de intervenciones no basadas en la realidad de los grupos vulnerables, y, en segundo lugar, moverse por un interés personal. Sin embargo, si es que la fundación tiene estrechos vínculos con las comunidades con que trabaja evitará ser percibida como paternalista, dando cuenta de que los programas están basados en un buen levantamiento de necesidades y fortaleciendo las capacidades de los beneficiarios. Adicionalmente, las políticas de las fundaciones familiares debieran normar no sólo el comportamiento de los miembros, sino también establecer de manera explícita que la totalidad de los fondos que pertenecen a la fundación serán de uso exclusivo para cumplir con la misión de la organización. Se necesita prevenir la imagen de que la fundación existe para servir a los miembros de la familia en vez del bien público: esto significa que ninguno de los miembros se debiera beneficiar de las actividades de la fundación.

A menudo en las fundaciones familiares pueden existir razones de privacidad para no hacer público el patrimonio de la fundación. Sin embargo, ya que la legitimidad es clave para el funcionamiento efectivo de una organización, es recomendable contar con políticas de transparencia en los ámbitos financieros y programáticos de la fundación, evitando especulaciones y críticas infundadas. En general, la transparencia es percibida positivamente por el público, más aún cuando la fundación es capaz de mostrar los resultados obtenidos y el valor que genera.



## Fundaciones Empresariales



La elaboración de políticas es especialmente relevante para las fundaciones empresariales, con el fin de asegurar la independencia de la fundación con respecto a la empresa. Es clave que en el directorio se maneje de manera apropiada cualquier tipo de conflicto de interés (real o percibido), ya que existen importantes riesgos reputacionales, tanto para la fundación como para la compañía si el público percibe que la fundación sólo busca el beneficio de la empresa en vez de los beneficiarios.

Desde el punto de vista de una gobernanza efectiva se necesita asegurar que los directores de la fundación siempre actúen en primer lugar por maximizar el impacto de la fundación, aunque con la condición de que ello no haga daño a la empresa (Bethmann & von Schnurbein 2015). Por lo mismo, el vínculo de la fundación con la empresa siempre debe ser transparentado. La fundación debiera reportar abiertamente la dependencia y las reglas del financiamiento.

La comunicación de los resultados efectivamente logrados por la fundación empresarial va a fortalecer su legitimidad. Si la fundación es capaz de demostrar su compromiso con la misión, puede tener muchos más beneficios en el largo plazo para la empresa, lo que puede generar efectos reputacionales positivos indirectos y prevenir críticas. Pero si se antepone la construcción de la reputación empresarial, amplificando artificialmente los resultados, el efecto puede ser el contrario, generando una actitud de

desconfianza que afecte la reputación de la empresa y la legitimidad de la fundación.

Ya que la legitimidad es un asunto crítico para las fundaciones vinculadas a empresas, la forma de relacionarse con su entorno es clave. La teoría del valor compartida de Porter & Kramer (1999) destaca la importancia de definir los focos de la filantropía corporativa alineada a un análisis del contexto competitivo de las empresas, según las necesidades sociales relevantes del entorno. Tener proceso de integración de la visión de las comunidades en la definición de la estrategia de la fundación, integrarlo al *core* empresarial y lograr un compromiso de largo plazo —donde la inversión social sea una prioridad mayor que el marketing de estos aportes—, es fundamental para construir relaciones de confianza más profundas y duraderos que el posicionamiento comunicacional.

Para establecer un sistema de gobernanza efectiva las fundaciones pueden aprovechar el sistema de *compliance* de la empresa, que suele tener políticas relacionadas a conflictos de interés, prevención de delitos o transparencia. Las normas de cumplimiento de las empresas —especialmente sociedades anónimas abiertas y reguladas— son mucho más estrictas que las que norman a las organizaciones sociales, por lo que la fundación puede adaptar las políticas de la compañía y utilizarlas en su propia gobernanza.



## Fundaciones Independientes

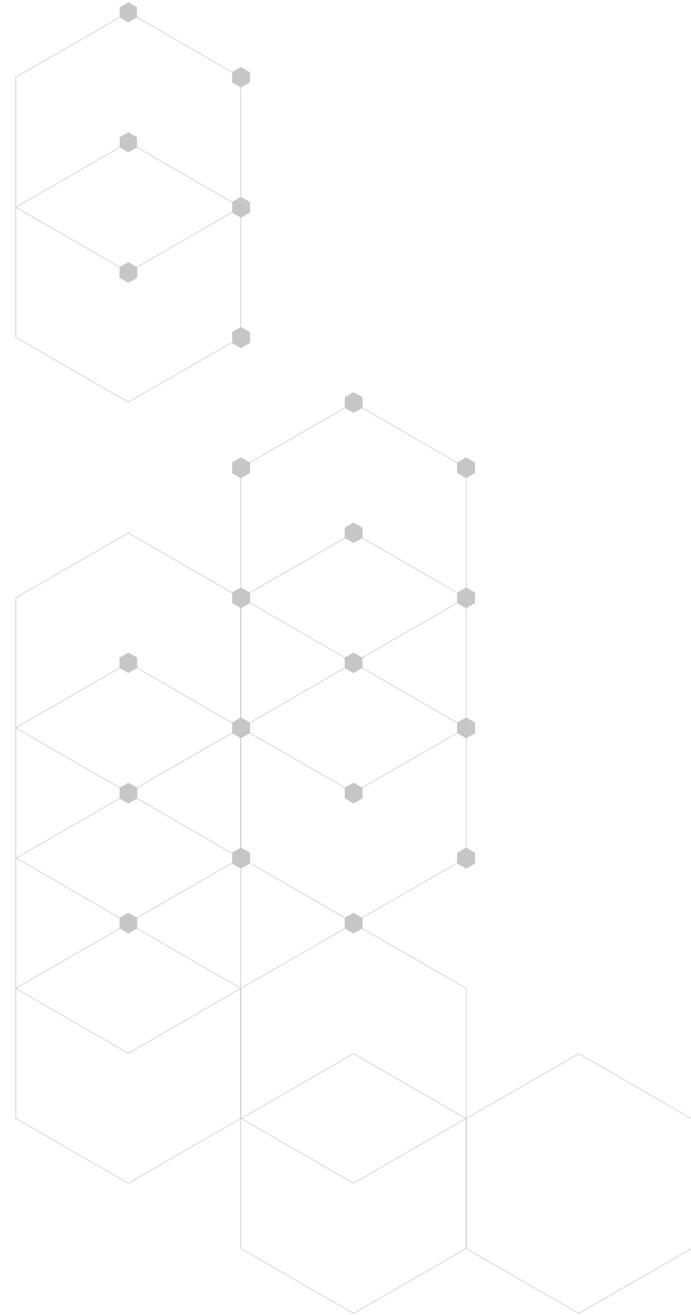


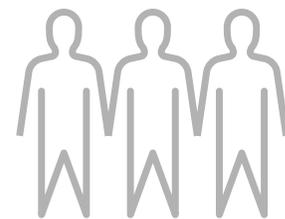
Es muy importante que los directores declaren los lazos que tienen con las organizaciones con que trabajan, a fin de evitar que parezca que los directores favorecen a ciertas instituciones por sus propios vínculos con ellos. La decisión sobre programas, la contratación de expertos o la donación de fondos debiera estar basada en análisis profundos sobre el impacto posible, alineado a la misión de la organización, y no de relaciones personales.

Las fundaciones que cuentan con fondos patrimoniales (*endowments*) debieran considerar adoptar políticas de inversiones responsables, donde se excluyen inversiones en industrias con un conocido efecto negativo (ejemplo, armas, tabaco o industrias altamente contaminantes) y se adopta una preferencia por inversión en empresas con altos estándares sociales, ambientales y de gobernanza (ASG). De esta manera, se logra alinear la inversión del patrimonio que permite la sostenibilidad de la fundación con el cumplimiento de su propósito (por ejemplo, una fundación orientada a la conservación medioambiental podría alinear sus inversiones hacia la industria de las energías renovables).

De forma parecida a las fundaciones familiares, las independientes que cuentan con un *endowment* suelen ser reticentes a divulgar su patrimonio. Es relevante avanzar en grados de transparencia tanto en el ámbito financiero, como en el ámbito operativo, dando cuenta de cuáles son los beneficiarios y, más relevante aún, los procesos de selección para ello.

El riesgo que enfrentan las fundaciones independientes es una excesiva autonomía en su forma de operar. Esto no sólo disminuye su capacidad de generar cambios, sino que también debilita su legitimidad. Una relación estrecha con el entorno fomenta el intercambio de ideas y genera un impulso hacia la mejora de las fundaciones, una fuerza que no existe internamente en organizaciones que no dependen de recursos externos para operar.





## Organizaciones Sociales



Al funcionar mayoritariamente en base a donaciones de terceros y/o fondos públicos, las organizaciones sociales debieran demostrar en todo momento que actúan con los más altos estándares éticos. Cualquier escándalo en la organización o vinculado a sus directores, tiene consecuencias inmediatas en la reputación de la organización y un efecto directo en su capacidad de recaudación de recursos. En los casos de percepción de malas prácticas, hay que tomar acción inmediata y explicar al público las medidas correctivas que han determinado para prevenir que algo parecido ocurra nuevamente. Además, las organizaciones sociales debieran tener políticas de transparencia para demostrar la coherencia e integridad en su forma de financiamiento (por ejemplo, se espera que una organización que trabaja con personas con cáncer al pulmón, no debiera aceptar donaciones de empresas de la industria del tabaco).

En el caso de las organizaciones sociales que funcionan mayoritariamente en base a donaciones de terceros y/o fondos públicos, la reportabilidad y la transparencia son especialmente relevantes. La práctica de dar cuenta a donantes y beneficiarios y avanzar en grados de transparencia de la organización, su operación y resultados, es un elemento clave para fortalecer su legitimidad y

mantener o profundizar la relación con distintos tipos de donantes, desde las redes de socios individuales que deciden en base a la misión y posicionamiento como la de donantes institucionales que revisarán la capacidad de generar resultados de la organización y buena administración de los recursos. Todo avance en términos de auditar estados financieros o certificar la organización contribuye a fortalecer la legitimidad de la organización.

Las organizaciones sociales suelen tener relaciones estrechas con sus beneficiarios, especialmente cuando operan sus propios programas. El desafío que enfrentan es más bien cómo integrar sus ideas de manera sistemática y eficiente en la planificación de programas. Junto con ello, muchas veces requieren, desde la gobernanza, inculcar una capacidad colaborativa efectiva, lo que es especialmente importante en organizaciones donde los recursos son escasos. A veces las organizaciones sociales se enamoran demasiado de sus soluciones y metodología y desarrollan barreras a la colaboración con otras organizaciones con propósitos similares. El intercambio de ideas y la formación de alianzas evita la figura de los llamados *free riders*, dan más peso a las causas y permiten armar cadenas de intervenciones que generan mayor impacto y fortalece su legitimidad ante la sociedad.

# PALABRAS FINALES

---

La expansión que ha tenido la cantidad de organizaciones en el sector sin fines de lucro en Chile plantea el desafío de profundizar su relevancia. Desarrollar un tercer sector que sea considerado tan relevante en una sociedad como es el sector público y el sector empresarial, requiere de organizaciones cuyo quehacer sea significativo. Esta es una primera razón para encaminarse hacia una gobernanza efectiva.

Una segunda razón es ética: la responsabilidad que cabe a los participantes de directorios de organizaciones sin fines de lucro es tanto o incluso más profunda que la de aquellos que son parte de los máximos órganos directivos de instituciones empresariales. En fundaciones y corporaciones se cumple un rol fiduciario respecto de recursos destinados a generar bienes públicos y esta responsabilidad obliga no sólo al resguardo y uso eficiente de estos recursos, sino también a una gobernanza que permita orientar la organización hacia la efectividad de su labor.

Ambas razones implican ser conscientes que una gobernanza efectiva no sólo fortalecerá a la propia organización, sino que también permitirá mejorar

la percepción del sector en su conjunto.

En este marco, es importante que cada fundación y corporación se encamine hacia una gobernanza efectiva. Se trata de un proceso donde paso a paso es necesario ir adoptando y adaptando a la realidad de la organización las mejores herramientas para comprometer a los miembros de su directorio a desarrollar la función directiva en forma integral. El paso inicial, como señalamos en el modelo, es la claridad de la misión. Movilizar a las organizaciones hacia el cumplimiento de su misión implica involucrarse en tres tipos roles que los autores Richard Chait, William Ryan, y Barbara Taylor han identificado (2005). Un primer rol es el fiduciario, esto es, hacer de centinelas del buen manejo de la organización, incluyendo el cumplimiento de la normativa vigente, el uso eficiente de los recursos tanto para el presente como para el futuro, y las buenas prácticas que la sociedad espera encontrar en fundaciones y corporaciones. Un segundo rol es estratégico, donde el directorio apoya a la dirección ejecutiva y fija las prioridades, aprueba, revisa y, si fuera necesario, modifica los planes estratégicos.

La gobernanza es un sistema dinámico que está profundamente influido por cambios en el entorno, por lo que incluso las organizaciones más experimentadas necesitan cuestionarse constantemente si sus procesos y estructuras todavía son los más adecuados para el cumplimiento del propósito. Por ello, el directorio debe también cumplir un rol generativo, un proceso cognitivo donde se decide a qué temas poner atención y cómo abordar estas nuevas temáticas. Este último rol implica darle sentido a la organización, decidir cómo los desafíos y oportunidades que se presentan en el tiempo se alinean a la misión, y qué valores y lógicas están presentes de modo subyacente en la estrategia que están implementando. Una combinación de estos tres roles —fiduciario, estratégico y generativo—, permitirá orientar a las organizaciones hacia la efectividad de su labor y también hacia su sostenibilidad en el largo plazo.

Como hemos indicado a lo largo de esta Guía, no existe una única manera de gobernar, sino que es posible desarrollar diferentes estilos alineados a los cuatro ejes de una gobernanza efectiva que esta guía propone. Fijar la

misión como timón en la toma de decisiones y definición de una estrategia, avanzar hacia una composición adecuada del directorio, desarrollar estructuras y división de funciones claras que permitan un buen entendimiento entre directorio y dirección ejecutiva, y desarrollar la legitimidad de la organización, son factores clave que permitirán a los directorios conducir a las organizaciones hacia una mayor efectividad.

**Desarrollar un tercer sector que sea considerado tan relevante en una sociedad como es el sector público y el sector empresarial, requiere de organizaciones cuyo quehacer sea significativo.**

# ANEXO I

## GUÍAS DE GOBERNANZA RECOMENDADAS

Para quienes siguen interesados en profundizar el tema de la gobernanza, sugerimos las siguientes fuentes:

### EN ESPAÑOL

#### **Título:** *Consejos Directivos y Sistemas de Gobierno: Una Guía Práctica para Organizaciones No-Gubernamentales en América Latina*

**Autor:** Martha Farmelo (2014)

**Disponible:** Online - <http://orgsefectivas.org/wp-content/uploads/Guia-Consejos-Directivos-22Marzo2017.pdf>

**Páginas:** 77

*Se trata de una guía muy práctica, basada en la experiencia profunda de los autores. La guía cuenta con varios patrones para descargar de políticas y reglamentos, como estatutos, conflictos de interés, autoevaluación del directorio, etc. La guía contiene reflexiones, algunos consejos prácticos y varios ejemplos de procesos, herramientas o materiales que pueden ser adaptados para distintas organizaciones.*

#### **Título:** *Manual de gobernabilidad para ONGs*

**Autor:** Marilyn Wyatt (2004)

**Disponible:** Online - [http://www.icnl.org/programs/lac/mexico/](http://www.icnl.org/programs/lac/mexico/manual-de-gobernabilidad-final.pdf)

[manual-de-gobernabilidad-final.pdf](http://www.icnl.org/programs/lac/mexico/manual-de-gobernabilidad-final.pdf)

**Páginas:** 79

*Este manual fue elaborado originalmente por Grupo de Trabajo de Europa Central y Oriental sobre Gobernabilidad de Organizaciones No Lucrativas. La traducción al español fue financiada la Fundación William and Flora Hewlett. El manual es bastante completo, cuenta con muchos ejemplos y una lista de control de implementación.*

#### **Título:** *Proyecto Piloto: El legado de un año de aprendizajes*

**Autor:** Fundación Lealtad Chile (2014)

**Disponible:** Online - <https://fundacionlealtadchile.org/wp-content/uploads/2017/08/Proyecto-Piloto-El-Legado-de-un-año-de-aprendizajes.pdf>

**Páginas:** 22

*El documento presenta los resultados de la adopción de principios de gestión y transparencia elaborados en España, adaptados al contexto chileno. El resultado es una serie de recomendaciones prácticas sobre cómo las organizaciones sin fines de lucro pueden mejorar en dichos temas. La Fundación Lealtad Chile propone estándares y apoya a las organizaciones para cumplir con ellos.*

#### **Título:** *Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo*

**Autor:** Cámara Chilena de la Construcción (2015)

**Disponible:** Online - <https://www.cchc.cl/centro-de-informacion/publicaciones/publicaciones-otras-publicaciones/guia-practica-gobierno-corporativo-2015>

**Páginas:** 48

*Esta es una guía práctica con ideas y sugerencias para instituciones sin fines de lucro en que la Cámara Chilena de la Construcción propone diferentes normas de buena gobernanza y prácticas fundamentales. El documento cuenta con un plan maestro de auditoría de cuentas sensibles y un ejemplo de formato de autoevaluación del directorio.*

#### **Título:** *FECU Social – Manual de apoyo*

**Autor:** Comunidad de Organizaciones Solidarias (2017)

**Disponible:** Online - [http://comunidad-org.cl/cd\\_formacion-y-desarrollo/](http://comunidad-org.cl/cd_formacion-y-desarrollo/)

**Páginas:** 54

*La FECU Social es un estándar elaborado de memoria y balance para organizaciones de la sociedad civil, en que se utilizan principios de contabilidad aplicables a instituciones sin fines de lucro. La FECU Social ha demostrado ser un instrumento útil para diferentes*

organizaciones sin fines de lucro, en un formato estandarizado que permite cumplir con la obligación de enviar una memoria y balance anual al Ministerio de Justicia. El Manual de Apoyo constituye una guía práctica detallada para asistir a las organizaciones que preparan la FECU Social, o que están en proceso de hacerlo.

#### EN INGLÉS

##### **Título:** *The Handbook of Nonprofit Governance*

**Autor:** Board Source (2010)

**Disponible:** Board Source o vendedores como Amazon

**Páginas:** 415

Board Source es una organización de Estados Unidos dedicada exclusivamente a apoyar a organizaciones sin fines de lucro a mejorar su gobernanza. Este título reúne todo el conocimiento para crear un sistema de gobernanza orientado a directores y líderes del sector. La obra cuenta con varios formatos de políticas y listas de control.

##### **Título:** *Swiss Foundation Code*

**Autor:** Thomas Sprecher, Philipp Egger, Georg von Schnurbein (2015)

**Disponible:** Online - <https://www.swissfoundations.ch/de/publikationen/swiss-foundation-code-2015-english-version>

**Páginas:** 228

El Swiss Foundation Code (SWC) está escrito principalmente para fundaciones que realizan donaciones a terceros (donantes) con un patrimonio propio, pero también sirve como orientación por otros tipos de fundaciones. En base a tres principios transversales el SWC hace 29 recomendaciones. Está subdividida en los capítulos Establecimiento, Gobernanza, Donaciones (Grant-making) y Finanzas. Cada recomendación cuenta con explicaciones profundas. El libro se puede descargar sin costos en alemán, francés o inglés y cuenta con un glosario bien elaborado, donde se explican los términos más relevantes del mundo de fundaciones.

##### **Título:** *Good Practice Guide for Corporate Foundations*

**Autor:** Association of Charitable Foundations (2016)

**Disponible:** Online - <https://www.acf.org.uk/policy-practice/practice-publications/good-practice-guide-for-corporate-foundations>

**Páginas:** 76

Aunque la guía está escrita principalmente para fundaciones empresariales en Reino Unido, también es bastante útil para fundaciones empresariales en general. La guía toca todos los temas relevantes de la gobernanza: desde la constitución del directorio,

hasta la apariencia de la fundación ante el público. Es fácil de leer y cuenta con muchos ejemplos reales.

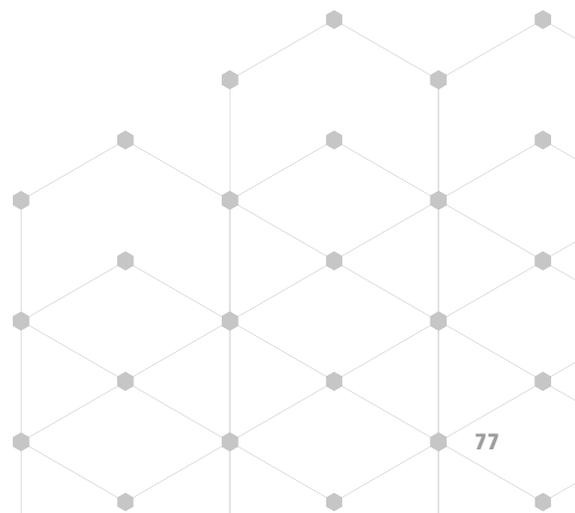
##### **Título:** *Stewardship Principles for Family Foundations*

**Autor:** Council on Foundations EE.UU. (2012)

**Disponible:** Online - <https://www.cof.org/content/stewardship-principles-family-foundations>

**Páginas:** 8

Esta guía de principios de buena administración de fundaciones familiares está dividida en nueve recomendaciones principales, cada una con propuestas para llevarlas a la práctica. Es un documento corto y preciso, sin largas explicaciones. Las recomendaciones son claras y también pueden servir de orientación y auto control si la fundación ya cumple con estándares básicos.



# ANEXO II

## RESPONSABILIDADES Y OBLIGACIONES DE LOS MIEMBROS DEL DIRECTORIO SEGÚN LA LEGISLACIÓN VIGENTE\*

*\*Este informe fue elaborado por la Fundación Pro Bono Chile, con la colaboración del CEFIS UAI.*

### Administración de las organizaciones sin fines de lucro

En Chile para la creación de una fundación o corporación (también se pueden llamar asociación) es necesario contar con un directorio que tenga un mínimo de tres miembros, mientras que para una asociación debe haber un mínimo de tres integrantes del directorio más otros seis socios, que conformarían los Comités de Ética y Revisión de Cuentas. El directorio es un órgano colegiado que tiene a su cargo la dirección superior de una determinada organización. Este órgano, al ser colegiado, debe estar integrado necesariamente por una pluralidad de miembros que le permitan deliberar, de ahí que el número de directores no pueda ser menor a tres. La duración será por los periodos determinados en los estatutos.

Según el Título XXXIII del Libro I del Código Civil, los miembros del directorio ejercen la dirección superior de las entidades de manera conjunta, como órgano colegiado, por lo tanto, no se permite que algún director pueda atribuirse su ejercicio de manera individual. Sin embargo, y según disponga cada cuerpo normativo, las decisiones se deberán tomar de manera unánime o por

mayorías, siendo que en caso de empate decidirá el presidente del directorio, y, en su ausencia, quien presida la sesión. Los directores que quisieran salvar su responsabilidad por algún acto o acuerdo del directorio deberá hacer constar en acta su oposición.

### Miembros de las organizaciones sin fines de lucro<sup>23</sup>

**Presidente/a:** presidirá el directorio y lo será también de la organización, la representará judicial y extrajudicialmente y tendrá las demás atribuciones que le señalan los estatutos. El presidente no requerirá la asistencia o actuación conjunta de otro director para ejercer dicha representación, salvo que se disponga lo contrario y/o se exija la firma conjunta de otro director/es para la toma de ciertas decisiones, principalmente de índole económico, que puedan suponer un riesgo o un gravamen no autorizado y no aprobado previamente. Asimismo, le corresponde convocar y presidir las reuniones de directorio, ejecutar los acuerdos de éste y velar por el fiel cumplimiento de los estatutos.

**Vicepresidente/a (cargo opcional):** debe colaborar permanentemente con el presidente en todas

las materias que a éste le son propias. En caso de enfermedad, permiso, ausencia o imposibilidad transitoria, el presidente será subrogado por el vicepresidente, el que tendrá en tal caso todas las atribuciones y responsabilidades que corresponden a aquél. En caso de fallecimiento, renuncia o imposibilidad definitiva del presidente, el vicepresidente ejercerá sus funciones hasta la terminación del respectivo periodo.

**Secretario/a:** tendrá a su cargo la redacción de las actas de las sesiones de directorio, el despacho de las citaciones a reunión, el otorgamiento de copias de las actas y firmar la correspondencia y documentación de la organización, con excepción de la que corresponda exclusivamente al presidente. Deberá coordinar y vigilar el efectivo cumplimiento de las funciones y deberes de los miembros según los estatutos y sus reglamentos. Tendrá también el carácter de Ministro de Fe respecto de la documentación a su cargo.

**Tesorero/a:** será responsable de la contabilidad de la organización y del control de sus inventarios, encargándose de depositar los fondos de ésta en las cuentas bancarias que ésta abra o mantenga. Deberá

<sup>23</sup> Normados en los estatutos aprobados por el Ministerio de Justicia.

también preparar y presentar el “Presupuesto Anual” y el “Balance General” de sus operaciones.

### **Ley 20.500 sobre Asociaciones y Participación Ciudadana en la Gestión Pública**

De acuerdo a la Ley 20.500 las organizaciones sin fines de lucro deberán llevar contabilidad de conformidad con los principios de accountability de aceptación general. También deberán confeccionar anualmente una memoria explicativa de sus actividades y un balance aprobado por la asamblea/directorío, que deberá ser presentado en los meses de octubre y noviembre al Ministerio de Justicia. Las personas jurídicas cuyo patrimonio o cuyos ingresos totales anuales superen los límites definidos por resolución del Ministerio de Justicia, deberán someter su contabilidad, balance general y estados financieros al examen de auditores externos independientes.

Ahora bien, aunque los directores deben ejercer su cargo de forma gratuita (art. 551-1 CC), la reforma a la Ley 20.500 flexibilizó la norma, permitiendo el reembolso de los gastos efectuados por los directores para el ejercicio de su función. Asimismo, también se estableció

que los directores podrían obtener una retribución si es que prestan servicios a la organización que sean distintos de sus funciones como directores. Sin embargo, en este último caso, según establece el propio Servicio de Impuestos Internos, la relación que nace se debe recoger mediante un contrato por prestación de servicios, según Oficio N°317 de 2017: “el acuerdo deberá constar en un contrato de prestación de servicios donde se especifique su naturaleza y monto pagado por ellos, siendo evidente que el vehículo jurídico de un contrato de trabajo no es el adecuado para tal propósito, pues quien presta los servicios es a su vez parte del gobierno de la asociación, haciendo dudosa la existencia de un vínculo de subordinación y dependencia en términos normales como lo exige toda relación laboral”.

### **Responsabilidades de los representantes de las organizaciones sin fines de lucro**

Las normas sobre responsabilidad por los actos de la administración de una organización sin fines de lucro son escasas. En efecto, las únicas disposiciones sobre la materia previstas para este tipo de entidades en el Código Civil y

el Reglamento disponen, a modo general, lo siguiente:

- Los representantes de las corporaciones y fundaciones sólo son responsables si se obligan como personas naturales al mismo tiempo que la persona jurídica, siempre y cuando se exprese en este sentido.
- Los representantes de las corporaciones y fundaciones son responsables si la corporación o fundación no tiene existencia legal, ya sea porque no se establecieron en virtud de una ley o no hayan sido aprobadas e inscritas. En este caso se obligan como codeudores solidarios.
- Los representantes de las corporaciones y fundaciones son responsables si actúan fuera de los límites de sus funciones establecidas en los estatutos y en la ley.
- Los directores son responsables por los actos y acuerdos que consten en el acta de sesión, a menos que hagan constar su oposición.
- En el ejercicio de sus funciones los directores responderán solidariamente hasta de la culpa leve por los perjuicios que causaren a la organización.
- Tratándose de las fundaciones cabe recordar que no existen asambleas, por lo que

debiera bastar, para salvar su responsabilidad, hacer constar su oposición y que esta quede registrada en el acta de la sesión del directorio.

### Ley 20.393 de Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas

En diciembre de 2009 entró en vigor la Ley 20.393 que establece la responsabilidad penal de las personas jurídicas en los delitos de lavado de activos, financiamiento del terrorismo y delitos de cohecho (en julio de 2006, la Ley 20.393 incluyó el delito de receptación). La finalidad principal de esta normativa es equiparar nuestra legislación con la de los países desarrollados. Así, los países de la OCDE han llegado al convencimiento de responsabilizar, a nivel legal, a las personas jurídicas por hechos que producen un daño significativo a los bienes jurídicos más relevantes para la sociedad.

Los delitos deben ser cometidos por sus dueños, controladores, responsables, ejecutivos principales, representantes o quienes realicen actividades de administración o supervisión. Siendo aquí de gran importancia las decisiones que tomen los miembros del directorio. Acorde a ello, la Ley 20.393 establece penas para las personas jurídicas, sin

distinguir para ello entre las de derecho privado con y las sin fines de lucro. Cabe recalcar que se puede sancionar tanto a las personas que incurren en los delitos como también a la persona jurídica en sí.

Las sanciones o penas que establece la Ley serán aplicables a las personas jurídicas, pudiendo ser una o más:

- Disolución de la persona jurídica o cancelación de la personalidad jurídica.
- Prohibición temporal o perpetua de celebrar actos y contratos con los organismos del Estado (de 2 a 5 años).
- Pérdida parcial o total de beneficios fiscales o prohibición absoluta de recepción de los mismos por un período determinado.
- Multa a beneficio fiscal: 200 UTM a 20.000 UTM.
- Las penas accesorias previstas en el artículo 13: i. Publicación de un extracto de la sentencia. ii. Comiso. iii. En los casos que el delito cometido suponga la inversión de recursos de la persona jurídica superiores a los ingresos que ella genera, se impondrá como pena accesoria el entero en arcas fiscales de una cantidad equivalente a la inversión realizada.

Asimismo, en noviembre de 2018 se publica la Ley 21.121, que agrega los siguientes cuatro delitos que generarán también responsabilidad penal de las personas jurídicas:

- Negociación incompatible: artículo 240 del Código Penal.
- Corrupción entre privados: artículos 287 bis y 287 ter del Código Penal.
- Apropiación indebida: artículo 470 N°1 del Código Penal.
- Administración desleal: artículo 470 N°11 del Código Penal.

# BIBLIOGRAFÍA

---

- Aninat, M. & Sanhueza, J. (2016). *Construcción de propósito en entidades filantrópicas*. Working paper sin publicar.
- Aninat, M. & Fuenzalida, I. (2017). *Filantropía Institucional en Chile*. Serie Mapeo de Filantropía e Inversiones Sociales. Santiago de Chile: CEFIS UAI.
- Bethmann, S. & von Schnurbein, G. (2015). Effective Governance of Corporate Foundations. *Center for Philanthropy Studies Working Paper Series*, No. 8. Basel: Center for Philanthropy Studies.
- Bethmann, S., von Schnurbein, G. & Studer, S. (2014). Governance Systems of Grant-making Foundations. *Voluntary Sector Review*, 5(1), S. 75-95.
- BoardSource (2010). *The Handbook of Nonprofit Governance*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Brest, P. & Harvey, H. (2008). *Money Well Spent. A strategic plan for smart philanthropy*. New York: Bloomberg Press.
- Brown, L.D. (2008). La construcción de la legitimidad y la rendición de cuentas en la sociedad civil. En: C. Sanborn & F. Portocarrero (Eds.): *Filantropía y cambio social en América Latina*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico y David Rockefeller Center for Latin American Studies, 441-463.
- Brown, W.A. (2005). Exploring the association between board and organizational performance in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 15(3), 317-339.
- Brown, W.A. (2014). Antecedents to board member engagement in deliberation and decision making. En: C. Cornforth; W.A. Brown (Eds.): *Nonprofit Governance. Innovative Perspectives and Approaches*. Londres & Nueva York: Routledge, 84-100.
- Carey, M.A., & Asbury, J.E. (2016). *Focus Group Research*. New York: Routledge.
- Carver, J. (2006). *Boards that make a difference: A new design for leadership in nonprofit and public organizations* (3ra edición). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- CEFIS UAI (2019). *Diagnóstico sobre gobiernos corporativos en entidades sin fines de lucro*. Sin publicar.
- Chait, R., Ryan, W.P., Taylor, B.E. & BoardSource (2005). *Governance as leadership: reframing the work of nonprofit boards*. John Wiley & Sons.
- Collins, J. & Porras, J. (1996) Building your company's vision. *Harvard Business Review*, septiembre – octubre, 65-77.
- Cornforth, C. (2012). Nonprofit governance research: limitations of the focus on boards and suggestions for new directions. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41, 1116-35.
- Cornforth, C. & Brown, W.A. (Eds.) (2014). *Nonprofit Governance. Innovative perspectives and approaches*. Londres & Nueva York: Routledge.

## BIBLIOGRAFÍA

---

Crutchfield, L. & McLeod Grant, H. (2008). *Shared Leadership. Forces for Good: The Six Practices of High-Impact Nonprofit*. San Francisco: Jossey-Bass.

Drucker, P.F. (1990). Lessons for Successful Nonprofit Governance. *Nonprofit Management and Leadership*, 1, 7–13.

Farmelo, M. (2014). *Los Consejos Directivos y Sistemas de Gobierno: Una Guía Práctica para Organizaciones No-Gubernamentales en América Latina*. Elaborada con el apoyo de la William and Flora Hewlett Foundation.

Fletcher, K.B. (1992). Effective boards: How Executive Directors Define and Develop them. *Nonprofit Management and Leadership*, 2, 283-293.

Ford Foundation (2017). "Ford Foundation commits 1 billion from endowment to mission related investments". Recuperado en abril de 2019 de: <https://www.fordfoundation.org/the-latest/news/ford-foundation-commits-1-billion-from-endowment-to-mission-related-investments>

Frumkin, P. (2006). *Strategic Giving*. Chicago: The University of Chicago Press.

Frumkin, P. (2009). *On Being Nonprofit: A Conceptual and Policy Primer*. Cambridge: Harvard University Press.

Hannan, M.T. & Freeman, J. (1989). *Organizational Ecology*. Cambridge: Harvard University Press.

Hartbaugh, W. (1998). What do donations buy? A model of philanthropy based on prestige and warm glow. *Journal of Public Economics*, 67(2), 269-284.

Herman, R.D., & Heimovics, R.D. (1990). The effective nonprofit executive: Leader of the board. *Nonprofit Management and Leadership*, 1(2), 167-180.

Herman, R.D., & Renz, D.O. (2000). Board Practices of Especially Effective and Less Effective Local Nonprofit Organizations. *The American Review of Public Administration*, 30(2), 146-160.

Ingram, R.T. (2009). *Ten Basic Responsibilities of Nonprofit Boards* (2da edición). BoardSource.

Irrarrázaval, I. & Streeter, P. (2017a) *Sociedad en Acción: Construyendo Chile desde las organizaciones de la sociedad civil*. Santiago de Chile: Centro de Políticas Públicas UC.

Irrarrázaval, I., Streeter, P., Brahm, S. & López, A. (2017b). Radiografía de las organizaciones de la Sociedad Civil – Radiografía institucional. En: I. Irrarrázaval & P. Streeter (Eds.): *Sociedad en Acción: Construyendo Chile desde las organizaciones de la sociedad civil*. Santiago de Chile: Centro de Políticas Públicas UC, 27-35.

Irrarrázaval, I., Streeter, P., Arellano, T. & Correa, V. (2017c). Radiografía de las organizaciones de la Sociedad Civil – Radiografía social. En: I. Irrarrázaval & P. Streeter (Eds.): *Sociedad en Acción: Construyendo Chile desde las organizaciones de la sociedad civil*. Santiago de Chile: Centro de Políticas Públicas UC, 46-73.

- 
- Leat, D. (2016): Private and Family Foundations. En: T. Jung, S.D. Phillips, J. Harrow (Eds.): *The Routledge Companion to Philanthropy*. Nueva York: Taylor and Francis, S. 293-307.
- Mathiasen, K. (1990). *Board passages: Three key stages in a nonprofit board's life cycle*. Washington DC: National Center for Nonprofit Boards.
- Morvaridi, B. (2012). Capitalist Philanthropy and Hegemonic Partnerships. *Third World Quarterly*, 33(7), 1191-1210.
- Moya, E., Ortiz, P., Soto, V., Murden, A., & Atton, V. (2012). *Transparencia y rendición de cuentas en organizaciones sin fines de lucro*. Chile Transparente.
- Moulaert, F., Martinelli, F., Swyngedouw, E. & González, S. (2005). Towards Alternative Model(s) of Local Innovation. *Urban Studies*, 42(11), S. 1969-1990.
- Omar, N., Johari, Z.A., & Arshad, R. (2014). Money laundering – FATF special recommendation VIII: A review of evaluation reports. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 145, 211-225.
- Porter, M.E. & Kramer, M.R. (1999). Philanthropy's New Agenda: Creating Value. *Harvard Business Review*, noviembre, 121-130.
- Porter, M.E. & Kramer, M.R. (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*, diciembre, 57-68.
- Preston, J.B., & Brown, W.A. (2004). Commitment and performance of nonprofit board members. *Nonprofit Management and Leadership*, 15(2), 221-238.
- Saldaña, J. (2016). *The Coding Manual for Qualitative Researchers* (3ra edición). Thousand Oaks: Sage.
- Soto, F. & Viveros, F. (2017). Las organizaciones de la sociedad civil desde su marco jurídico e institucional: configurando un actor social. En: I. Irrarrázaval & P. Streeter (Eds.): *Sociedad en Acción: Construyendo Chile desde las organizaciones de la sociedad civil*. Santiago de Chile: Centro de Políticas Públicas UC, 94-121.
- Tomei, A. (2013). Foundations: accountability and legitimacy. *Voluntary Sector Review*, 4(3), 403-413.
- Renz, D.O. (2010). Leadership, Governance, and the Work of the Board. En: DO, Renz (Ed.): *Nonprofit Leadership and Management* (3ra edición). San Francisco, CA: Jossey-Bass, 125-56.
- Villar, R. (2008). La autorregulación y la legitimidad de la sociedad civil. En: C. Sanborn & F. Portocarrero (Eds.): *Filantropía y cambio social en América Latina*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico y David Rockefeller Center for Latin American Studies, 406-430.
- Villar, R. (en publicación 2019). *Hacia el fortalecimiento de la filantropía institucional en América Latina: Argentina, Chile, Colombia, México y Perú*. Informe final por publicar.
- Wyatt, M. (2004). *Manual de gobernabilidad para ONGs*. Budapest: Centro Europeo de Derecho sobre Entidades Sin Fines de Lucro.

# AGRADECIMIENTOS

---

**Queremos agradecer todas las personas y organizaciones que han apoyado de una forma u otra en la elaboración de esta guía:**

## **Instituciones colaboradoras:**

- Asociación de Empresas Familiares
- Fundación Viento Sur

## **Expertos consultados:**

- **Martha Farmelo.** Consultora independiente para el sector sin fines de lucro en América Latina.
- **Alejandro Ferreiro.** Abogado y director de empresas, ex presidente del Consejo para la Transparencia y ex ministro de Economía.
- **Matías Larrain.** Abogado y académico experto en gobiernos corporativos y regulación.
- **Luis Perera.** Ex socio de PricewaterhouseCoopers, experto en temas de gobierno corporativo y sostenibilidad. Asesor estratégico de Fundación Lealtad Chile, director de América Solidaria y creador e impulsor del proyecto de transparencia FECU Social de la Comunidad de Organizaciones Solidarias.
- **Juan Cristóbal Romero.** Ingeniero civil y director ejecutivo del Hogar de Cristo.
- **Marcelo Sánchez Ahumada.** Ingeniero comercial y gerente general de Fundación San Carlos de Maipo.
- **Rodrigo Villar.** Antropólogo, consultor independiente e investigador asociado del CEFIS UAI y del CIESC (México).

## **Anexo sobre responsabilidades y obligaciones de los miembros de directorio en organizaciones sin fines de lucro:**

- Fundación Pro Bono Chile

### Representantes de fundaciones participantes del estudio:

- Corporación Amigos del Patrimonio Cultural de Chile
- Corporación de Ayuda al Niño Quemado (Coaniquem)
- Comunidad de Organizaciones Solidarias
- Corporación Empresas del Maipo
- Corporación Mañana
- Filantropía Cortés Solari
- Fundación Amparo y Justicia
- Fundación Amulén
- Fundación Arcor Chile para la Igualdad de Oportunidades en la Infancia
- Fundación Basura
- Fundación Best Buddies Chile
- Fundación BHP
- Fundación Careno
- Fundación Choshuenco
- Fundación CMPC
- Fundación Colbún
- Fundación Colorearte
- Fundación Colunga
- Fundación Copec-Universidad Católica
- Fundación Corpgroup Centro Cultural
- Fundación Cultural Plaza Mulato Gil de Castro
- Fundación de Asesorías Educativas Panal
- Fundación de Beneficencia Colunga Chile
- Fundación de Beneficencia Mar Adentro
- Fundación de Capacitación e Inclusión Laboral Forge Chile
- Fundación Descúbreme
- Fundación Despega
- Fundación Ecoscience Chile
- Fundación Educación Empresa
- Fundación Educacional Arauco
- Fundación Educacional Oportunidad
- Fundación Emprender
- Fundación Gabriel y Mary Mustakis
- Fundación Gras
- Fundación Juan Lepe Flores
- Fundación Junto al Barrio
- Fundación Lealtad Chile
- Fundación Los Cedros
- Fundación Luz
- Fundación Mi Parque
- Fundación Minera Los Pelambres
- Fundación Pérez Fabres
- Fundación Portas
- Fundación Pro Bono
- Fundación Proyecto B
- Fundación Reinaldo Solari M.
- Fundación San Carlos de Maipo
- Fundación Sara Raier de Rassmuss
- Fundación Siemens-Stiftung Latinoamérica
- Fundación SURA Chile
- Fundación Teraike
- Fundación Viento Sur
- Hogar de Cristo
- Wildlife Conservation Society Chile



**CEFIS**

CENTRO DE FILANTROPÍA  
E INVERSIONES SOCIALES  
UNIVERSIDAD ADOLFO IBÁÑEZ

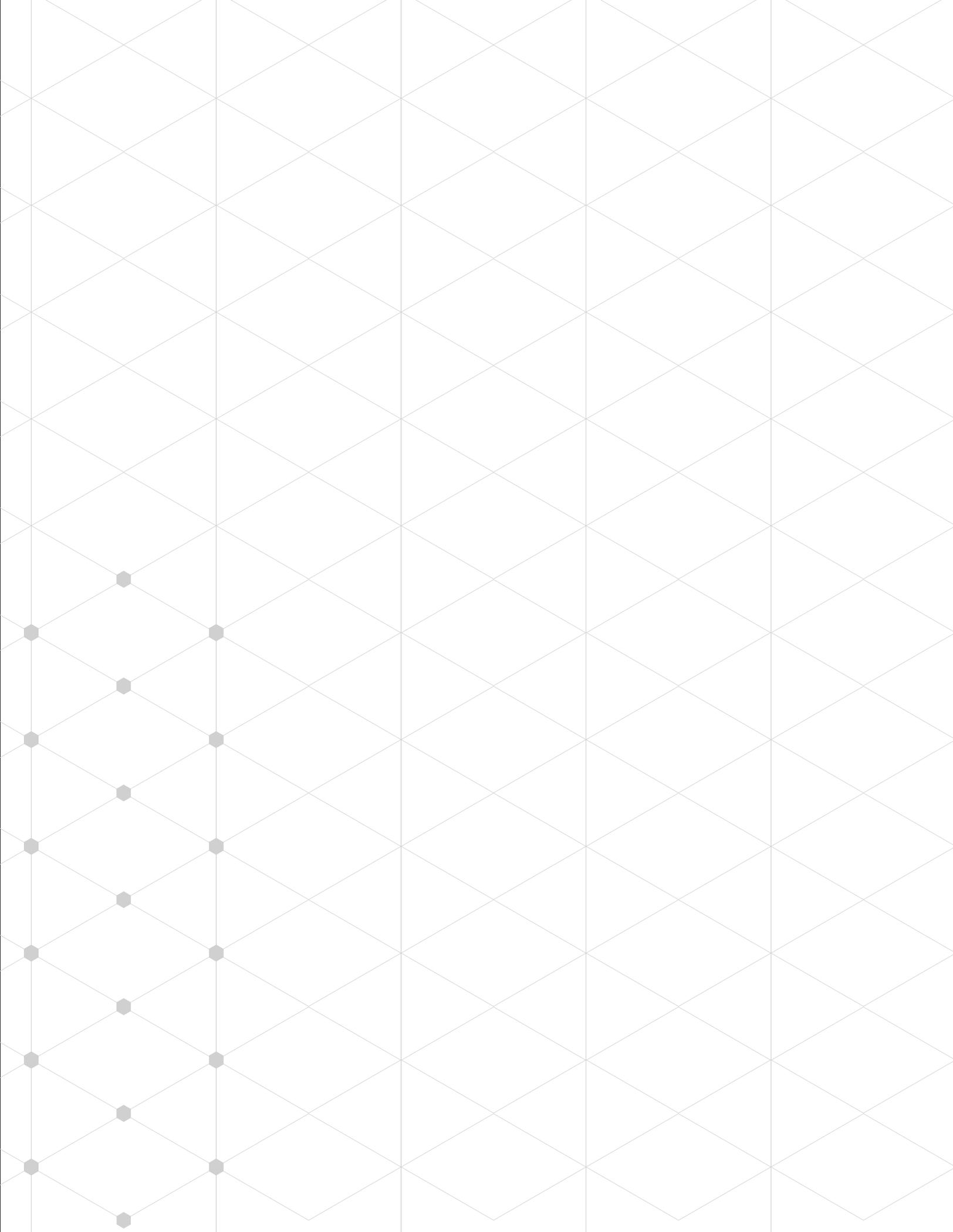
ESCUELA DE GOBIERNO UAI

SOMOS EL PRIMER CENTRO ACADÉMICO EN CHILE DEDICADO A  
GENERAR CONOCIMIENTO PARA CONTRIBUIR AL BIENESTAR SOCIAL.

DESARROLLAMOS INVESTIGACIÓN Y PROPUESTAS DE POLÍTICA  
PÚBLICA, ENSEÑANZA Y GUÍA PARA DONANTES, REDES Y DIFUSIÓN  
DE BUENAS PRÁCTICAS.

APORTAMOS AL DESARROLLO DE UNA CULTURA DE FILANTROPÍA E  
INVERSIONES SOCIALES EN CHILE, CON EL FIN DE FORTALECER LA  
SOCIEDAD CIVIL Y LA COHESIÓN SOCIAL.

[HTTP://CEFIS.UAI.CL](http://cefis.uai.cl)



**CEFIS**

CENTRO DE FILANTROPÍA  
E INVERSIONES SOCIALES  
UNIVERSIDAD ADOLFO IBÁÑEZ



**GUÍA PARA LA  
GOBERNANZA EFECTIVA  
DE FUNDACIONES  
Y CORPORACIONES  
EN CHILE**

*AUTORES:*  
STEFFEN BETHMANN  
CONSTANZA MENESES  
MAGDALENA ANINAT