



HERRAMIENTAS DE INCENTIVO PARA MEJORAR LOS DIRECTORIOS DE LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO EN CHILE: PROPUESTAS PARA LA DISCUSIÓN

Chile Transparente
www.chiletransparente.cl

Santiago, agosto 2009

Presentación

Este documento se elaboró en el marco del proyecto “Gobiernos Corporativos en las Organizaciones Sin Fines de Lucro en Chile”, realizado por el Capítulo Chileno de Transparencia Internacional, Chile Transparente, gracias al apoyo de Fundación AVINA.

El objetivo del proyecto, desarrollado entre enero y agosto de 2009, era diseñar y proponer buenas prácticas de gobierno corporativo en las organizaciones sin fines de lucro, adecuadas al tamaño y antigüedad de estas entidades, de modo tal de contribuir al fortalecimiento de este sector para que pueda cumplir cabalmente sus funciones y otorgue confianza a sus grupos de interés (beneficiarios, donantes, gobierno, entre otros).

Por gobierno corporativo entendemos el conjunto de principios y prácticas adoptadas por el órgano directivo superior de la organización (usualmente conocido como directorio) para asegurar a sus grupos de interés que la entidad está siendo manejada efectivamente y con la apropiada probidad. El término se refiere tanto a la organización interna como a las prácticas del cuerpo de gobierno de la entidad.

La primera etapa del proyecto contempló la elaboración de un diagnóstico de la realidad en Chile. Para ello se encuestaron a cerca de 100 miembros de directorios de organizaciones sin fines de lucro y se realizaron entrevistas en profundidad con directores ejecutivos. En forma paralela se realizó una revisión de la literatura y casos internacionales para identificar buenas prácticas en otros países, que pudieran eventualmente ser replicadas en Chile, de acuerdo a la cultura del país.

El diagnóstico de la realidad en Chile nos permitió identificar los obstáculos y oportunidades para mejorar las prácticas de gobierno corporativo en las organizaciones sin fines de lucro. Entre los obstáculos identificados podemos mencionar la difusa línea de separación entre el directorio y la dirección ejecutiva o gerencia general y las dificultades para encontrar nuevos directores con compromiso y tiempo para destinar a la organización. El resultado de esto, es que existe un gran número de organizaciones que carecen de un directorio fuerte que las asista en su labor cotidiana, así como en otras funciones importantes como puede ser la recaudación de fondos.

A partir de este diagnóstico, la segunda etapa del proyecto contempló la elaboración de una guía sobre principios y prácticas de buen gobierno y otra sobre liderazgo y gobernabilidad en las organizaciones sin fines de lucro, dirigida específicamente a directores de OSFL.

Adicionalmente, se planteó la necesidad de desarrollar estrategias para incentivar el ingreso de personas relevantes a los directorios de estas organizaciones y otras medidas para fortalecer a los gobiernos corporativos.

Las propuestas que se presentan a continuación corresponden a diversas experiencias que han sido desarrolladas en otros países para fomentar el reconocimiento social a la labor de los directores de organizaciones sin fines de lucro y también para fortalecer las prácticas al interior de estas organizaciones.

Para cada una de las propuestas se discute la factibilidad de implementar una iniciativa de este tipo en Chile tomando en cuenta su cultura y características particulares. Igualmente, se analizan alternativas para su financiamiento.

Agradecemos los valiosos comentarios a estas propuestas realizados por el grupo asesor del proyecto¹, los que nos permitieron clarificar los desafíos para implementar iniciativas de este tipo en el país.

Esperamos que estas propuestas puedan ser llevadas a la práctica en un futuro cercano en el país.

¹ El objetivo del grupo asesor fue acompañar al proyecto y discutir y comentar el diagnóstico y las propuestas elaboradas a partir de él. El grupo asesor estuvo integrado por: Ximena Abogabir, presidenta de Fundación Casa de la Paz; Javier Cox, Gerente General del Consejo Minero y miembro del directorio de Chile Transparente; Cecilia Dockendorff, presidenta de Fundación Soles; Marcela Fajardo, Directora ejecutiva de Fundación Pro Bono; Juan Francisco Lecaros, presidente de Corporación Simón de Cirene; Alejandra Pizarro, coordinadora general Comunidad Solidaria; María Paz Rencoret, directora ejecutiva Fundación Trascender; Marisa Weinstein, Fundación Avina; y Carlos Silva y Francisco de la Barra de Morales y Besa Ltda.

I. INTRODUCCIÓN

Para tener un buen gobierno corporativo, una organización sin fines de lucro debe contar con un directorio activo, independiente y comprometido. Para cumplir con este desafío, las organizaciones se enfrentan con el siguiente dilema: ¿cómo atraer a las mejores personas a un directorio de carácter voluntario? De acuerdo al diagnóstico de la realidad en Chile así como a la revisión de la literatura y casos internacionales, los elementos que mantienen a un directorio interesado en la organización son:

- Compartir la misión de la organización,
- la transparencia y efectividad de la organización,
- una buena comunicación entre el directorio y el staff, y
- el flujo de información recibida y la oportunidad de incidir en el plan estratégico.

Básicamente, un directorio activo y comprometido depende de que los directores sientan que están cooperando con el desarrollo de la organización y que su participación no se limita a estampar su firma en actas, sino que tienen un papel clave en la toma de decisiones. Los mecanismos antes descritos se dan al interior de las organizaciones y podemos definirlos como buenas prácticas para invitar y mantener a un directorio interesado en la organización.

Sin embargo, también existen algunas experiencias que buscan apoyar la labor de los directorios desde fuera de la organización. A continuación se describen algunas experiencias internacionales que pueden servir como insumo para elaborar una propuesta para Chile.

II. Premios

Los premios buscan dar a conocer la importante labor que realizan de manera voluntaria los directores de organizaciones sin fines de lucro o reconocer a una organización que destaca por su buen gobierno y compromiso con la transparencia. La idea de los premios es relevar socialmente la función que desempeñan los directores o la importancia que tiene la transparencia para las OSFL. Este reconocimiento social se transforma en un incentivo público para que las demás OSFL y sus directores realicen mayores esfuerzos para mejorar sus gobiernos corporativos.

Algunos ejemplos de premios son los siguientes:

Premio al director destacado de una organización sin fines de lucro:

Este tipo de premios busca dar a conocer la labor que realizan de manera voluntaria los directores de OSFL y al mismo tiempo promover la participación activa de miembros destacados de una comunidad en los directorios de estas organizaciones. Estos premios son usualmente un reconocimiento a aquellos directores que más han contribuido a aumentar la eficiencia y efectividad de una organización así como su transparencia y visibilidad.

Ejemplos de premios a directores:

Non-Executive Directors Awards (category not for profit)

Estos premios buscan destacar y reconocer el papel clave que juegan los directores de organizaciones con y sin fines de lucro de Inglaterra en apoyar a estas entidades y los desafíos que enfrentan. La premiación es organizada desde el año 2006 por el banco de inversiones KBC Peel Hunt con el auspicio de otras empresas, la Asociación de Directores no Ejecutivos (*Non-Executive Director Association -NEDA*), la Escuela de Administración de la Universidad de Southampton y el periódico The Sunday Times. Cualquier director de una empresa u organización sin fines de lucro de Inglaterra puede ser nominado a este premio. Incluso si ha sido nominado en años anteriores. Para ello basta con llenar un formulario simple disponible en su página Web. Luego otro director de la organización es invitado a completar un cuestionario sobre el candidato. A continuación, un equipo de la Universidad de Southampton contacta a los candidatos y recopila más información sobre ellos. Con esto, la Universidad prepara una lista corta de candidatos que es la que considera el Panel de Jurados del Premio. El panel está integrado por miembros de la empresa organizadora y de las instituciones auspiciadoras. Los ganadores son anunciados en una ceremonia de premiación y sus nombres publicados en el periódico The Sunday Times el domingo siguiente.

Más información de este premio en: <http://www.nedawards.co.uk/index.php>

Director of the year awards – National Association of Corporate Directors (NACD)

La Asociación Nacional de Directores de Empresas (NACD, por su nombre en inglés) de Estados Unidos premia desde 1987 a los directores de empresas que personifican el conocimiento, liderazgo y excelencia en gobierno corporativo que la organización busca promover. Desde el año 2007, el premio incluye una categoría de mejor director de organización sin fines de lucro. Este es un premio de gran prestigio y visibilidad que se entrega en una cena que se realiza usualmente en el marco de la Conferencia anual sobre gobierno corporativo de NACD. Las postulaciones pueden hacerse de manera electrónica o a través de correo normal. Una persona puede recomendar candidatos para diversas categorías. Para nominar a una persona se debe completar un formulario, enviar tres cartas de recomendación y elaborar un documento que describan los atributos y logros del candidato en los cuatro principios de profesionalismo que, de acuerdo a NACD, debe cumplir un director: integridad, madurez, confianza y juicio informado.

Para seleccionar al director del año en la categoría organizaciones sin fines de lucro se consideran sus aportes al directorio de la entidad. Se espera que el o ella sean reconocidos por su pares y la comunidad en general como un modelo a seguir en la promoción de altos estándares profesionales tanto para el directorio en su conjunto como para los directores en particular. *Más información sobre este premio:* <http://www.nacdonline.org/doy/2009/index.asp>

Premio a la organización con mejores prácticas de gobierno corporativo: El objetivo de estos premios es promover buenas prácticas de gobierno corporativo en las organizaciones sin fines de lucro. Los criterios para postular pueden entenderse como estándares de gobierno corporativo a los que debieran aspirar las organizaciones.

Ejemplos de premios a la organización con mejores prácticas de gobierno corporativo:

India NGO Awards New Delhi

Entregado por Resource Alliance y la Nand & Jeet Khemka Foundation de la India desde el año 2006. Su objetivo es reconocer la importancia de las organizaciones sin fines de lucro, promover buenas prácticas de gobierno corporativo en el sector y fortalecer así el apoyo de la comunidad a su labor.

Nelson Mandela Achievement Awards

Entregado por CODISA (Community Dialogue of South Africa), una organización sin fines de lucro de Sudáfrica, que busca reconocer la labor de las organizaciones sin fines de lucro. El premio reconoce a aquellas organizaciones que cuentan con gobiernos corporativos efectivos y eficientes.

Reconocimiento a la transparencia activa: Premio al mejor sitio Web: El objetivo de estos premios es promover el uso de Internet para difundir y dar a conocer a las organizaciones sin fines de lucro. La Página Web puede constituirse en un elemento relativamente barato y simple para transparentar las actividades y manejo de una organización.

Ejemplo de reconocimiento al mejor sitio Web:

SANGONeT NGO Website Awards

Este es un premio desarrollado en Sudáfrica con apoyo de Fundación Ford y de la Charles Steward Mott Foundation. Los sitios que participan en el concurso son evaluados de acuerdo a los siguientes criterios: objetivos, accesibilidad, facilidad para encontrar la información, entre otros.

Reconocimiento a la transparencia activa: Premio a la mejor memoria de una organización sin fines de lucro: Al igual que con el premio al mejor sitio Web, un premio a la mejor memoria de organización sin fines de lucro, contribuiría a relevar la importancia de este instrumento. Las memorias institucionales son una manera simple y eficiente de mostrar a las audiencias de una organización que esta está siendo manejada de manera eficiente y con la debida probidad. También son una herramienta de aprendizaje, porque permiten identificar áreas que deben ser mejoradas al interior de una organización. Existen diversas iniciativas en el sector privado que buscan

promover mejores prácticas en materia de reportes institucionales (tales como Global Compact y GRI).

Ejemplo de reconocimiento a la mejor memoria de una OSFL:

En el sector sin fines de lucro una iniciativa interesante y que podría ser replicada en Chile es el *"Not for Profit Transparency Award"* entregado por PriceWaterhouseCoopers Australia a la organización cuyo informe anual es más completo y de mejor calidad.

II.1. Pasos a seguir para implementar un premio en Chile

Para crear un premio anual para relevar la importancia del gobierno corporativo en las organizaciones sin fines de lucro se deben desarrollar las siguientes actividades:

Etapa 1: Diagnóstico

Objetivo: Análisis del estado del arte de los gobiernos corporativos en las organizaciones sin fines de lucro en Chile. Identificación de los principales obstáculos y oportunidades para mejorar la práctica.

Producto: Informe de diagnóstico (ya elaborado por Chile Transparente).

Etapa 2: Benchmark

Objetivo: Revisión de premios internacionales y nacionales para identificar las mejores prácticas y elementos que debe contener un premio de este tipo. Adicionalmente se realizarán entrevistas en profundidad con responsables de premios similares otorgados en Chile para identificar los elementos clave a considerar a la hora de definir las actividades.

Producto: Informe de benchmark que identifique todos los elementos a considerar en el desarrollo del premio. Entre ellos se pueden mencionar:

- Elaboración de bases para participar, criterios e indicadores para asegurar que los postulantes efectivamente cumplen con todos los requisitos
- Forma de entrega de las postulaciones (on line, por correo, ambas)
- Búsqueda de auspiciadores
- Selección del jurado
- Definición del premio del concurso (puede ser aportado por auspiciadores o definido a su vez en un concurso)
- Organización de evento especial para entregar el premio con amplia difusión en prensa
- Desarrollo de alianzas para potenciar la difusión y valor simbólico del premio (alianzas con medios de comunicación, empresas y universidades, por ejemplo)

Etapa 3: Puesta en marcha

Objetivo: Una vez definidas todas las actividades a desarrollar para implementar el premio se debe: a) definir las organizaciones ejecutoras, b) desarrollar una estrategia de financiamiento, c) definir los plazos y responsables de la actividad, d) puesta en marcha de la iniciativa.

Producto: Informe con las fechas, responsables y fuentes de financiamiento.

Etapa 4: Evaluación y aprendizaje

Objetivo: Evaluar la implementación del primer premio otorgado con miras a mejorarlo para las etapas posteriores.

Producto: informe de evaluación y recomendaciones para etapas posteriores.

II.2. Factibilidad de implementar una iniciativa de este tipo en Chile

De la revisión inicial de experiencias de este tipo en Chile y en el extranjero, podemos señalar que crear un premio anual para relevar la importancia del gobierno corporativo en las organizaciones sin fines de lucro es una iniciativa que necesariamente debe ser realizada por varias organizaciones, incluyendo idealmente a algún medio de comunicación importante, de modo tal de asegurar la visibilidad de esta actividad.

Dado que este es un tema muy reciente en el país se corre el riesgo de que las organizaciones no se interesen en participar, por lo que es importante que los ejecutores de esta iniciativa sean efectivamente organizaciones que convoquen al sector y al mismo tiempo que se asegure una alta visibilidad a las entidades participantes. De este modo, en las primeras versiones del premio, solo participar debiera traer beneficios para las interesadas.

II.3. Alternativas para el financiamiento

Para definir cómo financiar una iniciativa de este tipo es importante tener en cuenta que un premio requiere tiempo para que adquiera prestigio, por lo que será difícil conseguir auspicios para las primeras versiones. Sin embargo, cada uno de las organizaciones ejecutoras puede realizar contribuciones in kind para disminuir los costos asociados en las primeras versiones. Por ejemplo, una organización puede encargarse de la revisión de las postulaciones y selección de una terna para entregar al jurado; el medio de comunicación puede encargarse de la difusión del premio y así. Aún así, será necesario desarrollar una página web con información sobre el premio (o subir la información a la web de todas las organizaciones participantes) y contar con financiamiento para el premio y la ceremonia de premiación.

Para la primera versión del premio se sugiere buscar un auspicio con alguna organización del Estado u organismo internacional. Para versiones posteriores, será más fácil sumar auspiciadores, incluyendo empresas.

III. Centro de Directores para OSFL,

Los “boardmatch programmes” son iniciativas novedosas desarrolladas en otras partes del mundo que buscan generar un puente entre aquellas personas interesadas en participar en directorios de OSFL y organizaciones sin fines de lucro que buscan miembros para su directorio.

La idea de estos centros de directores es proporcionar oportunidades a personas interesadas en aportar de manera voluntaria su conocimiento y experiencia con alguna organización de la sociedad civil al integrarse al directorio de estas entidades y aportar desde esa instancia con la organización. Esto permite a las organizaciones sin fines de lucro recientemente creadas ampliar su base de posibles directores, de modo tal de atraer a personas nuevas, con compromiso, entusiasmo y ganas de aportar a la institución. Para las organizaciones ya consolidadas, por su parte, esta podría ser una manera de incluir al menos un director totalmente independiente en su directorio.

La literatura menciona el reclutar nuevos miembros para el directorio como uno de los principales desafíos que enfrentan las organizaciones sin fines de lucro. Sin embargo, la mayoría de las organizaciones no cuenta con un plan estratégico para seleccionar nuevos miembros. Muchas veces esta es una tarea que se enfrenta solo cuando un director se aleja de la organización y por lo tanto se hace urgente buscar otro. De hecho, los estudios señalan que en la mayoría de las comunidades las organizaciones tienden a utilizar la misma lista de posibles candidatos (usualmente bastante reducida). Las razones para ello son: todos quieren contar con los líderes más conocidos, temor al cambio, deseo de mantener poder, entre otros.

Un centro de directores, permite a las organizaciones ampliar su base de búsqueda y abrirse a nuevas personas. El proceso de selección juega un papel clave. La institución líder debe ser capaz de ubicar a las personas más apropiadas para cada organización.

Por otro lado, el programa podría constituirse en una herramienta para promover la participación y compromiso ciudadano con la sociedad. Estudios señalan que servir en un directorio de una organización sin fines de lucro es una excelente oportunidad para ejercitar liderazgo y adquirir experiencia en administración que puede servir luego a las personas en su carrera profesional (particularmente a los más jóvenes).

Ejemplos de boardmatch programmes:

BoardMatch Marin

El Centro para el Voluntariado y el Liderazgo en las Organizaciones Sin Fines de Lucro del distrito de Marin en California, Estados Unidos, cuenta con un programa denominado BoardMatch Marin. El programa ofrece una amplia gama de servicios a directorios de organizaciones sin fines de lucro, entre los que se incluyen capacitación y seminarios y una "bolsa de directores" a través de Internet. Este programa busca ayudar a las organizaciones sin fines de lucro locales a encontrar personas calificadas con específicos conocimientos y experiencia para incorporarse a sus directorios. Pretende además aumentar la participación de la ciudadanía en los directorios de organizaciones locales, reclutando individuos interesados en colaborar y aportar con su experiencia y conocimiento en directorios de organizaciones sin fines de lucro. Desde su creación en 2003, el programa ha logrado ubicar a más de 150 personas en organizaciones sin fines de lucro locales.

Más información en su página Web: www.centerforleadership.org

Corporate Board Placement – Volunteering Consulting Inc.

El Programa de Ubicación de personas vinculadas al mundo de las empresas en directorios de organizaciones sin fines de lucro de Volunteering Consulting Inc. fue creado el año 1991. El programa entrega asistencia a los candidatos sobre aspectos clave a ser considerados a la hora de considerar participar en un directorio y estrategias para ser un miembro efectivo en un directorio. El programa realiza una entrevista en profundidad a los candidatos para conocer sus intereses personales y profesionales, su disponibilidad de tiempo y áreas de conocimiento.

Más información en su página Web: <http://www.vcg.org/BCBR/corporate.asp>

III.1. Pasos a seguir para implementar un centro de directores en Chile

Etapa 1: Diagnóstico

Objetivo: Análisis del estado del arte de los gobiernos corporativos en las organizaciones sin fines de lucro en Chile. Identificación de los principales obstáculos y oportunidades para mejorar la práctica.

Producto: Informe de diagnóstico (ya elaborado por Chile Transparente).

Etapa 2: Benchmark

Objetivo: Revisión de los programas internacionales de boardmatching así como de programas similares de voluntariado en el país (Fundación Pro Bono, Fundación Trascender, entre otras) para identificar las mejores prácticas y elementos que debe contener un programa de este tipo.

Producto: Informe de benchmark que identifique todos los elementos a considerar en el desarrollo de un programa de este tipo en el país.

Etapa 3: Puesta en marcha

Objetivo: Una vez definidas todas las actividades a desarrollar para implementar el programa se debe: a) definir las organizaciones ejecutoras, b) desarrollar una estrategia de financiamiento, c) definir los plazos y responsables de la actividad, d) puesta en marcha de la iniciativa. ¿Falta

divulgación de la iniciativa para captar voluntarios no?, ¿sitio web? ¿Creación de base de datos?

Producto: Informe con las fechas, responsables y fuentes de financiamiento.

Etapa 4: Evaluación marcha blanca y desarrollo de estrategia de sustentabilidad

Objetivo: A seis meses de implementada la iniciativa se debe realizar una evaluación para identificar oportunidades de mejoramiento y se debe tener definida la estrategia de sustentabilidad de la iniciativa.

Producto: informe de evaluación y recomendaciones para etapas posteriores y estrategia de sustentabilidad.

III. 2. Factibilidad de implementar una iniciativa de este tipo en Chile

Es probable que una iniciativa de este tipo fuera resistida en un principio por las organizaciones sin fines de lucro en Chile en las organizaciones establecidas, ya que la práctica más habitual en el país es contar con directores conocidos, que son invitados a participar fundamentalmente por esa razón y para cumplir con la normativa vigente. Sin embargo, si se logra promover entre las organizaciones sin fines de lucro la importancia de contar con directores independientes, y dada la dificultad de encontrar buenos directores con estas características, un programa de este tipo podría funcionar. Por otro lado, las nuevas organizaciones podrían acceder a un buen "pool" de directores.

Para implementarlo, sería conveniente realizar una alianza con organizaciones que tienen ya experiencia en trabajo pro bono con voluntarios. La idea sería elaborar una página Web en la que se explica cómo puede un ciudadano aportar a la sociedad a través de su participación en directorios de organizaciones sin fines de lucro y por otro lado, cuáles son los beneficios para las organizaciones sin fines de lucro de aprovechar una iniciativa de este tipo. Para lanzar esta iniciativa sería bueno invitar a alguna organización de otro país que trabaja en estos temas (para ello sería bueno contactarse con la Embajada del país y pedir su colaboración para traer a los invitados) y organizar un lanzamiento-seminario sobre el tema.

La página Web debiera incluir algunas experiencias, el procedimiento de selección y la manera de postular. También sería positivo iniciar esta experiencia invitando a algunas organizaciones amigas a usar este recurso. Por ejemplo, se podría hacer una alianza entre el Colegio de Abogados y/o Colegio de Contadores Auditores (dos profesiones particularmente necesarias en un directorio) para que ellos promuevan entre sus asociados su involucramiento con organizaciones sin fines de lucro a través de de este centro de directores.

III.3. Alternativas para el financiamiento

Implementar una iniciativa de este tipo requeriría un financiamiento inicial importante para destinar a difusión y socialización de la propuesta. Luego, el financiamiento requerido sería bastante menor y podría reunirse a través de auspicios de diferentes empresas o asociaciones. Para financiar la primera etapa de esta iniciativa se sugiere presentar un proyecto a alguna organización internacional, explicitando que se espera que el proyecto pueda sustentarse más adelante vía auspicios.

IV. Programa de asesoría y capacitación a directorios

Uno de los temas identificados en la etapa de diagnóstico realizada en el marco de este estudio fue que muy pocas organizaciones realizan capacitaciones a los miembros del directorio. Este es un tema de gran relevancia, ya que como pudimos constatar en la revisión de la literatura internacional, la experiencia indica que aquellos directorios que funcionan mejor son los que realizan evaluaciones periódicas de su accionar y destinan tiempo a reflexionar sobre sus funciones y responsabilidades.

Ejemplos de servicios que se proporcionan en otros países:

- Evaluaciones internas en materia de gobierno corporativo, transparencia y rendición de cuentas
- Desarrollo de estrategias para mejorar las prácticas internas en materia de gobierno y rendición de cuentas
- Facilitación de procesos y realización de talleres (inducción, marco legal, beneficios tributarios, funciones y responsabilidades, entre otros)

IV.1. Pasos a seguir para implementar un programa de asesoría y capacitación a directorios

Etapa 1: Diagnóstico

Objetivo: Análisis del estado del arte de los gobiernos corporativos en las organizaciones sin fines de lucro en Chile. Identificación de los principales obstáculos y oportunidades para mejorar la práctica.

Producto: Informe de diagnóstico (ya elaborado por Chile Transparente).

Etapa 2: Elaboración del programa de capacitación

Objetivo: A partir de los temas más débiles identificados en la etapa de diagnóstico, elaboración de un programa de capacitación para ofrecer a las

organizaciones sin fines de lucro en el país. Identificación de las personas más idóneas para desarrollar el programa.

Producto: Programa de capacitación e identificación de capacitadores y elaboración de material de apoyo.

Etapa 3: Búsqueda de financiamiento

Objetivo: Elaboración presupuesto de la iniciativa y búsqueda de financiamiento.

Producto: Informe de presupuesto y estrategia de búsqueda de financiamiento.

Etapa 4: jornada de preparación

Objetivo: Una vez conseguido el presupuesto se desarrollará una jornada de preparación con todos los capacitadores para asegurar que el programa es adecuado a los objetivos que nos hemos planteado.

Producto: Informe de evaluación y recomendaciones.

Etapa 5: Puesta en marcha y evaluación

Objetivo: Capacitar a miembros de directorios de organizaciones sin fines de lucro con el fin de mejorar sus prácticas de gobierno corporativo y rendición de cuentas. Estos talleres de capacitación tendrían un bajo costo para las OSFL.

Producto: Informe con los talleres realizados y recomendaciones para futuros talleres.

IV.1. Factibilidad de implementar una iniciativa de este tipo de Chile y alternativas para el financiamiento

Sin duda que el tema del financiamiento es una barrera con la que se enfrentan las organizaciones sin fines de lucro para participar en iniciativas de este tipo. En este sentido, tal vez sería importante explorar fuentes externas que pudieran interesarse en financiar iniciativas orientadas a capacitar, por ejemplo, a organizaciones sin fines de lucro en temas de gobernabilidad y rendición de cuentas. Existen además múltiples organizaciones y centros de otros países que tienen experiencia en estos temas con los que se podría hacer una alianza estratégica, tales como La Caixa, el Observatorio del Tercer Sector y Fundación Lealtad de España (ya hay conversaciones con ellos) o el Institute on Governance de Canadá.

V. Catastro público de OSFL con altos estándares de gobernabilidad y rendición de cuentas

Durante el desarrollo de este proyecto hemos constatado que no existe un catastro único, oficial de organizaciones sin fines de lucro en Chile. La información existente no está actualizada y por lo tanto es difícil saber si las organizaciones cumplen al menos con los requisitos mínimos exigidos por la ley. Este es un problema que enfrentan la mayoría de los países estudiados en el marco de este estudio.

Esta dificultad se logra superar en otros países a través de los registros de lo que se denomina “entidades intermedias”, que buscan hacer de puente entre las organizaciones sin fines de lucro y los posibles donantes o colaboradores. Estas entidades buscan reconocer socialmente a aquellas organizaciones sin fines de lucro que son eficientes, efectivas, transparentes y cumplen con altos estándares éticos, favoreciendo así la “donación inteligente”.

Ejemplos de entidades destinadas a generar puentes entre las organizaciones y sus grupos de interés:

Las entidades intermedias son organizaciones creadas con el objetivo de promover “donaciones inteligentes”, es decir, donaciones basadas en información concreta y comparable sobre la efectividad y transparencia de las organizaciones. La mayoría de estas organizaciones se encargan de certificar que las organizaciones incluidas o adscritas cumplen con altos estándares éticos y de transparencia. A continuación se presentan algunos ejemplos:

Better Business Bureau (BBB) Wise Living Alliance: Esta organización creó un sello nacional para aquellas organizaciones sin fines de lucro que cumplan con sus estándares de responsabilidad. Estos apuntan a lograr prácticas justas y honestas en la recaudación de fondos, promover una conducta ética en las organizaciones y contribuir a estimular la filantropía. Sin embargo, las organizaciones deben pagar para acceder a este registro, lo que limita su acción a aquellas que pueden financiar este servicio.

International Comité of Fundraising Organizations (ICFO): Es una red global registrada en Holanda dedicada desde 1958 a promocionar la transparencia de las organizaciones sin fines de lucro de la Unión Europea y otras regiones del mundo. Formula estándares de transparencia para organizaciones sin fines de lucro de carácter internacional y actúa foro de discusión e intercambio entre sus miembros. Esta organización concede una certificación, pero no publica ningún tipo de informe de las organizaciones que analiza.

Fundación Lealtad: Elabora una Guía de Transparencia y Buenas Prácticas de las organizaciones sin fines de lucro de España. Las organizaciones incluidas en la Guía aceptan ser analizadas y evaluadas por la Fundación sobre la base de 9 principios de transparencia y gobiernos corporativos. El análisis queda reflejado en la Guía que recoge de forma detallada el cumplimiento por parte de la organización de cada uno de estos principios, así como una visión general de la organización y otros datos de interés para que potenciales donantes puedan decidir fácilmente con qué organización colaborar (más información sobre esta organización en el caso de estudio sobre España). Es resistida por algunas organizaciones.

Charity navigation: Esta organización analiza la salud financiera de la organización, cómo se utilizan los fondos y si la entidad es sostenible en el tiempo. Los índices utilizados por Charity Navigation van de cero a cuatro estrellas (entre más estrellas más confianza).

American Institute of Philanthropy: Esta organización publica un índice anual de las organizaciones sin fines de lucro. El estándar equivale al puntaje obtenido de acuerdo a la información recopilado por el Instituto. Para realizar el índice se solicita el reporte anual, los estados financieros auditados y los formularios del Servicio de Impuestos Internos de la organización.

Corporación Simón de Cirene: Esta organización otorga un "Sello de Calidad SDC" que tiene por objetivo reconocer a las organizaciones que hagan una declaración "transparente y consistente" de sus actividades y que se comprometan a un mejoramiento continuo de la gestión organizacional y de los servicios que entregan a sus beneficiarios. El proceso comienza con una declaración de la organización respecto de sus beneficiarios, servicios que entrega, fuentes y uso de fondos, evaluaciones, desafíos futuros y compromisos del directorio. Posteriormente, la organización debe asumir el compromiso de mejorar este esfuerzo de forma continua a través de un contrato con la Corporación. El sello de calidad es entregado por tres años y se evalúa anualmente.

Fuente: Chile Transparente (2008) y páginas Web de las organizaciones mencionadas.

V.1. Factibilidad de implementar una iniciativa de este tipo de Chile

Una iniciativa de este tipo podría eventualmente contribuir a aumentar las donaciones a organizaciones sin fines de lucro, al otorgar confianza a la ciudadanía de que las organizaciones están siendo manejadas de manera eficiente y efectiva. Para ello, sin embargo, es importante que el sistema de verificación de cumplimiento con los estándares definidos por este sistema sea muy estricto. Esto puede ser complejo, ya que los temas de gobierno corporativo y rendición de cuentas son bastante nuevos en las organizaciones sin fines de lucro.

De este modo, de implementarse una iniciativa de este tipo en el país, necesariamente requeriría incluir una primera etapa de acompañamiento de las organizaciones interesadas en cumplir con los estándares y de un plazo razonable para cumplir con ellos. De otro modo, se corre el riesgo de que el programa sea resistido por las organizaciones más pequeñas y visto como un club selecto al que solo pueden entrar las más grandes o con mayor presupuesto.

La iniciativa podría ser resistida también por las organizaciones más antiguas dado que esta será una oportunidad para que entidades nuevas compitan con las más tradicionales por recursos, al destacarse por sus prácticas de buen gobierno corporativo y rendición de cuentas.

Por las razones antes mencionadas, una iniciativa de este tipo puede tomar un par de años antes de consolidarse en el país. Como primera actividad para implementar una iniciativa de este tipo en Chile se recomienda revisar las experiencias de otros países y socializar el tema con organizaciones sin fines de lucro en Chile.

VI. Apoyo en temas legales y auditorías financieras a OSFL

Los temas usualmente más complejos para las organizaciones sin fines de lucro son los legales. En este contexto, vemos que una manera de contribuir a fortalecer los gobiernos de estas organizaciones es prestando apoyo pro bono en temas legales. Si bien ya hay iniciativas de este tipo, sería interesante ampliar la oferta de apoyo a organizaciones en estos temas, ofreciendo, por ejemplo, un servicio de revisión legal e identificación de áreas de mejoramiento.

Otro tema en el que vemos una oportunidad para mejorar el funcionamiento de las organizaciones sin fines de lucro, es promover un sistema de auditorías financieras a OSFL a costos más accesibles.

VI.1. Factibilidad de implementar una iniciativa de este tipo de Chile

Dado el gran avance que han tenido las iniciativas de pro bono en el país creemos que hay aquí una oportunidad para apoyar a las organizaciones sin fines de lucro en los temas de mayor complejidad para ellas. En esta línea se sugiere desarrollar una propuesta de asesorías en temas legales y financieros a las organizaciones sin fines de lucro que pueda ser liderada por alguna organización que trabaje pro bono.