RESUMEN EJECUTIVO
Gobiernos corporativos en las organizaciones sin fines de lucro: Revisión de la experiencia internacional[1]

Introducción

Las organizaciones sin fines de lucro son conocidas con diversos nombres tanto en Chile como en el mundo entero: organizaciones filantrópicas, organizaciones no gubernamentales (ONG), organizaciones voluntarias, tercer sector, entre otros. Corresponden a un conjunto amplio y variado de entidades que, con distintos propósitos y estilos, comparten algunas características: son organizaciones con personalidad jurídica, de interés público, cuyo fin no es el lucro, que tienen una misión específica (superación de la pobreza, protección del medio ambiente, apoyo a niños en situación de riesgo social, etc.) y que son independientes del Estado.

Cualquiera sea la figura legal adoptada, es necesario que la organización defina una estructura de gobierno que le permita funcionar y relacionarse con sus grupos de interés (beneficiarios, donantes, voluntarios, gobierno, entre otros).

El término gobierno corporativo se refiere tanto a la organización interna como a las prácticas del cuerpo de gobierno de la organización, sin importar cómo se llame éste: directorio, consejo de directores, asamblea general, junta directiva o consejo administrativo. Estos cuerpos de gobierno son voluntarios y en la mayoría de los casos no remunerados. Sus funciones y responsabilidades están definidas en los estatutos de la organización y en las leyes que rigen para ellas (Ferraro, 2000).

Más específicamente, el "Panel de Rendición de Cuentas y Gobernabilidad en el Sector Voluntario" de Canadá (*Panel on Accountability and Governance in the Voluntary Sector*) (1999), define **gobierno corporativo** como el conjunto de principios y prácticas adoptadas por el órgano directivo superior de una organización para asegurar a sus grupos de interés que esta será manejada efectivamente y con la debida probidad.

El gobierno corporativo es importante para cualquier entidad, sea esta una organización del Estado, una empresa o una institución sin fines de lucro, porque finalmente la responsabilidad legal y moral de lo que hace la organización recae en los miembros de su directorio (Ferraro, 2000). Pero, con mayor razón aún, una organización de interés público que se financia con fondos gubernamentales (ya sea directos o indirectos vía exenciones en el pago de impuestos) y/o donaciones privadas, debe ser ejemplo de transparencia y probidad. Su función pública la obliga a actuar con altos estándares éticos y a administrar lo más eficientemente posible los recursos destinados para cumplir con su misión. No hay que olvidar que tanto su supervivencia como la de todo el sector sin fines de lucro dependen de la confianza que depositan los ciudadanos en ellas.

[1] Este documento se elaboró en el marco del proyecto "Gobiernos corporativos en las organizaciones sin fines de lucro en Chile", realizado por Chile Transparente con el apoyo de Fundación AVINA.

Una primera tarea para contar con un buen gobierno corporativo es tener un directorio independiente de la gerencia o dirección ejecutiva de la institución. Esto impide que toda la autoridad en torno a las decisiones y manejo presupuestario recaiga sobre solo una persona o entidad (el gerente o director ejecutivo, por ejemplo), lo que contribuye a prevenir fraudes y mejorar la gestión financiera y administrativa de la institución. Esto, además de otorgar confianza a los grupos de interés de la institución, asegura que todo el *"know how institucional"* (conocimiento y experiencia acumulado) no esté en manos de una sola persona, favoreciendo así el crecimiento, desarrollo y sostenibilidad de la institución. En el Recuadro 1 se incluyen las tareas básicas de un directorio descritas por la literatura.

Recuadro 1
Responsabilidades de un directorio

Ser miembro del directorio de una organización sin fines de lucro no es una responsabilidad menor. El directorio es finalmente el responsable de velar porque se cumplan los objetivos de la institución y de rendir cuentas a los distintos grupos de interés de la organización. De este modo, un director debe exigir que se le permita participar en la gestión de la institución a la vez que debe aportar con su experiencia y conocimiento. El primer objetivo del directorio debe ser velar porque la institución cumpla con la legislación y las normas que la rigen. Para ello los miembros del directorio deben conocer las leyes y los estatutos que regulan a la organización.

En la mayoría de los casos, las leyes que rigen a las organizaciones sin fines de lucro hacen referencia explícita a los derechos y deberes de los directorios e incluyen por ejemplo referencia al número de reuniones que deben realizarse al año y funciones de este. Sin duda que es deber de toda organización cumplir con estas leyes. Pero es importante que los directorios no se constituyan solo para cumplir con la ley sino que sean aprovechados para mejorar la gestión institucional así como los estándares de transparencia y rendición de cuentas de la organización.

Richard T. Ingram (1997) distingue diez responsabilidades básicas del directorio de las organizaciones sin fines de lucro:

1. Determinar la misión y los propósitos de la organización.
2. Seleccionar al director ejecutivo.
3. Apoyar al director ejecutivo y evaluar su desempeño.
4. Garantizar la planificación eficaz de la organización.
5. Garantizar que la organización cuente con suficientes recursos.
6. Administrar eficientemente los recursos.
7. Determinar y supervisar los programas y servicios de la organización.
8. Promover la visibilidad de la organización.
9. Asegurar la integridad legal y ética y mantener la transparencia.
10. Reclutar y orientar a nuevos miembros para el directorio y evaluar su propio desempeño.

Fuente: Ingram, R. (1997).

Gobierno corporativos: Revisión de la experiencia internacional

Estados Unidos

Con el objetivo de analizar patrones y tendencias de gobierno corporativo en las organizaciones sin fines de lucro en Estados Unidos, BoardSource elabora desde 1994 un Índice de Gobernabilidad. El último índice, realizado el año 2007, presenta resultados a partir de entrevistas a 2.152 líderes de organizaciones sin fines de lucro (tanto directores ejecutivos como miembros del directorio) en temas como composición de los directorios, estructura y desempeño. Si bien la encuesta no permite hablar de cómo funcionan los gobiernos corporativos de las organizaciones sin fines de lucro en Estados Unidos, sí revela algunas tenencias interesantes.

A continuación se resumen los resultados más interesantes de este estudio:

Tanto los gerentes o directores ejecutivos como los miembros del directorio encuestados califican de mediocre el desempeño de sus directorios, siendo la búsqueda de financiamiento, relaciones con la comunidad y búsqueda de nuevos miembros los temas peor evaluados. Las materias en las que el directorio es mejor evaluado son las de comprender la misión y supervisar financiera y legalmente a la institución.

En relación con el tamaño de los directorios, el Índice destaca que el promedio de miembros de los directorios ha permanecido relativamente constante en la última década en 16 miembros. Obviamente no existe un número perfecto, por lo que cada directorio debe determinar cuántos miembros necesita para trabajar eficiente y efectivamente.
En términos de duración de los directores, el patrón más popular, y que se ha mantenido constante en el tiempo, es de dos términos consecutivos (43%) con un máximo de tres años cada periodo (70%). Sin embargo, en los directorios y en las organizaciones más pequeñas es común que los miembros puedan ser elegidos de manera indefinida.

Generalmente, el período del presidente del directorio dura 1,8 años, pudiendo asumir en promedio 1,9 períodos consecutivos. Los presidentes de los directorios asumen un serio compromiso con la organización que lideran, especialmente en términos de tiempo y búsqueda de financiamiento. Ellos manifiestan dedicar el doble de tiempo a la organización que dirigen en comparación con los otros miembros del directorio (20 versus 10 horas mensuales) y están más preparados para buscar financiamiento (82% versus 70%) y para realizar contribuciones financieras significativas (93% versus 87%).

Respecto de las razones para integrarse al directorio, el 80% de los directores encuestados señaló que la misión de la institución fue la principal motivación para participar.

En materia de remuneraciones, el trabajo en los directorios continúa siendo en su gran mayoría voluntario. Sin embargo, un 11% de las organizaciones con presupuestos más grandes (más de US$ 25 millones anuales) paga a sus miembros un honorario por su servicio (esto corresponde al 3% del total de las organizaciones encuestadas).

La capacitación parece ser un tema importante para los directores en Estados Unidos. Un 93% de los encuestados señala estar interesado en recibir capacitación. Las evaluaciones del directorio son una estrategia para capacitar a los miembros del directorio y fortalecer la gobernabilidad. El 52% de los directorios de la muestra ha realizado una evaluación de sus tareas, esta cifra ha aumentado al doble desde la primera encuesta realizada por BoardSource en 1994.

De acuerdo a la encuesta, los directorios se reúnen en promedio 6,9 veces al año y las reuniones duran en promedio 3,3 horas. El 79% de los directorios promedian 75 a 100% de asistencia en las reuniones.

Los directorios más pequeños tienden a funcionar como *"comitttee of the whole"* (comisión de todos los miembros), mientras que los más grandes trabajan en comités.

En materia de políticas de transparencia y rendición de cuentas, la encuesta muestra que los directorios utilizan las políticas y declaraciones escritas para guiarse y proteger a la organización. Sin embargo, las organizaciones más pequeñas tienen menos políticas, lo que nos recuerda que los recursos son un factor importante en estas materias. No obstante lo anterior, la mayoría de las organizaciones tiene una política sobre conflictos de intereses (88%), lo que aumentó de un 61% desde la encuesta de 1994. Un 67% solicita a sus miembros que firmen una declaración de divulgación (*disclosure statement*) anual como una manera de asegurar que sus miembros prestan atención a los conflictos de interés de manera regular. La mayoría de los encuestados (75%) siente que sus directorios están bien informados sobre los cambios en la legislación.

Una manera simple de demostrar un compromiso proactivo con la rendición de cuentas es publicar toda la información de la organización en la página Web. En materia financiera, si bien el IRS de Estados Unidos requiere que las organizaciones sin fines de lucro mantengan sus formularios 990 (formularios de declaración de impuestos de las organizaciones sin fines de lucro) a disposición del público, solo un 66% de las organizaciones encuestadas lo hace (un 18% en su propia página Web y un 485 en el sitio de otros).

Sin duda que la supervisión financiera es un tema de gran relevancia para los directorios. De hecho, un 92% de las organizaciones encuestadas realizan una auditoría financiera externa y un 85% cuenta con miembros con conocimientos en temas financieros.

Canadá

En 2005, *Strategic Leverage Partnership Inc.,* en asociación con el Centro para la Investigación y el Desarrollo del Sector Voluntario, realizó un estudio nacional sobre prácticas de los directorios de las organizaciones sin fines de lucro y voluntarias en Canadá. El objetivo del estudio fue conocer el estado del arte en materia de gobierno corporativo en las organizaciones sin fines de lucro en Canadá, identificar buenas prácticas y determinar cuál es la mejor manera de medir la rendición de cuentas en los directorios de las organizaciones sin fines de lucro. El estudio incluyó una revisión de la

literatura, una encuesta nacional a través de Internet y varios *focus groups* con actores clave. De la encuesta, se recibieron más de 1,300 respuestas de organizaciones variadas en tamaño y en presupuesto. Estos resultados se presentan a continuación:

En el 50% de las organizaciones encuestadas, los directorios tenían entre 16 y 25 integrantes; en un 22% menos de diez personas y solo en un 4% más de 25 personas. Consultados sobre si el tamaño del directorio era el adecuado o no, un 82% de los encuestados se manifestó de acuerdo. Como era esperable, en las organizaciones más pequeñas el porcentaje de directorios más pequeños fue mayor, mientras que en las organizaciones más grandes el porcentaje de directorios grandes fue mayor.

El 70% de las organizaciones encuestadas cuenta con un comité ejecutivo, mientras que un 57% tiene un comité de finanzas y un 41% un comité de auditoría.

Consultados sobre las áreas de conocimiento que debían ser incorporadas en el directorio, la mayoría mencionó marketing y comunicaciones (52% de los que señalaron alguna necesidad). Otros temas mencionados fueron búsqueda de financiamiento (48%), planificación estratégica (44%) y relaciones con el gobierno (33%).

En relación con el conocimiento financiero de los miembros del directorio, un 31% de los consultados señaló que más del 75% de los miembros de su directorio podía leer y comprender los balances financieros; un 25% señaló que entre un 51 y un 75% podían hacerlo, un 28% señaló que entre un 25 y 50% eran capaces y solo un 15% señaló que menos del 25% podían leer y comprender esa información.

Respecto de cuál debe ser la labor del directorio, un 62% señaló que éste debe enfocarse en los temas de gobernabilidad mientras que el personal se concentra en la operación del día a día. Un 40% señaló que el directorio está comenzando a enfocarse en los temas de gobernabilidad, un 17% indicó que el directorio se enfoca principalmente en temas de administración diaria y un 12% señaló que tanto el personal como el directorio no tienen claros cuáles son sus respectivos roles y responsabilidades.

Consultados respecto de si las políticas de la organización y los procedimientos establecidos proporcionan suficiente guía para gobernar la organización, el 72% se manifestó de acuerdo. Las razones dadas por el 28% que señaló que no eran suficientes fueron: carencia de políticas escritas y existencia de un marco informal de política; políticas antiguas y no actualizadas; falta de políticas.

Respecto a las políticas de apertura de la información, el 66% de las organizaciones señaló hacer públicos sus procesos y políticas.

En materia de duración de los miembros del directorio en sus cargos, el 22% señaló que es indefinido. En aquellos con tiempo limitado, 3 a 4 años fue lo más común (50%), seguido de 1 a 2 años (31%) y más de cinco años (19%).

En aquellas organizaciones en las que el período de ejercicio es limitado, en el 48% se permite a los miembros servir uno o dos períodos consecutivos, en el 47% tres o más y solo en un 5% no se permiten períodos consecutivos. El 82% de los encuestados señaló que el período de los miembros del directorio era el adecuado para asegurar tanto la obtención de una mirada fresca como la continuidad.

De las organizaciones encuestadas, el 52% señaló tener un proceso formal de reclutamiento de miembros del directorio, un 58% señaló contar con un proceso de reclutamiento efectivo y tener un número de prospectos calificados para elegir cada año; y un 31% manifestó tener dificultades para llenar los asientos del directorio.

Consultados sobre cómo la organización orienta a sus nuevos miembros, la respuesta más común de una lista proporcionada fue a través de un manual (72%), seguida de un tour por la institución (50%) y sesiones formales de orientación con presentaciones (47%). Un 26% señaló que sus organizaciones no tenían un proceso formal de orientación.

Respecto del número de reuniones de directorio al año, la respuesta más frecuente fue 10 (30%), seguida de 4 (13%). En la mayoría de los casos las reuniones tuvieron una duración de entre 90 minutos a dos horas (45% de los casos).

El 52% de los encuestados señaló que su directorio no realiza evaluaciones formales de su desempeño. De entre aquellos que sí lo hacen, el 74% las realiza anualmente.

El 45% de los directorios se fija objetivos anuales para sí mismo. El 36% sigue un bien delineado plan de trabajo que señala cómo el directorio alcanzará sus metas y se convierte en la agenda para las reuniones del año del directorio. El 79% de aquellos que indicaron que no seguían ningún plan de trabajo pensaba que un plan de trabajo los ayudaría a ser más efectivos.

Frente a la pregunta de si el directorio estaba haciendo un buen trabajo en cuanto a la rendición de cuentas, el 87% dijo que sí y el 13% dijo no. Consultados respecto a si los miembros del directo tenían información suficiente para tomar decisiones informadas, el 86% se manifestó de acuerdo.

El 82% de los encuestados señaló que el directorio tenía una visión estratégica para la organización. De ellos, el 92% señaló que esta era compartida con la administración.

Un 77% de las organizaciones señalaron tener un plan estratégico por escrito. De estos, el 75% señaló que el plan había sido elaborado por el Gerente o Director Ejecutivo.

España

Con el objetivo de proporcionar información sobre las organizaciones sin fines de lucro en España y contribuir así a su valoración social, la Fundación publica una Guía sobre Transparencia y Buenas Prácticas, en la que se evalúan el cumplimiento o incumplimiento de las organizaciones incorporadas de una serie de principios sobre transparencia y gobierno corporativo.

La incorporación a la Guía es de carácter voluntario. De hecho, son las propias organizaciones las que deben solicitar ser analizadas por la Fundación. La evaluación es gratuita, no tiene costo económico alguno para la organización, aunque para realizarlo la entidad debe cumplir con un requisito: contar con una auditoría externa de sus cuentas anuales.

La sexta edición de la Guía, publicada en el 2008, presenta resultados de 122 organizaciones españolas (asociaciones y fundaciones y federaciones, confederaciones y otras agrupaciones de entidades, agrupadas atendiendo su personalidad jurídica). Si bien los resultados de esta muestra no permiten dar cuenta de la realidad de todo el sector sin fines de lucro en España en materia de gobiernos corporativos y transparencia, sí permite identificar algunos temas clave.

En términos generales el nivel medio de cumplimiento de los principios de transparencia y buenas prácticas alcanzó el 88,7% en el 2008, levemente superior al nivel del año anterior (88,3%). La tabla a continuación resume el cumplimiento de los principios de las 122 organizaciones incluidas en la Guía 2008.

Principio de Transparencia y Buenas Prácticas	**% de Cumplimiento**
Principio 1: Funcionamiento y regulación del órgano de gobierno	68,9%
Principio 2: Claridad y publicidad del fin social	99,2%
Principio 3: Planificación y seguimiento de la actividad	88,5%
Principio 4: Comunicación e imagen fiel en la información	95,9%
Principio 5: Transparencia en la financiación	100%
Principio 6: Pluralidad en la financiación	68,9%
Principio 7: Control en la utilización de fondos	91,0%
Principio 8: Presentación de las cuentas anuales y cumplimiento de las obligaciones legales	91,0%
Principio 9: Promoción del voluntariado	95,1%
Media de cumplimiento de los principios	88,7%
Fuente: Guía de la Transparencia y las Buenas Prácticas de las ONG 2008.	

De acuerdo a la información proporcionada por la Fundación Lealtad, las 59 organizaciones que actualizaron sus informes en esta Guía 2008 experimentaron una mejoría importante, del 86,8% en la Guía anterior, al 92,3% en la actual. Este porcentaje contrasta con el nivel de cumplimiento de las nuevas organizaciones incorporadas, que alcanza el 76,75%.

Si se revisa el nivel de cumplimiento por principios, se aprecia que solo dos de ellos se encuentran por debajo del promedio: el referido al funcionamiento y regulación del órgano de gobierno y el de la pluralidad del financiamiento.

En materia de funcionamiento del órgano de gobierno, los temas más deficitarios dicen relación con la asistencia a reuniones del directorio (C) y renovación de los miembros de directorio (E). Otros temas en los que las organizaciones fallan en cumplir con el

principio son: organización de al menos dos reuniones al año en la que participen la mayoría de los miembros (B) y limitación al número de directores que reciben remuneraciones de cualquier tipo (d).

Si bien es indudable que hay todavía mucho espacio para mejora en materia de gobiernos corporativos, la Fundación destaca que en la Guía 2008 el principio referido al funcionamiento y regulación del órgano de gobierno ha experimentado una mejora muy significativa (tres puntos porcentuales). El motivo de esta mejora es una mayor asistencia a las reuniones de directorio, lo que implica una mayor participación de todos los miembros en el gobierno de la organización.

En relación al principio 6 sobre Pluralidad en la Financiación, a pesar del esfuerzo realizado por las organizaciones para aumentar los recursos procedentes de fuentes privadas, el mayor acceso a fondos procedentes de la Administración Pública ha implicado que algunas entidades no alcanzaran el nivel mínimo del 10% de financiamiento privado exigido por el principio.

Por otro lado, el principio que más alto grado de cumplimiento ha alcanzado es el referido a la Transparencia en la Financiación, llegando al 100%, lo que supone un incremento de tres puntos porcentuales respecto del 2005. A éste le sigue el principio dos de Claridad del Fin Social con un 99,2%, lo que indica que, cada vez más, el fin social de las organizaciones se encuentra mejor definido en sus Estatutos y que todas sus actividades están orientadas a la consecución del mismo.

Los principios tres, de Planificación y Seguimiento de la Actividad, y cuatro, de Comunicación e Imagen Fiel, son los otros dos principios que han experimentado las mejoras más significativas, tomando como punto de comparación a la Guía 2007. La razón de ello a juicio de la Fundación Lealtad es que cada vez son más las organizaciones que elaboran documentos de planificación (que además son aprobados por su directorio) y también aquellas que cuentan con una página Web completa y actualizada.

Para finalizar, es interesante señalar que si bien el principio siete, sobre Control en la Utilización de los Fondos, presenta un grado de cumplimiento elevado (por encima de la media), éste ha disminuido respecto a la Guía 2007. El motivo es que varias organizaciones españolas han dejado de elaborar la liquidación del presupuesto debido a que esto ya no es exigido por los organismos públicos de control. Sin embargo, a juicio de la Fundación, si bien esta ya no es una exigencia legal, es una herramienta de gestión y control financiero muy útil para detectar y corregir desviaciones en la actividad. La recomendación aquí es ir un paso más allá de la ley para mejorar la gestión y transparencia de la institución.

Reino Unido

En un estudio elaborado por Mark Parker de Bassac para *Governance Hub* el año 2006, sobre prácticas en materia de gobiernos corporativos en las organizaciones voluntarias y comunitarias sin fines de lucro de Inglaterra, se realizó un entrevista semi estructurada a 25 actores clave de este sector. Algunos temas destacados por los participantes se resumen a continuación:

Motivaciones para mejorar el desempeño en materia de gobiernos corporativos
De acuerdo a los entrevistados, las motivaciones para mejorar los gobiernos corporativos provenían tanto de factores internos como externos. Entre los factores internos mencionados destacan, revisiones internas, crisis, cambios en las circunstancias o interés por promover una mayor rendición de cuentas frente a las distintas audiencias de la organización. Fuerzas externas mencionadas incluían el deseo de aparecer más creíbles y cumplimiento de los marcos legales y regulatorios.

Beneficios y factores de éxito
Para todos los entrevistados, un buen gobierno corporativo conlleva una serie de beneficios. Entre estos se mencionaron aumentar la visión estratégica, mejorar el trabajo en equipo y el liderazgo, mejorar la rendición de cuentas de la institución, manejar mejor los riesgos, más credibilidad y desarrollar una organización más efectiva y eficiente. Para los entrevistados, contar con un buen gobierno corporativo tenía más posibilidades de funcionar cuando algunos factores estaban presentes: liderazgo fuerte y comprometido, una estrategia de mejoramiento compartida, una cultura que valora el aprendizaje y una comunicación efectiva.

Barreras y apoyo necesario
Las principales barreras identificadas por los entrevistados para contar con un buen gobierno corporativo fueron la falta de compromiso, habilidades y conocimiento de los miembros de la institución, la resistencia al cambio y la falta de tiempo y dinero.

Para superar estas barreras, los entrevistados señalaron que se requiere de una gran variedad de mecanismos. Entre estos se mencionaron oportunidades para aprendizaje de los pares, acceso a materiales apropiados y financiamiento, acceso a consejo, guía y capacitación y la creación de un ambiente favorecedor.

Gobierno Corporativo en el sector privado

Como señaláramos anteriormente, contar con un buen gobierno corporativo no es solo una preocupación de las organizaciones sin fines de lucro. Este tema ha adquirido gran relevancia en el sector privado, particularmente a la luz de la crisis financiera actual que puso en evidencia la falta de regulación y control de las empresas y la, en muchos casos, nula supervisión de los directorios, de las decisiones adoptadas por los ejecutivos de las compañías. Más cerca aún, en nuestro país, el reciente caso de colusión de tres cadenas de farmacias para alzar coordinadamente los precios de más de 200 medicamentos, ha puesto nuevamente en evidencia la importancia de contar con un directorio activo y que fiscalice la labor de la plana ejecutiva de la institución.

En los últimos años, varios países han instaurado leyes para prevenir prácticas fraudulentas en las empresas que involucran cambios en los gobiernos corporativos. Pero también han surgido normas y estándares voluntarios a los que las compañías adhieren buscando asegurar a sus audiencias que su comportamiento es éticamente aceptable. Los códigos de buenas prácticas y estándares voluntarios son cada vez más valorados en el sector privado a medida que ha comenzado a surgir evidencia empírica respecto a que un buen gobierno corporativo contribuye efectivamente a un mejor

desempeño de las empresas. Un estudio realizado tres años después de la publicación de los lineamientos de la TSE de Canadá, descubrió que aquellas empresas que habían implementado las buenas prácticas habían obtenido mejores resultados en criterios clave de desempeño (*Panel on Accountability and Governance in the Voluntary Sector*, 1999).

Un referente para la elaboración de guías de buenas prácticas en el sector privado en el mundo entero son los Principios de Gobierno Corporativo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) desarrollados en 1999. En el recuadro 2 se presentan estos principios, que pueden servir de insumo para la elaboración de una estrategia para las organizaciones sin fines lucro en Chile.

Recuadro 2
Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE

Los Principios de Gobierno de la OCDE fueron publicados por primera vez en 1999. Desde entonces, se han convertido en un referente para empresas, inversionistas, actores políticos y la sociedad en general en todo el mundo. Estos principios fueron revisados y adaptados en el año 2004.

1. Garantizar la base de un marco eficaz para el gobierno corporativo: El marco para el gobierno corporativo deberá promover la transparencia y eficacia de los mercados, ser coherente con el régimen legal y articular de forma clara el reparto de responsabilidades entre las distintas autoridades supervisoras, reguladoras y ejecutoras.
2. Los derechos de los accionistas y funciones clave en el ámbito de la propiedad: El marco para el gobierno corporativo deberá amparar y facilitar el ejercicio de los derechos de los accionistas.
3. Tratamiento equitativo de los accionistas: El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar un trato equitativo a todos los accionistas, incluidos los minoritarios y los extranjeros.
4. El papel de las partes interesadas en el ámbito del gobierno corporativo: El marco para el gobierno corporativo deberá reconocer los derechos de las partes interesadas establecidos por ley o a través de acuerdos mutuos, y fomentar la cooperación activa entre sociedades y las partes interesadas con vistas a la creación de riqueza y empleo, y a facilitar la sostenibilidad de empresas sanas desde el punto de vista financiero.
5. Divulgación de datos y transparencia: el marco para el gobierno corporativo deberá garantizar la revelación oportuna y precisa de todas las cuestiones materiales relativas a la sociedad, incluida la situación financiera, los resultados, la titularidad y el gobierno de la empresa.
6. Las responsabilidades del directorio: El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar la orientación estratégica de la empresa, el control efectivo de la dirección ejecutiva por parte del directorio y la responsabilidad de éste frente a la empresa y los accionistas.

Temas claves identificados en la revisión internacional

La revisión de las experiencias internacionales en materia de gobiernos corporativos (tanto en el sector sin fines de lucro como en el mundo de las empresas) permite

identificar algunos elementos clave a la hora de discutir cómo mejorar los gobiernos corporativos en el Tercer Sector. Estos temas son discutidos a continuación.

Carencia de un registro único de organizaciones sin fines de lucro

En la mayoría de los países estudiados, un problema importante para el acceso a la información sobre las organizaciones sin fines de lucro es la ausencia de un registro central que agrupe los datos de todas las entidades del sector. En la mayoría de los países existe una gran dispersión de registros y las organizaciones están adscritas a uno u otro en función de su personalidad jurídica. 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".

No existe un modelo único de gobierno corporativo

Una de las principales lecciones que surge al revisar la experiencia internacional, es que no existe un modelo único de gobierno corporativo que pueda aplicarse a todas las organizaciones sin fines de lucro. Este sector agrupa a una infinidad de organizaciones muy diversas en tamaño, presupuesto y actividad. Esto hace inviable pensar en un modelo único de gobierno corporativo que pueda adecuarse a la realidad de cada organización. Cada organización es diferente y por lo tanto su gobierno corporativo debe adecuarse a las características propias de la organización. Lo importante es que su estructura de gobierno esté claramente definida y sea conocida por todos.

Los desafíos que enfrentan las organizaciones son similares en organizaciones grandes y pequeñas

La revisión de la experiencia internacional nos permite señalar que los desafíos son los mismos, sin embargo, la manera de enfrentarlos será diferente considerando el tamaño y los recursos de la organización.

No hay que esperar a enfrentarse a una crisis para revisar las estructuras de gobierno de la organización

Hemos visto que en muchos países, la principal motivación para mejorar las estructuras de gobierno corporativo surge luego de una crisis. Sin embargo, frente al cada vez mayor escrutinio público del sector sin fines de lucro, es mejor ser proactivo y no esperar a enfrentarse a un problema para revisar las estructuras de gobierno. Contar con estructuras sólidas y bien definidas permite enfrentar mejor una crisis y asegurar que ella no afecte la imagen de la institución de manera irremediable.

Falta de una definición clara de roles de los miembros del directorio

En todos los países analizados vemos que una de las principales quejas de los miembros del directorio se refiere a la falta de claridad respecto de sus roles. Este es

un tema también presente en los gobiernos corporativos de las empresas privadas. Es común escuchar a directores decir que ellos no sabían en lo que se estaban metiendo cuando aceptaron ser directores, lo que en muchas ocasiones genera frustración.

Dificultades para encontrar personas con tiempo y compromiso para participar en un directorio

Este es un tema común en todos los países analizados y sin duda un tema que preocupa a las organizaciones. De hecho, en una encuesta realizada en Canadá sobre organizaciones sin fines de lucro y voluntarias, cerca del 50% de las organizaciones mencionaron la dificultad de obtener miembros para el directorio como uno de los problemas que impedían a la organización cumplir a cabalidad con su misión (Lasby, 2007).

Falta de políticas claras de sucesión tanto del fundador de la organización como del director ejecutivo

Es común que las organizaciones sin fines de lucro dependan de un liderazgo fuerte radicado comúnmente en su fundador o en su director ejecutivo. Sin embargo la falta de políticas que preparen a la organización para el recambio generacional ponen muchas veces a las organizaciones en situación de precariedad, disminuyendo sus posibilidades de perdurar en el tiempo. Desarrollar estrategias destinadas a preparar a la organización para cambios en la presidencia y dirección ejecutiva, asegurarán la sostenibilidad en el tiempo de la organización.

Falta de capacitación y evaluación de la labor de los directores

En todos los países analizados, los miembros de directorios de organizaciones sin fines de lucro manifiestan interés por acceder a capacitación en temas relacionados con sus tareas y responsabilidades. Otro tema de gran relevancia son las evaluaciones periódicas de los directorios y miembros individuales. En todos los casos analizados, la experiencia indica que aquellos directorios que funcionan mejor realizan evaluaciones periódicas de su accionar y destinan tiempo a reflexionar sobre sus funciones y responsabilidades.

La transparencia y rendición de cuentas es un elemento central de un buen gobierno corporativo

Como ya hemos señalado, las cada vez más alta expectativas de la comunidad en estos temas obligan a las organizaciones y particularmente a sus directorios a enfrentar estos temas con claridad y premura. Contar con políticas claras de transparencia y rendición de cuentas son aspectos básicos para asegurar la confianza de la sociedad en las organizaciones sin fines de lucro.

Bibliografía

Bigas, Lianabel Oliver (2005). Cómo Entender y Usar Información Financiera: Un Manual Básico para Entidades Sin Fines de Lucro. San Juan, Puerto Rico: Fundación Ángel Ramos Inc. y Colegio de Contadores Públicos Autorizados de Puerto Rico.

BoardSource (2007). *Nonprofit Governance Index 2007*. BoardSource. Disponible en: www.boardsource.org/governance.

Bugg, G. and S. Dallhoff (2006). National Study of Board Governance Practices in the Non-Profit and Voluntary Sector in Canada. Executive Summary. Canada: Strategic Leverage Inc. in partnership with the Centre for Voluntary Sector Research and Development.

Cabinet Office – Office of the Third Sector (2007). *Charities Act 2006: What Trustees Need to Know.* UK: Cabinet Office – Office of the Third Sector / Charity Commission.

Chile Transparente (2008). *Transparencia de Organizaciones No Gubernamentales.* Documento de Trabajo Nº 3. Santiago: Chile Transparente – Capítulo Chileno de Transparencia Internacional.

Dobkin Hall, Peter (2003). *A History of Nonprofit Boards in the United States*. BoardSource E-Book Series.

Ferraro, (2000). *NGO Governance: Can It Be Defined as "Good"?* Disponible en: http://www.efc.be/cgi-bin/articlepublisher.pl?filename=PF-SE-01-00-1.html

Fundación Lealtad (2008). *Guía de la Transparencia y las Buenas Prácticas de las ONG 2008.* España: Fundación Lealtad.

Ingram, Richard T. (1997) Diez Responsabilidades Básicas del Consejo Directivo en lãs Organizaciones Sin Fines de Lucro. BoardSource Governance Series 1. México: BoardSource – Centro Mexicano para la Filantropía. 1era edicion en castellano 1997. Título original en ingles: Ten Basic Responsibilities of Non Profit Boards. Disponible en: http://ngoboards.org/documents/language/Spanish+%28Espa%C3%B1ol%29

Lasby, D. (2007). *The National Survey of Nonprofit and Voluntary Organizations.* Canadá: Presentación en power point.

Mckinsey & Company – ICARE (2007). *Potenciando el Gobierno Corporativo de las Empresas en Chile.* Santiago.

OCDE (2004). *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE*. Paris: OCDE.

Open Society Institute (2004). *Guidelines for Laws Affecting Civic Organizations*. Prepared for the Open Society Institute in cooperation with the International Center for Not-for-Profit Law by Leon E. Irish, Robert Kushen, Karla W. Simon. New York: Open Society Institute. 2nd Edition revised and enlarged.

Panel on Accountability and Governance in the Voluntary Sector (1999). *Building on Strength: Improving Governance and Accountability in Canada's Voluntary Sector*. Canada: Panel on Accountability and Governance in the Voluntary Sector.

Parker, Mark (2006). Measuring Governance Performance: A Research Study Report for the Governance Hub. London, UK: Bassac on behalf of the Governance Hub.

Salamon, L., S. Wojciech Sokolowski and Regina List (2003). *Global Civil Society – An Overview*. The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project. Baltimore, MD, USA: Center for Civil Society Studies. Institute for Policy Studies, The Johns Hopkins University.

Stillman, Grant B. (2006). *NGO Law and Governance: a Resource Book*. ABDI Policy Paper N° 11. Tokio: Asian Development Bank Institute – ADBI.

Urban Institute (2006). *The Nonprofit Sector in Brief. Facts and Figures from the Nonprofit Almanac 2007*. National Center for Charitable Statistics at the Urban Institute. Washington D. C.: Urban Institute Press (*forthcoming*).

Volunteer Canada (2002). Director's Liability: A Discussion Paper on Legal Liability, Risk Management and the Role of Directors in Non Profit Organizations. Ottawa, Ontario: Volunteer Canada. Disponible en: www.volunteer.ca.

Wyatt, Marilyn (2004). The Central and Eastern European Working Group on Nonprofic Governance: A handbook of NGO Governance. Hungary: European Center for Not for Profit Law.

Wyatt, Marilyn (2002). Access, accountability and advocacy: The future of non profit governance is now. Resource-Alliance. Disponible en Global Policy Forum: http://www.globalpolicy.org/ngos/credib/2002/08access.htm

Mensaje de S.E. La Presidenta de la República con el que se inicia un Proyecto de Ley que introduce perfeccionamientos a la normativa que regula los gobiernos corporativos de las empresas. Santiago 28 de agosto de 2007. Mensaje N° 563-355.

Páginas Web:

http://www.nature.org
http://www.charitynavigator.org/
http://www.civicus.org/
http://www.simondecirene.cl/
http://ngoboards.org/documents/topic
http://www.fundacionlealtad.org/web/jsp/colabora/particulares/principios.jsp
http://foundationcenter.org/getstarted/tutorials/establish_sp/tax.html
http://www.jhu.edu/~ccss/publications/books/index.html
http://www.thevolunteercenter.net/volunteers_boardmatch.php
http://www.todocancer.com/esp
http://www.casadelapaz.cl
http://www.centerforleadership.org