

# **Gobiernos Corporativos en las Organizaciones Sin Fines de Lucro en Chile: Situación Actual y Perspectivas**

Chile Transparente  
[www.chiletransparente.cl](http://www.chiletransparente.cl)



## MENSAJES CLAVE

- *Las organizaciones sin fines de lucro deben reconocer la importancia de adoptar buenas prácticas de gobierno corporativo como un elemento necesario para el adecuado desarrollo institucional y fomento de su función social, para la transparencia y el reconocimiento y confianza de la comunidad en general.*
- *La adopción de buenas prácticas de gobiernos corporativos no es un tema que obedezca a una situación particular de las OSFL, sino que es un tema transversal que actualmente se discute y analiza a nivel de toda clase de instituciones, tanto en el ámbito privado como público, tengan o no fines de lucro, y obedece a una tendencia general que busca el perfeccionamiento de la administración de los órganos intermedios con miras al bien común.*
- *No existe un modelo único de gobierno corporativo que pueda ser aplicado a todas las organizaciones sin fines de lucro. Cada organización debe definir una estructura de gobierno particular que le permita cumplir con su misión y objetivos de manera efectiva, eficiente, transparente y con probidad.*
- *Un buen gobierno corporativo debiera incluir la separación del directorio/órgano de administración de la gerencia general o dirección ejecutiva, lo que no ocurre en la mayoría de los casos analizados.*
- *Es fundamental contar con una misión clara para atraer nuevos directores. La mayoría de los directores encuestados señaló que la misión fue la principal motivación para participar en la organización.*
- *La diversidad de la experiencia y conocimientos de los miembros del directorio de organizaciones sin fines de lucro, es un aspecto a considerar en la elección de los directores. Debido a la habitual escasez de recursos, es importante contar con miembros del directorio que además de participar en las sesiones del directorio puedan colaborar en funciones de apoyo a la gestión (aspectos legales, contables, financieros, captación de recursos y promoción, etc.).*
- *Una auditoría externa anual permite asegurar a los grupos de interés que la organización está siendo manejada financieramente de manera adecuada. Sin embargo, un número significativo de organizaciones no las realiza.*
- *El que una organización se distinga por su gestión transparente es un claro incentivo a participar en su directorio.*

- *La página Web es una herramienta útil a la hora de transparentar la gestión y actividades de la organización. Así lo han entendido la mayoría de las OSFL encuestadas en el marco de este estudio, que cuentan con página Web. Sin embargo, es posible aprovechar mucho más esta herramienta para rendir cuentas a los grupos de interés.*

## ÍNDICE

### I. INTRODUCCIÓN

### II. MARCO LEGAL QUE REGULA LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO EN CHILE

II.1. Concesión de personalidad jurídica a corporaciones y fundaciones

II.2. Fines y estructura tipo de las organizaciones sin fines de lucro

II.3. Responsabilidades legales y obligaciones de los directores de organizaciones sin fines de lucro

### III. ESTADO DEL ARTE EN MATERIA DE GOBIERNOS CORPORATIVOS EN LAS OSFL EN CHILE

III.1. Metodología

III.2. Características de la muestra

III.3. Alcances y limitaciones

III.4. Análisis de los resultados

### IV. REFLEXIONES FINALES

### V. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

## I. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones sin fines de lucro (OSFL) 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 (desarrollo de la educación, superación de la pobreza, protección del medio ambiente, apoyo a niños en situación de riesgo social, etc.) y que son independientes del Estado.

De acuerdo al estudio comparativo del sector sin fines de lucro en Chile desarrollado por la Universidad Johns Hopkins, existían el 2006 en nuestro país 106 mil organizaciones, cuyo gasto representaba el 1,5% del PIB<sup>1</sup>. El mismo estudio señala que este sector emplea a más de trescientas mil personas de forma remunerada y voluntaria<sup>2</sup> y su principal fuente de ingresos son fondos gubernamentales<sup>3</sup>.

Independiente de la misión que las convoque o de la figura legal que adopten para operar, las organizaciones sin fines de lucro deben definir una estructura de gobierno corporativo que les 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 órgano directivo superior 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 ellos (Ferraro, 2000).

El "Panel de Rendición de Cuentas y Gobernabilidad en el Sector Voluntario" de Canadá (*Panel on Accountability and Governance in the Voluntary Sector*) (1999), por su parte, definió **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.

---

<sup>1</sup> Se incluyen aquí organizaciones educacionales (no universidades), organizaciones comunitarias, organizaciones de servicio social, organizaciones medioambientales, organizaciones de salud (no estatales), organizaciones de defensa de derechos, organizaciones culturales y artísticas y organizaciones deportivas. Universidad Johns Hopkins y Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), "Estudio Comparativo del Sector sin Fines de Lucro Chile", 2006.

<sup>2</sup> *Ibid.*, p. 5. 4,9% de la población económicamente activa, que se descompone en un 2,6% de trabajadores remunerados y un 2,3% que lo hace de manera voluntaria.

<sup>3</sup> *Ibid.*, p. 6. Equivale a un 45% de los ingresos de las organizaciones no gubernamentales.

De la revisión de estas definiciones, se concluye que el gobierno corporativo de una organización sin fines de lucro debe contar con dos pilares básicos:

- Un directorio independiente de la dirección ejecutiva o gerencia general.
- Un conjunto de políticas de toma de decisiones y control que garanticen la rendición de cuentas y transparencia de la organización.

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.

De este modo, independiente del tamaño de las organizaciones, del marco legal en el que operen (ya sean fundaciones, corporaciones u otras organizaciones con personalidad jurídica) o de la estructura administrativa que adopten, las organizaciones sin fines de lucro pueden aumentar sus capacidades organizacionales generando procedimientos administrativos y financieros claros y más efectivos, construyendo mejores estructuras de rendición de cuentas y cumpliendo con la legislación y las exigencias de transparencia (Ferraro, 2000). Un buen gobierno corporativo puede convertirse en un sello de calidad que proporcione confianza a los grupos de interés de la organización (incluyendo por supuesto a donantes y beneficiarios) y que al mismo tiempo asegure la sustentabilidad de la institución en el largo plazo.

## II. MARCO LEGAL QUE REGULA LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO EN CHILE

No existe actualmente en Chile una ley específica que regule de manera global y comprensiva a la totalidad de las OSFL. La amplitud en el concepto de organización "sin fines de lucro" hace que en ella queden comprendidas organizaciones con y sin personalidad jurídica y tan diversas como instituciones educacionales, organizaciones de beneficencia, organizaciones creadas para fines específicos (superación de la pobreza, apoyo a grupos específicos de personas, protección del medio ambiente, protección de animales) organizaciones deportivas o de recreación, organizaciones sociales, sindicales y gremiales, entre otras, las que se encuentran sujetas a diversas normas y cuerpos legales.

Tampoco existe en el país un registro único de organizaciones sin fines de lucro. Sin embargo, esto podría cambiar si se aprueba el Proyecto Ley sobre Asociaciones y Participación Ciudadana en la Gestión Pública, en trámite legislativo desde 2004 (Ver Recuadro 1).

### **Recuadro 1**

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

El *Proyecto Ley sobre Asociaciones y Participación Ciudadana en la Gestión Pública*, en trámite legislativo desde 2004, contempla las figuras de *asociaciones sin fines de lucro* (entendidas como aquellas que así lo declaren explícitamente, prohibiéndose a los integrantes de dichas entidades cualquier retiro de ganancias o utilidades) y *organizaciones de interés público* (entendidas como aquellas personas jurídicas, sin fines de lucro, que tengan como uno de sus fines esenciales la promoción del interés general, mediante la prosecución de objetivos específicos en materia de derechos ciudadanos, asistencia social o de cualquier otra finalidad de bien común).

Estas organizaciones serán reconocidas como tales por el solo ministerio de la ley, es decir, por el solo hecho de expresar la voluntad ante una autoridad, y serán incorporadas a un Registro de Organizaciones de Interés Público, que estará a cargo del Ministerio Secretaría General de Gobierno. Además, serán reconocidas las organizaciones que decidan existir sin la obtención de la personalidad jurídica. La Asociación interesada podrá requerir del referido Ministerio el otorgamiento de un certificado que dé cuenta de su inscripción en el Registro. Un reglamento determinará las menciones mínimas que deberá contener aquél. El Ministerio mantendrá el Registro permanentemente actualizado, de modo que sea accesible vía Internet, en forma gratuita y sin exigencia de clave para el ingreso de los usuarios.

A la fecha de este informe, el proyecto de ley está siendo discutido por parte de una comisión mixta del H. Congreso, luego que el Senado de la República rechazara la idea de legislar sobre la materia, a fines del año 2008.

*Fuente: Proyecto Ley sobre Asociaciones y Participación Ciudadana en la Gestión Pública.*

La gran mayoría de las OSFL con personalidad jurídica corresponden a fundaciones y corporaciones, las que se encuentran regidas por las normas previstas en el Título XXXIII, Libro I del Código Civil, complementadas por el Reglamento sobre Concesión de Personalidad Jurídica a Corporaciones y Fundaciones, previsto en el Decreto Supremo No. 110 de 1979 (el "Reglamento"). De acuerdo a la ley, la creación de estas organizaciones debe ser aprobada por el Presidente de la República a través del Ministerio de Justicia<sup>4</sup>.

Es interesante hacer notar que existen otras leyes especiales que regulan la constitución y el funcionamiento de otras organizaciones, tales como organizaciones vecinales y comunitarias, gremiales y profesionales, sindicales y deportivas, entre otras<sup>5</sup>. Además, el Código Civil reconoce la posibilidad de que existan otro tipo de OSFLs que cuenten con características propias de una corporación y de una fundación, de forma tal que es posible distinguir la existencia de "*corporaciones tipo fundacionales*", en las que, estando constituidas bajo la forma de una corporación, se persigue un fin prefijado por un fundador o que trasciende al de los individuos asociados<sup>6</sup> y "*fundaciones tipo corporativo*", en donde si bien la institución es creada por un fundador, es administrada en forma similar al de una corporación o busca beneficiar exclusivamente a los miembros que pertenecen a la administración de la fundación.

A continuación, nos centraremos en las fundaciones y corporaciones, que son las entidades sin fines de lucro con personalidad jurídica más comúnmente utilizadas.

La *Corporación* es una persona jurídica formada por un cierto número de individuos asociados con un fin común no lucrativo, quienes le dan origen y determinan su objetivo y misión.

La *Fundación* en tanto, es un patrimonio administrado por mandatarios de acuerdo a la voluntad de un fundador, quién además determina sus objetivos para la realización de una obra o fin de interés general.

Si bien las corporaciones y fundaciones se rigen por normas comunes, se diferencian principalmente por la naturaleza de su acto constitutivo y por la característica del órgano encargado de llevar a cabo su administración. A tal efecto, tratándose de corporaciones, la constitución se efectúa por una asociación de personas, mientras que en el caso de fundaciones, ello se lleva a cabo por un acto fundacional derivado de la voluntad de un fundador. Como consecuencia de lo anterior, el órgano encargado de llevar a cabo la administración de la corporación tiene una naturaleza "dominante", pues es a

---

<sup>4</sup> Art. 546 del Código Civil y Art. 3° del Decreto 110 de 1979.

<sup>5</sup> Chahín Valenzuela, Fuad, "Ley de participación ciudadana. ¿Desde cuándo y cómo se construye la participación? Análisis de los aspectos jurídicos y políticos de la ley de participación ciudadana", Instituto de Asuntos Públicos de la Universidad de Chile, Chile, 2004.

<sup>6</sup> Un ejemplo típico de este tipo de instituciones, son los establecimientos educacionales.

ésta a quien le corresponde definir el objetivo y la gestión de la entidad. Por el contrario, en las fundaciones el órgano administrador tiene una naturaleza "sirviente", por cuanto ella debe regirse y actuar según la voluntad ya definida del fundador.

Entre las materias aplicables a corporaciones y fundaciones reguladas por las normas del Código Civil se encuentran la exigencia de aprobación de sus estatutos por parte del Presidente de la República; la separación de los patrimonios de la corporación/fundación y sus miembros; la responsabilidad de la persona jurídica por los actos de sus órganos; la exigencia de aprobación de la disolución; y la extinción de fundaciones por destrucción de los bienes destinados a su mantención.

Dentro de la gran gama de posibles corporaciones, las organizaciones no gubernamentales de desarrollo (ONG) constituyen una de las más comunes formas de organización. Estas entidades se constituyen siguiendo al efecto un estatuto tipo (aprobado por Decreto Supremo N° 292 del Ministerio de Justicia, del 19 de marzo de 1993) (ver Recuadro 2) o bien, mediante un procedimiento de reconocimiento de existencia y validación por parte del mismo Ministerio de Justicia, en el caso de las ONGs constituidas en el extranjero.

De acuerdo al Artículo Cuarto del estatuto tipo, los fines que las ONG pueden proponerse son "la promoción del desarrollo, especialmente de las personas, familias, grupos y comunidades que viven en condiciones de pobreza y/o marginalidad". También de acuerdo al estatuto tipo, las organizaciones podrán realizar sus actividades en los siguientes ámbitos de acción: educación, cultura, capacitación, trabajo, salud, vivienda, medio ambiente, desarrollo comunitario, micro-empresa, pequeña producción, consumo popular, derechos humanos, comunidades indígenas y deportivo-recreativas, en lo urbano y rural.

**Recuadro 2**  
**Estatuto tipo de ONG de desarrollo**

De acuerdo a este estatuto tipo, la Asamblea General es el órgano colectivo principal de la Corporación e integra al conjunto de sus socios activos (que no pueden ser más de 50). Sus acuerdos obligan a los socios presentes y ausentes, siempre que hubieren sido tomados en la forma establecida por estos Estatutos y no fueren contrarios a las Leyes y Reglamentos. El estatuto establece además que la institución será dirigida y administrada por un Directorio compuesto por un presidente, un vicepresidente, un tesorero y directores. El Directorio durará dos años en sus funciones pudiendo sus miembros ser reelegidos en forma indefinida. Los miembros del Directorio desempeñarán sus funciones en forma totalmente gratuita. Tanto el Directorio como la Comisión Revisora de Cuentas y el Tribunal de Disciplina se eligen en la Asamblea General Ordinaria de socios. De acuerdo a estos estatutos, son deberes y atribuciones del directorio:

- a) Dirigir la Corporación y velar porque se cumplan sus Estatutos y las finalidades perseguidas por ella;
- b) Administrar los bienes sociales e invertir sus recursos. Aprobar los proyectos y programas que se encuentren ajustados a los objetivos de la Corporación;
- c) Citar a Asamblea General de socios tanto ordinaria como extraordinaria, en la forma y épocas que señalen estos Estatutos;
- d) Crear toda clase de ramas, sucursales, filiales, anexos, oficinas y departamentos que se estime necesario para el mejor funcionamiento de la Corporación;
- e) Redactar los Reglamentos necesarios para la Corporación y las ramas y organismos que se creen, para el cumplimiento de sus fines, y someter dichos Reglamentos a la aprobación de la Asamblea General más próxima, pudiendo en el intertanto aplicarlos en forma provisoria, como asimismo realizar todos aquellos asuntos y negocios que estime necesario;
- f) Cumplir los acuerdos de las Asambleas Generales;

- g) Rendir cuenta en la Asamblea General Ordinaria anual, tanto de la marcha de la Institución como de la inversión de sus fondos, mediante memoria, balance e inventario, que en esa ocasión se someterán a la aprobación de sus socios;
- h) Calificar la ausencia e imposibilidad de sus miembros para desempeñar el cargo, a que se refiere el artículo 24;
- i) Remitir periódicamente memoria y balance al Ministerio de Justicia, conforme a la legislación vigente;
- j) Resolver las dudas y controversias que surjan con motivo de la aplicación de sus Estatutos y Reglamentos;
- y
- k) Las demás atribuciones que señalen estos Estatutos y la Legislación vigente.

El estatuto señala también que habrá un funcionario rentado con el título de Secretario Ejecutivo, el que será designado por el Directorio y durará en funciones mientras cuente con la confianza de éste. Al Secretario Ejecutivo le corresponderá hacer cumplir los acuerdos del Directorio y será responsable de la marcha administrativa de la Corporación, pudiendo concurrir a las sesiones de Directorio solo con derecho a voz. El Secretario Ejecutivo será una persona ajena a la Institución, no pudiendo tener la calidad de miembro de la Corporación.

Al Secretario Ejecutivo le corresponderá también realizar las siguientes funciones:

- a) Estructurar la organización administrativa de la Corporación, velando por su correcto funcionamiento;
- b) Llevar conjuntamente con el Tesorero la contabilidad de la Institución, elaborando el balance y presupuesto anual para presentarlo al Directorio;
- c) Celebrar los actos y contratos aprobados por el Directorio conforme a las condiciones y modalidades que éste haya fijado, respecto de los cuales se le haya conferido poder especial para ello;
- d) Ejercer las facultades que el Directorio le hubiere especialmente delegado;
- e) Proponer al Directorio las medidas, normas o procedimientos que tiendan al mejoramiento de los servicios que preste la Institución, como también a su organización interna.

Un buen gobierno corporativo es aquel que logra un equilibrio entre ambos niveles, generando instancias internas de rendición de cuentas y probidad. Esto se genera, por ejemplo, al no permitir que toda la autoridad en torno a las decisiones y manejo presupuestario recaiga sobre una persona o entidad.

Fuente: [http://www.minjusticia.cl/estatutos\\_tipo.php](http://www.minjusticia.cl/estatutos_tipo.php)

## **II.1. Concesión de personalidad jurídica a corporaciones y fundaciones**

Como se mencionó, el otorgamiento de personalidad jurídica a corporaciones y fundaciones debe ser aprobada por el Presidente de la República a través del Ministerio de Justicia.

Las formalidades que deben seguirse para obtener la personalidad jurídica de una corporación o fundación se encuentran previstas en el Reglamento. De acuerdo a éste, una vez realizada la asamblea de constitución (o primera reunión de la organización), se debe redactar el acta de asamblea constituyente para el caso de una corporación o acta fundacional para una fundación. Este texto debe incluir los estatutos de la organización.

Una vez redactado el documento, éste debe ser reducido a escritura pública por un notario y firmado por todos los constituyentes, luego de lo cual éstos deben ser presentados ante el Ministerio de Justicia, para su aprobación por parte del Presidente de la República. En regiones distintas de la Metropolitana, el trámite se realiza en las Secretarías Regionales Ministeriales de Justicia.

Una vez ingresada la solicitud, la autoridad realiza una investigación de la institución, en la cual participan la Intendencia de la Región Metropolitana o Gobernación Provincial correspondiente, el Servicio de Registro Civil e

Identificación y el Consejo de Defensa del Estado. La investigación tiene por fin verificar el objetivo y la naturaleza de la organización, la idoneidad de los constituyentes y si éstos cuentan con los medios económicos para cumplir con su misión. Es importante destacar que en los casos que se utiliza el estatuto tipo del Ministerio de Justicia, el trámite no incluye la aprobación de parte del Consejo de Defensa del Estado, lo que reduce de manera importante el tiempo del trámite total. Una vez de aprobada esta etapa, el Ministerio de Justicia dicta un Decreto Supremo, mediante el cual otorga personalidad jurídica y aprueba los estatutos de la organización. Cualquier modificación de los estatutos requiere de autorización del Presidente de la República mediante Decreto Supremo, debiendo cumplirse prácticamente los mismos requisitos que para constituir la entidad.

Así como las OSFL requieren de un “reconocimiento administrativo” para obtener personalidad jurídica (Decreto Supremo), también pueden perderla por medio de un acto administrativo (Decreto Supremo), si se estima que están actuando en contra de las leyes, el orden público o las buenas costumbres, o no cumplen con los fines para las que fueron constituidas o incurren en infracciones graves a sus estatutos<sup>7</sup>.

El sistema de concesión de personalidad jurídica a corporaciones y fundaciones ha sido criticado por ser lento, costoso y sujeto a varios trámites burocráticos, lo que desincentiva la formación de nuevas organizaciones y la modificación de sus estatutos, restándole dinamismo a este sector<sup>8</sup>. En una sociedad democrática y moderna ya no se entiende que este tipo de organizaciones tengan que pasar por el proceso de aprobación, y menos que puedan perder su personalidad jurídica por vía administrativa. Muchos de estos aspectos pretenden ser modificados y simplificados en el proyecto de ley relativo a Asociaciones y Participación Ciudadana en la Gestión Pública que está siendo objeto de discusión en el H. Congreso Nacional, ya mencionado.

## **II.2. Fines de las organizaciones sin fines de lucro**

El objeto o finalidad de las OSFL debe estar indicado en sus estatutos. De acuerdo al Reglamento, las corporaciones y fundaciones no podrán proponerse fines sindicales o de lucro, ni aquéllos de las entidades que deban regirse por un estatuto legal propio.

Dado la amplitud del concepto “sin fines de lucro”, las OSFL están facultadas para desarrollar una diversidad de actividades. Entre los fines que sí les están expresamente permitidos bajo el Reglamento se señalan fomentar, practicar y desarrollar, por todos los medios a su alcance, cualquier obra de progreso social o de beneficio para la comunidad y colaborar con las instituciones legalmente constituidas en todo lo que tienda al cumplimiento de sus fines. Lo anterior no excluye que las OSFL puedan desarrollar actividades diversas a las

---

<sup>7</sup> Art. 25 del Reglamento.

<sup>8</sup> Corporación Participa, Codesosur-Sinergias, RIDES, CDA, 2005.

antes mencionadas, en la medida que dichas actividades no constituyan actividades lucrativas ni estén sujetas a un régimen legal específico.

### **II.3. Estructura organizacional de las organizaciones sin fines de lucro**

Corporaciones y fundaciones, están normalmente estructuradas sobre la base de tres poderes u órganos principales:

- Un poder u órgano deliberativo, conformado por los socios (reunidos en asamblea) y/o su fundador;
- Un poder u órgano administrativo y de representación, por el cual se le delega a administradores la ejecución de los acuerdos adoptados por los órganos deliberantes, así como la gestión y la representación de la corporación y/o fundación; y
- Un poder de control, a quien se le confía la inspección y vigilancia de la gestión social. Dependiendo de los estatutos sociales, a éstos poderes u órganos se puede sumar un poder de "policía correccional", que faculta a la entidad a sancionar a los miembros que infrinjan las normas y estatutos.

Dentro de esta estructura, corresponde a los estatutos de las corporaciones o fundaciones determinar el alcance y extensión de cada uno de estos poderes, sujeto a los requisitos mínimos que imponen el Código Civil y el Reglamento.

En el caso de las corporaciones, la Asamblea General, que integra a todos los socios activos, es el órgano deliberativo principal. Sin embargo, usualmente la Asamblea delega a un directorio la labor de dirigir y administrar la institución.

En el caso de las fundaciones la determinación del órgano deliberativo puede cambiar. Normalmente dicha función corresponde al fundador, quien a su vez puede delegar dicha función a diversos órganos de administración. En fundaciones tipo corporacional es común ver que el fundador designe a una asamblea de socios encargado de asumir las labores deliberativas de la OSFL.

Tanto en corporaciones como fundaciones, el poder de administración y representación recae por lo general, en un directorio o consejo de administración. A tal efecto, el Reglamento dispone que toda corporación y fundación debe contar con un Directorio, el cual debe ser elegido anualmente por la Asamblea General ordinaria (artículo 10 del Reglamento) correspondiéndole las facultades de dirección, administración y ejecución de los acuerdos que adopte esta última (artículo 14 del Reglamento). El Directorio debe rendir cuenta por escrito ante la Asamblea General ordinaria correspondiente de la inversión de los fondos y de la marcha de la corporación durante el período en que ejerza sus funciones.

Si bien el Reglamento no indica un número mínimo o máximo de miembros del Directorio, se exige que éste cuente a *lo menos* con un presidente, un secretario y un tesorero.

El poder de control o de “policía correccional” se refiere principalmente a la facultad que la ley le confiere a las corporaciones para implementar mecanismos de control, fiscalización y disciplina sobre los miembros de la corporación. A tal efecto, de acuerdo al Art. 553 del Código Civil, los estatutos de una corporación tienen fuerza obligatoria sobre toda ella, y sus miembros están obligados a obedecerlos bajo las penas que los mismos estatutos impongan.

A mayor abundamiento, y a falta de medidas internas por parte de la corporación, la ley le confiere al Presidente de la República la facultad de cancelar la personalidad jurídica a una corporación desde el momento que ella sea contraria a las leyes, el orden público o a las buenas costumbres, o no cumpla con los fines para los cuales fue constituido, o incurra en infracciones graves a sus estatutos<sup>9</sup>.

En términos prácticos, el Ministerio de Justicia recibe de las corporaciones y las fundaciones las actas de las asambleas, las cuentas y memorias aprobadas, libros de contabilidad, de inventarios y de remuneraciones y toda clase de informes que se refieran a sus actividades<sup>10</sup>. Si éstas no se presentan, se pueden aplicar medidas disciplinarias o correctivas a los responsables (generalmente el Directorio) y de acuerdo a los estatutos de la organización podría proceder a la expulsión del socio, la suspensión o remoción de uno o más de los miembros del Directorio o de su Presidente. Además, el incumplimiento de las instrucciones impartidas respecto a entregar información por parte del Ministerio de Justicia puede ser causal de cancelación de la personalidad jurídica<sup>11</sup>.

La Figura 1 presenta la estructura básica de una corporación. Esta estructura es similar para el caso de las fundaciones, con la diferencia que en ellas, y dependiendo del tipo de fundación, en lugar de una asamblea general de socios existe un socio fundador.

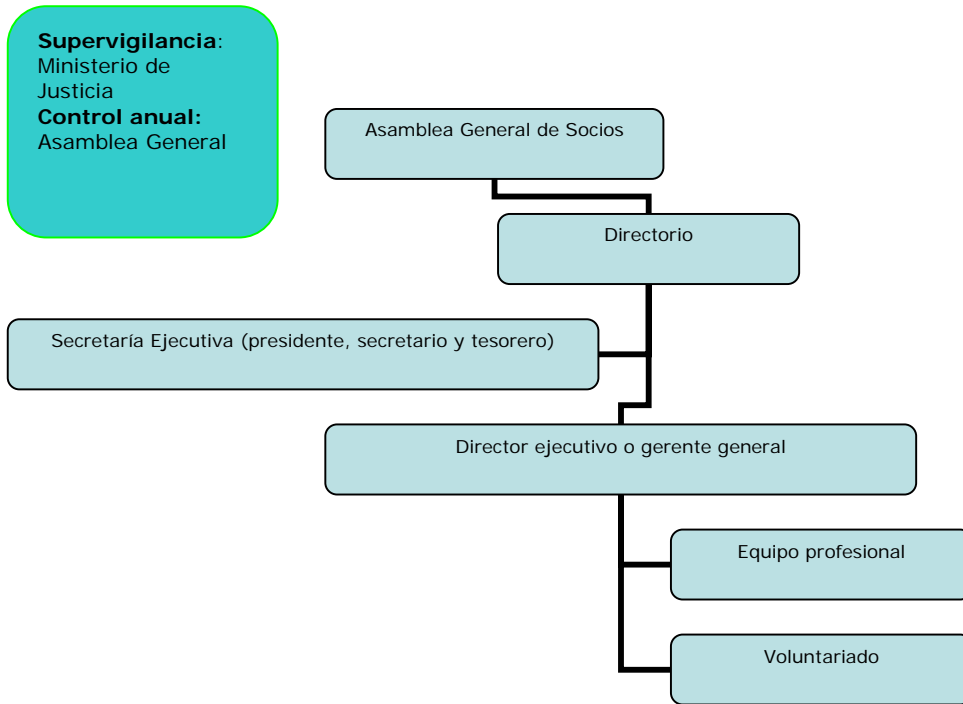
---

<sup>9</sup> Art. 25 del Reglamento.

<sup>10</sup> Art. 36 del Decreto 110 de 1979.

<sup>11</sup> Ídem.

**Figura 1: Estructura básica de corporación**



*Fuente: Elaboración propia.*

**RECUADRO 3**

**Órganos de Deliberativos y de Administración**

**Asamblea General**

La Asamblea General es el órgano deliberativo de la corporación, y está constituida por todos los miembros de la corporación. Es presidida por el presidente del Directorio cuando haya sido designado. Las Asambleas pueden ser ordinarias (cuando se reúnen de acuerdo a los estatutos) o extraordinarias (para tratar los temas específicos de la tabla, por ejemplo, modificación de estatutos). Es un órgano democrático en el que todos los miembros integrantes tienen derecho a un voto. Corresponde a la Asamblea General elegir a los miembros del directorio o consejo administrativo de la corporación.

A falta de estipulación en contrario bajo los estatutos de la corporación, las Asambleas Generales se constituyen, en primera convocatoria, con mayoría absoluta de los miembros de la corporación, y en segunda, con los que asistan, pero los acuerdos se tomarán con la mayoría absoluta de los asistentes. En el caso de disolución de la corporación o modificación de los estatutos la decisión debe tomarse por los dos tercios de los asistentes<sup>12</sup>.

Debe dejarse constancia de la reunión, deliberaciones y acuerdos adoptados en las Asambleas Generales en un libro especial de actas. Las actas deben ser firmadas por el presidente, secretario y por los asistentes o por tres de ellos que designe la Asamblea. En caso de reclamaciones por vicios de procedimiento relativos a la citación,

<sup>12</sup> Art. 18 del Reglamento.

constitución y funcionamiento de la asamblea, debe dejarse constancia en el acta<sup>13</sup>, de la que se encargará el director que sea denominado como Secretario<sup>14</sup>.

### **Directorio**

El Directorio de una corporación es elegido anualmente en una Asamblea General ordinaria<sup>15</sup>. Son elegidos como directores aquellos que obtengan el mayor número de votos hasta completar el número de directores que se requiera de acuerdo a lo estipulado en los estatutos de la corporación<sup>16</sup>. El Ministerio de Justicia tiene la facultad de solicitar al Servicio de Registro Civil e Identificación los antecedentes personales de los miembros del Directorio, ya que salvo disposición estatutaria expresa, no pueden ser directores las personas que hayan sido condenadas por crimen o simple delito en los quince años anteriores a la fecha en que pretenda designarlos<sup>17</sup>. En caso de fallecimiento, ausencia, renuncia o imposibilidad de un director para seguir desempeñando su cargo, el Directorio debe designar al reemplazante por el plazo restante al término del periodo del director reemplazado<sup>18</sup>.

En la primera sesión del Directorio debe designarse a los directores que actuarán como presidente, secretario y tesorero. El presidente del Directorio es la persona que representa judicial y extrajudicialmente a la corporación<sup>19</sup>.

A falta de estipulación en contrario bajo sus estatutos, el Directorio sesionará con la mayoría absoluta de sus miembros y los acuerdos se adoptarán con la mayoría absoluta de los asistentes. En caso de empate de votos corresponde al Presidente del Directorio decidir<sup>20</sup>. Se debe llevar un acta de todas las sesiones del Directorio, y aquél director que no esté de acuerdo en una decisión del Directorio, debe manifestarlo y pedir que se deje constancia de su oposición en las actas de la sesión para evitar cualquier responsabilidad que el acto o acuerdo pueda provocarle<sup>21</sup>. Las actas deben estar firmadas por todos los directores presentes para que se consideren aprobadas.

El artículo 14 del Reglamento enumera una serie de atribuciones y deberes del directorio de las cuales destacamos las siguientes:

Dirigir la corporación y administrar sus bienes (o sea, son el órgano máximo de administración de la corporación);

Someter a la aprobación de la Asamblea General los reglamentos necesarios para que funcione la corporación;

Cumplir los acuerdos de las Asambleas Generales, y

Rendir cuenta anual por escrito ante la Asamblea General.

### **Gerencia/Dirección Ejecutiva**

El directorio de una corporación o fundación por lo general delega la gestión de la entidad a manos de un Gerente General o Director Ejecutivo, quien, conjuntamente con otros miembros de un equipo ejecutivo de la entidad y/o con miembros del

---

<sup>13</sup> Idem.

<sup>14</sup> Ídem.

<sup>15</sup> Los estatutos de la corporación determinan cuantas asambleas generales ordinarias habrá anualmente, normalmente, es una anual cuando el Directorio da la cuenta anual.

<sup>16</sup> Art. 10° del Reglamento.

<sup>17</sup> Art. 8° del Reglamento. También aplicable a las Fundaciones.

<sup>18</sup> Art. 13 del Reglamento.

<sup>19</sup> Art. 11 del Reglamento. También aplicable a las Fundaciones.

<sup>20</sup> Art. 12 del Reglamento. También aplicable a las Fundaciones.

<sup>21</sup> Art. 15 del Decreto 110 de 1979. También es aplicable a las Fundaciones.

voluntariado, se encuentran a cargo de administrar, gestionar e implementar los acuerdos que sean adoptados por parte del Directorio.

Ni el Código Civil ni el Reglamento contienen normas específicas relativas a las facultades, deberes y derechos que le corresponden a la Gerencia/Dirección Ejecutiva de corporaciones y/o fundaciones.

#### **II.4. Responsabilidades legales y obligaciones de los directores de organizaciones sin fines de lucro**

La diversificación de los poderes de deliberación (dados a la Asamblea General de una corporación o al fundador de una fundación) y de administración (dados al Directorio/Consejo Administrativo) en dos órganos corporativos distintos dan origen a problemas propios de agencia que justifican, por un lado, el establecimiento de facultades de fiscalización por parte de los socios/fundador respecto de los actos de administración y representación desarrollados por parte del Directorio/Consejo Administrativo, y por otro lado, la existencia de normas de responsabilidad por los actos de la administración en el desarrollo de sus funciones.

El control que los socios/fundador pueden hacer de estas actividades es, a modo general, un control a posteriori, esto es una vez que la Asamblea General o el fundador tienen conocimiento de la marcha de los negocios institucionales de la misma. Corresponderá en esa instancia determinar si el órgano de administración ha actuado siguiendo el objeto de la entidad dando cumplimiento a las leyes y estatutos de la entidad y acuerdos adoptados por la asamblea de socios o el fundador.

Sobre este punto, cabe señalar que las normas sobre responsabilidad por los actos de la administración de una OSFL 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 que se exprese, y se entiende que se obligan como fiadores salvo que se pacte solidaridad;<sup>22</sup>

- Los representantes de las corporaciones y fundaciones son responsables si la corporación o fundación no tiene existencia legal, ya sea por que no se establecieron en virtud de una ley o no hayan sido aprobadas por el Presidente de la República. En este caso los miembros se obligan como codeudores solidarios;<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> Art. 549 inciso 2do del Código Civil.

<sup>23</sup> Art. 549, inciso final del Código Civil.

- Los representantes de las corporaciones y fundaciones son responsables si actúan fuera de los límites de sus funciones establecidas en los estatutos y la ley; y<sup>24</sup>

- Los directores son responsables por los actos y acuerdos que consten en el acta de sesión, a menos que hagan constar su oposición.<sup>25</sup>

Se echa de menos entre estas disposiciones, aquella que existe en la Ley Sobre Sociedades Anónimas, que dispone que los directores de una sociedad anónima deben emplear en el ejercicio de sus funciones el grado de diligencia y cuidado que los hombres emplean ordinariamente en sus propios negocios y responden solidariamente de los perjuicios causados a la sociedad y a sus accionistas por sus actuaciones dolosas o culpables.

Sentado a modo general el deber de responder aplicable tanto para la persona jurídica como para sus representantes, la escasa doctrina vigente sobre esta materia reconoce la ausencia de una norma legal expresa que determine el grado de diligencia que los directores de una entidad sin fines de lucro deben emplear en el ejercicio de sus funciones, y considera que a falta de dicha norma expresa no es posible aplicar por analogía las normas de responsabilidad aplicables a directores de las sociedades anónimas. Sobre el particular, Pizarro advierte que *"aunque existe legislación especial aplicable a la responsabilidad civil de los dirigentes de la sociedad anónima, ésta no rige a los dirigentes miembros de una fundación o corporación. Ni siquiera por analogía puede aplicarse dicho estatuto, pues las sanciones son de derecho estricto. Por esto, la responsabilidad personal de los dirigentes del órgano social de una fundación o corporación sólo queda regida por el Derecho Común"*.<sup>26</sup>

A diferencia de lo que ocurre a nivel nacional, en la doctrina extranjera existe un análisis mucho más profundo de la responsabilidad de los directores de estas entidades (*not-for-profit*). Así, en la doctrina norteamericana se señala que *"ejemplos recientes de abuso han incitado esfuerzos para clarificar los estándares de conducta para directores de organizaciones sin fines de lucro y, en particular, los deberes fiduciarios de cuidado y lealtad. Los deberes fiduciarios son especialmente importantes en el sector non-profit debido a que la prohibición de distribución de utilidades asegura el uso de dichas utilidades para los fines de la organización"*<sup>27</sup>. En ese sentido, respecto a la posibilidad de hacer efectiva la infracción a estos deberes fiduciarios, *"distintas normas estatales permiten que miembros de una organización sin fines de lucro interpongan una acción en contra de los directores de la corporación por violación de deberes fiduciarios"*.<sup>28</sup>

---

<sup>24</sup> Art. 552 del Código Civil.

<sup>25</sup> Art. 15 del Reglamento.

<sup>26</sup> PIZARRO WILSON, Carlos, *La responsabilidad*, op. cit., p. 114.

<sup>27</sup> "Developments – Non Profit Corporations", en *Harvard Law Review*, Vol. 105, Issue 7, 1992. La traducción es nuestra.

<sup>28</sup> "Developments – Non Profit Corporations", en *Harvard Law Review*, op. cit.

Asimismo, en la doctrina americana se ha señalado que *"los principios legales que rigen el gobierno corporativo de organizaciones con fines de lucro generalmente son aplicables a las organizaciones sin fines de lucro. Tal como en las primeras, estas últimas son gobernadas por un Directorio. Así mismo, este Directorio debe monitorear la administración, tomar decisiones relativas a la alta dirección de la organización y aprobar sus transacciones más importantes. Igualmente, como los directores de organizaciones con fines de lucro, los directores de organizaciones sin fines de lucro están sujetos a los deberes fiduciarios de lealtad y cuidado, los que son aplicados por las Cortes con el mismo rigor (o ausencia del mismo) que en el contexto lucrativo"*<sup>29</sup>.

El tema de los deberes y responsabilidades de los miembros de la administración superior de las OSFL es sin duda un tema muy relevante que merece un mayor análisis y desarrollo en nuestro país. Sin perjuicio de las mejoras legislativas que pudieran introducirse a futuro en este sentido, cabe señalar que tener un buen estatuto de la institución en el que se regulen adecuadamente estas materias puede ayudar de manera significativa al buen funcionamiento interno. En el mismo sentido, contar con una guía de principios y buenas prácticas en materia de gobiernos corporativos, sería particularmente útil y beneficioso.

En definitiva, el tema se trata de promover la participación ciudadana en la administración y gestión de las OSFL, pero de una manera responsable y dentro de un marco y políticas claras, todo ello en beneficio de las OSFL y de la comunidad en general.

### **III. ESTADO DEL ARTE EN MATERIA DE GOBIERNOS CORPORATIVOS EN LAS OSFL EN CHILE**

Recientes casos de corrupción y malversación de fondos en organizaciones sin fines de lucro, tanto en Chile como en otros países<sup>30</sup>, han puesto en evidencia la necesidad de contar con directorios activos e independientes que supervisen las actividades de la organización y al mismo tiempo den confianza a sus grupos de interés que la organización está siendo administrada de manera eficiente y con la debida probidad. En todos estos casos, los directorios fallaron en su deber legal de dirigir la institución y de supervisar su gestión.

Como señala Wyatt (2002), las organizaciones sin fines de lucro que no tienen estructuras competentes de gobierno corporativo tienen menos posibilidades de obtener o retener recursos, credibilidad y la experiencia que necesitan para ser organizaciones autosustentables. Esto puede no ser evidente en los inicios de la vida de una organización, pero comienza a ser cada vez más importante a medida que la organización crece y desarrolla programas más complejos, relaciones con más entidades y aumentan sus necesidades financieras.

---

<sup>29</sup> MULLIGAN, Lumen. "What's good for the goose is not good for the gander: Sarbanes-Oxley-style nonprofit reforms." La traducción es nuestra.

<sup>30</sup> En Chile, ver por ejemplo el caso de la Corporación de Ayuda al Niño Agredido.

Contar con estructuras de gobierno claramente definidas y competentes es clave particularmente para enfrentar tiempos de crisis. Sin embargo, no es necesario esperar a que se produzca una crisis para que una organización ordene su estructura interna de gobierno. Una primera tarea en esta línea es definir claramente los deberes y derechos de los miembros del Directorio y su relación con la dirección ejecutiva o gerencia general.

Con el objetivo de conocer cómo funcionan los directorios de las organizaciones sin fines de lucro en el país y cuáles son las prácticas más comunes en materia de transparencia y probidad, se diseñó y aplicó una encuesta y se realizaron entrevistas en profundidad dirigidas a diagnosticar estos aspectos en nuestro país. Se aplicó esta encuesta a 102 miembros de directorios y se realizaron entrevistas en profundidad con 9 directores ejecutivos de estas entidades. Los resultados y la metodología se presentan a continuación.

### **III.1. Metodología**

Dado que no existe en Chile una definición legal de organizaciones sin fines de lucro ni tampoco un registro único de este tipo de organizaciones, en una primera etapa del estudio se revisaron diferentes definiciones. Como ya se señalara, el estudio comparativo realizado por la Universidad John Hopkins utiliza una definición extremadamente amplia de organización sin fines de lucro, que abarca desde centros educacionales hasta clubes deportivos y que incluye además a organizaciones sin ninguna formalidad legalidad (personalidad jurídica). Es así como de acuerdo a este estudio, existirían en el país aproximadamente 106 mil organizaciones sin fines de lucro.

El Servicio de Impuestos Internos también utiliza una definición amplia de OSFL, definiéndolas como aquellas que no tienen como objetivo el lucro económico y considera como tales a las fundaciones, corporaciones, asociaciones gremiales, sindicatos, juntas de vecinos y organizaciones comunitarias, cooperativas y otras instituciones cuyo objetivo no sea el lucro económico. Es decir, para efectos del SII, las OSFL corresponden a todo tipo de organización que no tenga como finalidad el lucro.

Para efectos de este estudio se acordó acotar la muestra de las organizaciones sin fines de lucro a aquellas que tuvieran las siguientes características:

- a) ser personas jurídicas de derecho privado
- b) no tener fines de lucro
- c) ser autónomas (no dependen del gobierno)
- d) ser voluntarias (su membresía no es obligatoria), y
- e) que su finalidad o actividades fueran de interés público.

Se consideraron también en la muestra aquellas fundaciones y corporaciones que hayan obtenido personalidad jurídica en el extranjero y que desarrollen actividades en Chile y que cuenten con las características arriba mencionadas.

Se decidió no incluir en la muestra a las organizaciones sin fines de lucro que buscan intereses particulares de sus socios o miembros y no intereses públicos o generales, es decir, que funcionan para el beneficio privado o interno de sus propios miembros y no para el beneficio de la sociedad o segmentos de esta. En concordancia con este criterio se excluyeron a las siguientes organizaciones de la muestra de este estudio: juntas de vecinos y otras organizaciones comunitarias, cooperativas, centros de padres, asociaciones gremiales, servicios de bienestar, club de aeromodelos, asociaciones deportivas y clubes del adulto mayor.

De este modo, para efectos de este estudio, se definió a las organizaciones sin fines de lucro como “aquellas organizaciones de interés público voluntarias (fundación o corporación), estructuradas y sin fines de lucro, que no tengan ninguna orientación a perseguir intereses particulares de los miembros o de grupos específicos (grupos deportivos, profesionales, etc.), que sea independiente de partidos políticos y del Estado, que no sean excluyentes (religiosa) y que tengan como finalidad la promoción del medio ambiente, servicios sociales, el desarrollo, los derechos humanos, la justicia social, la superación de la pobreza, la seguridad, la libertad y políticas públicas o finalidades equivalentes”.

Una vez acordado qué entenderíamos por organización sin fines de lucro, se procedió a elaborar una base de datos de organizaciones sin fines de lucro que cumplieran con los requisitos antes mencionados. Dados los recursos disponibles, se acordó limitar la muestra a organizaciones con sede en la Región Metropolitana (aun cuando muchas de ellas realizan trabajos en otras regiones del país). Para elaborar la muestra del estudio, se consultaron las siguientes bases de datos:

- Listado de Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo del Ministerio de Justicia (320 organizaciones)
- Listado de corporaciones, fundaciones y ONG incluidas en el Registro de Colaboradores del Estado, elaborado en el marco de la Ley 19.862 (690)<sup>31</sup>
- Listado de organizaciones miembros de la Comunidad de Organizaciones Solidarias (82, solo RM)

---

<sup>31</sup> Dado que en el Registro de Colaboradores del Estado son las propias organizaciones las que definen dónde ubicarse, debimos ampliar nuestra búsqueda de ONG, fundaciones y corporaciones también a las asociaciones. Como referencia, vale la pena señalar que solo las corporaciones incluidas en este registro son 1285. Sin embargo, y para ajustarse a la definición utilizada por este proyecto, se eliminaron de esta base las asociaciones gremiales, corporaciones municipales, sindicatos, juntas de vecinos, organizaciones comunitarias, cooperativas y corporaciones educacionales cuyo único fin era la administración de colegios. También se eliminaron las empresas limitadas que se inscribieron en los registros de ONG, corporaciones o fundaciones ya que no existen requerimientos legales para ellas que las obliguen a contar con un directorio independiente de la dirección ejecutiva.

Dado que muchas organizaciones estaban incorporadas en más de una de estas bases, el listado final incluyó un total de 906 OSFL en la RM. De esas, se eliminaron todas aquellas para las cuales no teníamos datos de contacto, quedando la base finalmente en 745 organizaciones (ambos listados se encuentran disponibles para quienes los soliciten).

Una vez definido el universo de estudio, se seleccionaron 100 organizaciones al azar, las que fueron contactadas para aplicar un cuestionario a un miembro de su directorio<sup>32</sup>. Dado que la mayoría de ellas no quiso participar, se tuvo que ampliar la muestra para poder realizar las 100 encuestas originalmente acordadas (finalmente se aplicaron 102 encuestas). De este modo, finalmente se amplió la lista de organizaciones a contactar a 243. De ellas, 37 ya no estaban funcionando o sus datos estaban desactualizados por lo que fue imposible entrevistar a algún director, 34 no aceptaron participar por diversas razones<sup>33</sup> y 70 fueron contactadas pero no se logró coordinar la entrevista en el tiempo previsto. En general, el trabajo de campo fue catalogado por el equipo a cargo de bastante complejo. Originalmente se tenía previsto realizar esta etapa en tres semanas, pero dada la dificultad de contactar a las organizaciones (básicamente por la falta de interés en participar y la cantidad de datos no actualizados) se requirió ampliar esta etapa a 6 semanas<sup>34</sup>.

En forma paralela, como ya se mencionara, se realizaron entrevistas en profundidad con nueve directores ejecutivos de organizaciones sin fines de lucro, de modo tal de profundizar en algunos temas clave identificados durante la aplicación del cuestionario. Si bien, dado su tamaño, esta muestra no puede ser considerada como representativa de lo que piensan los directores ejecutivos de OSFL, sí permite identificar algunos elementos interesantes y visiones distintas para aportar a la discusión.

### **III.2. Características de la muestra**

Como se aprecia en las figuras que se presentan a continuación, el 46,1% de la muestra corresponde a fundaciones, el 38,2% a corporaciones, el 13,7% a ONG y el restante 2% a asociaciones. De todas estas, un tercio fue creada antes de 1990, otro tercio entre 1990 y 1999 y el restante tercio después del 2000. Claramente la mayoría de la muestra corresponde a organizaciones de tamaño mediano. De hecho, un 51% cuenta con un presupuesto anual de entre 50 y 500 millones de pesos; un 34% con un presupuesto menor a 50 millones y solo un 15% con un presupuesto mayor a 500 millones de pesos anuales.

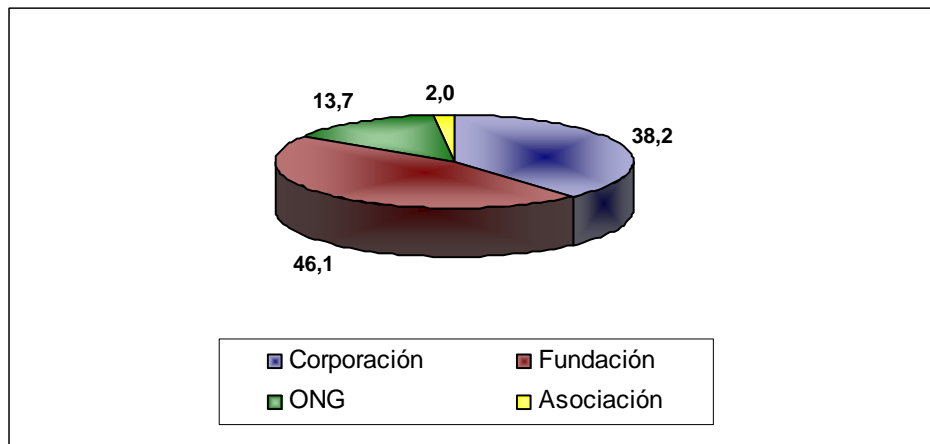
---

<sup>32</sup> Una primera versión del cuestionario fue elaborada en febrero-marzo del 2009. Durante abril del 2009 se realizó una prueba piloto con directores de OSFL con el objetivo de probar el instrumento. Una vez realizada la prueba piloto se procedió a ajustar el cuestionario. La versión final se presenta en el Anexo 1.

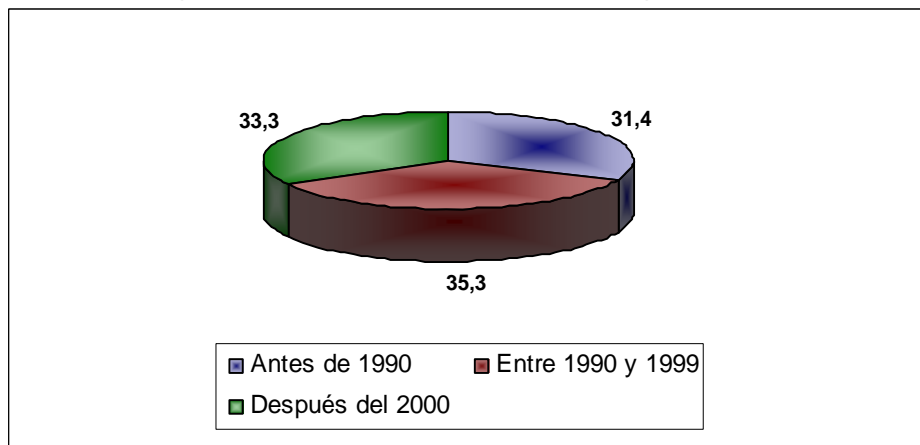
<sup>33</sup> Entre las razones señaladas figuran falta de tiempo de los directores para responder a nuestra petición, argumentos relacionados con el hecho de que las corporaciones son instituciones que se rigen en el ámbito privado y no en el ámbito público y que por lo tanto no existe obligación de transparentar sus procesos a la ciudadanía; falta de interés en el tema; cuestionamientos a nuestra institución y a la encuesta en general como instrumento de recopilación de datos.

<sup>34</sup> El equipo de terreno estuvo integrado por siete encuestadores, liderados por un sociólogo de Chile Transparente. El cuestionario fue aplicado entre el 2 de mayo y el 17 de junio.

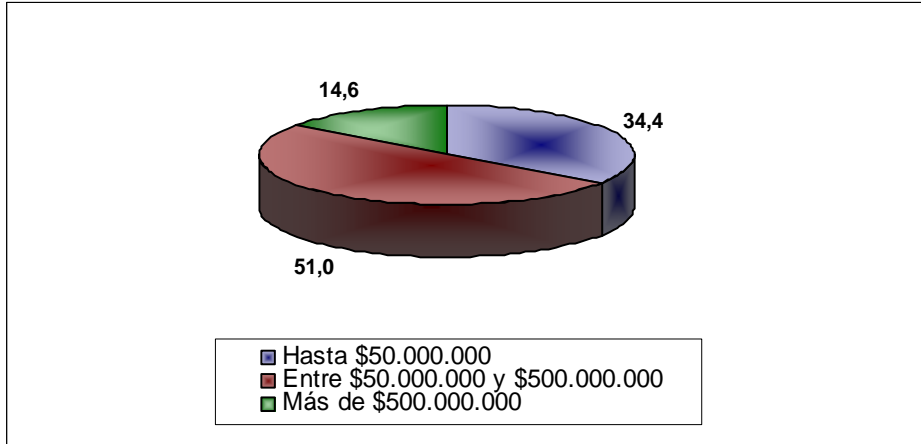
**Figura 2: Personalidad jurídica de la organización**



**Figura 3: Año de creación de la organización**

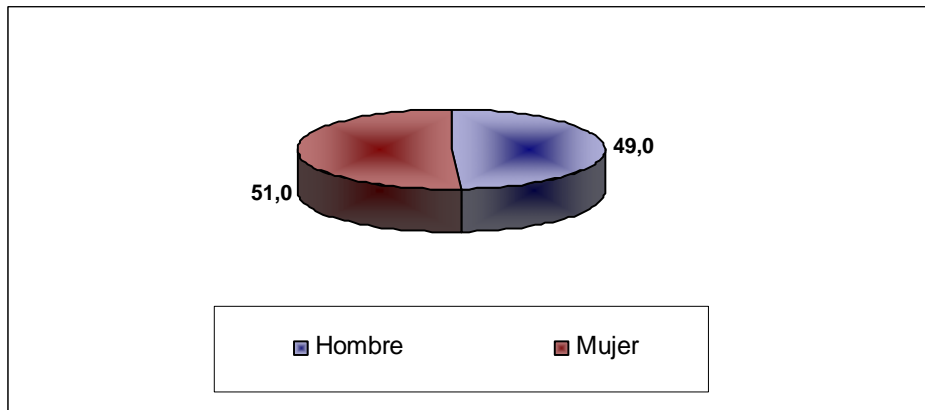


**Figura 4: Presupuesto anual de la organización**

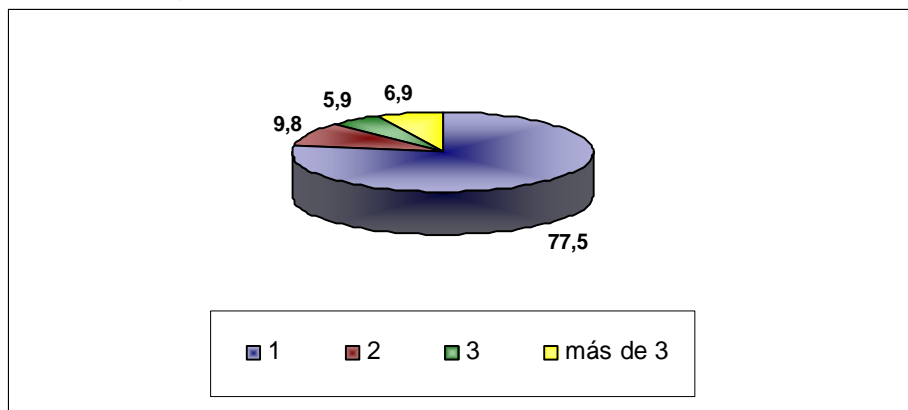


En relación con las características de los entrevistados, como se aprecia en las figuras que se presentan a continuación, la distribución por sexo de la muestra es bastante pareja (51% de mujeres y 49% de hombres) y la gran mayoría de los entrevistados (76%) es miembro de un solo directorio de OSFL. En tanto, un 35% lleva entre 6 y 10 años como miembro del directorio, igual porcentaje lleva entre 2 y 5 años, un 21% lleva más de 10 años y un 9% lleva un año o menos.

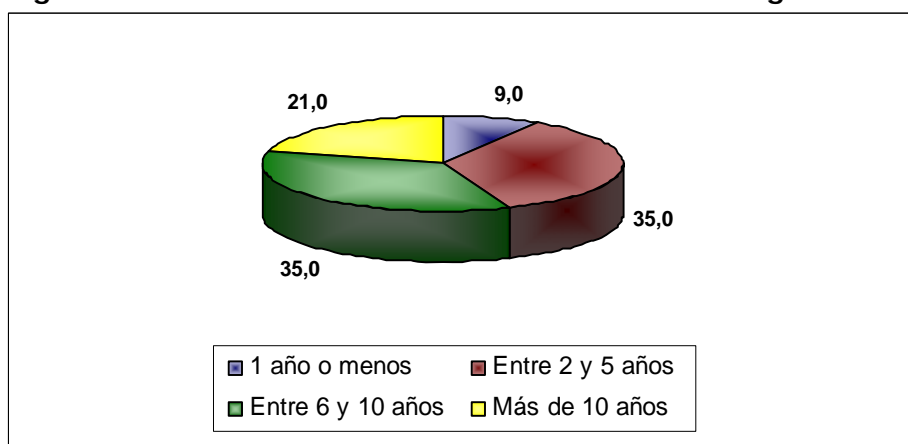
**Figura 5: Sexo de los entrevistados**



**Figura 6: Directorios de los que es miembro**



**Figura 7: Años como miembro del directorio de la organización**



### III.3. Alcances y limitaciones

Debido a limitaciones presupuestarias, se acordó restringir el estudio a organizaciones con sede en la Región Metropolitana, aun cuando muchas de ellas tienen una cobertura geográfica nacional. Sin duda que es imposible extrapolar los resultados obtenidos en la RM a todo el contexto nacional, por lo que los datos deben manejarse con cuidado. Se sugiere profundizar en ampliar esta información con datos de regiones distintas a la Metropolitana.

Las limitaciones de recursos y de tiempo impidieron ampliar las entrevistas en profundidad realizadas con directores ejecutivos o gerentes generales de OSFL. No obstante lo anterior, creemos que estas entrevistas aportan elementos interesantes a considerar a la hora de analizar las encuestas de los miembros de directorios.

No existe forma de saber si las organizaciones incluidas en los registros del Estado están o no vigentes. De este modo, solo una vez que comenzamos a

contactar organizaciones descubrimos que algunas de ellas no estaban en funcionamiento. Desconocemos el porcentaje real de organizaciones incluidas en nuestra base que ya no funciona, por lo que la proporción de organizaciones contactadas del total de la muestra en funcionamiento actual seguramente es más alto que el mencionado y por lo tanto el margen de error más bajo.

Inicialmente se había acordado seleccionar al azar un miembro del directorio, de las organizaciones seleccionadas en la muestra. Esto se hizo en aquellos casos en los que esta información estaba disponible en la Web. Sin embargo, en los casos en los que esta información no estaba disponible en la Web, fue necesario solicitar al director ejecutivo o a la secretaria de la organización que sugirieran el nombre de un miembro a quien encuestar. Es probable que en estos casos, se sugiriera encuestar al miembro más activo del directorio, por lo que puede existir un sesgo aquí.

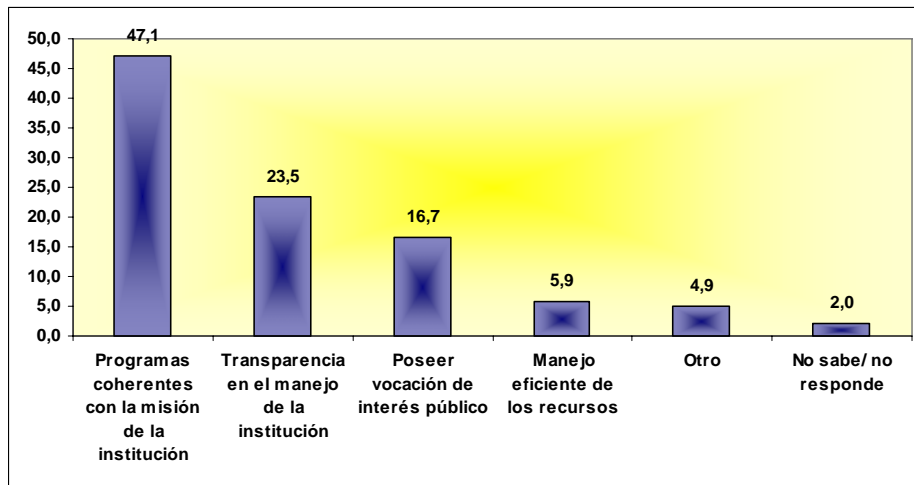
Pese a todas estas limitaciones, creemos que este primer estudio exploratorio de la realidad de los gobiernos corporativos en las organizaciones sin fines de lucro da algunas luces sobre los principales desafíos y oportunidades en el tema. Esperamos con esta información contribuir al fortalecimiento de estos gobiernos corporativos y por extensión al fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil.

#### **III.4. Análisis de los resultados**

##### *Cualidad central de las OSFL*

Como se aprecia en la Figura 8, frente a la pregunta respecto de cuál es la principal cualidad que debe distinguir a una organización sin fines de lucro, cerca de la mitad de los encuestados señaló que programas coherentes con la misión de la institución. En segundo lugar, con un 24% de las preferencias, se ubicó la transparencia en el manejo de la institución. Sin duda que este es un tema reciente, pero que cada vez cobra más relevancia en las organizaciones, particularmente en aquellas que se financian con donaciones o fondos internacionales. Solo un 6% de los encuestados mencionó el manejo eficiente de los recursos como una cualidad importante, lo que puede deberse a que este es usualmente el tema de mayor precariedad en estas instituciones.

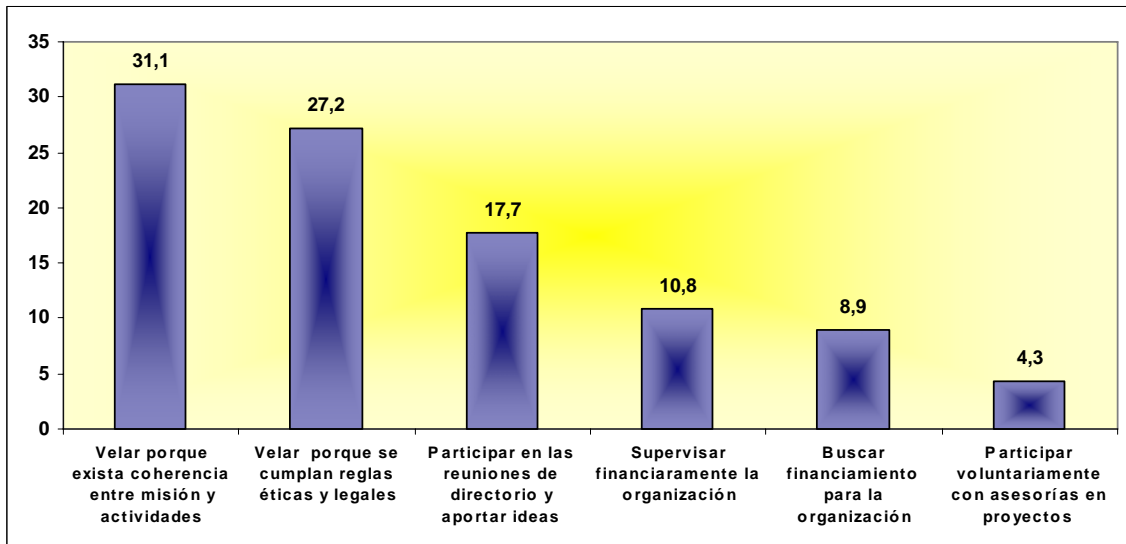
**Figura 8: Calidad que debe distinguir a una organización sin fines de lucro**



Funciones del directorio

De acuerdo a los encuestados, las tres funciones más importantes que debe cumplir un miembro del directorio son velar porque exista coherencia entre la misión y las actividades; velar porque se cumplan las reglas éticas y legales; y participar en las reuniones del directorio aportando ideas.

**Figura 9: Función más importante que debe cumplir un directorio**



De manera similar, para los directores ejecutivos, el directorio debe orientar las políticas y estrategias de la organización, velando siempre que las actividades y proyectos sean coherentes con la misión para la cual fue creada la institución.

*“para mí, una primera función tiene que ver con estar permanentemente salvaguardando de alguna manera la misión para la cual fue creada la organización y estar revisándola, porque la misión no es algo estático” (director ejecutivo de OSFL).*

No es de extrañar, que entre las principales funciones del directorio, la búsqueda de financiamiento haya obtenido solo el 8,9% de las preferencias. Tanto los miembros del directorio como los directores ejecutivos tienden a calificar de mediocre la participación del directorio en este tema. Esto es similar a lo que ocurre en otros países, como veremos más adelante.

Se solicitó a los encuestados que calificaran con una nota de 1 a 7 el funcionamiento general de su directorio así como su propio desempeño como miembro del directorio. Sorprendentemente, en ambos caso el promedio fue de 5,7.

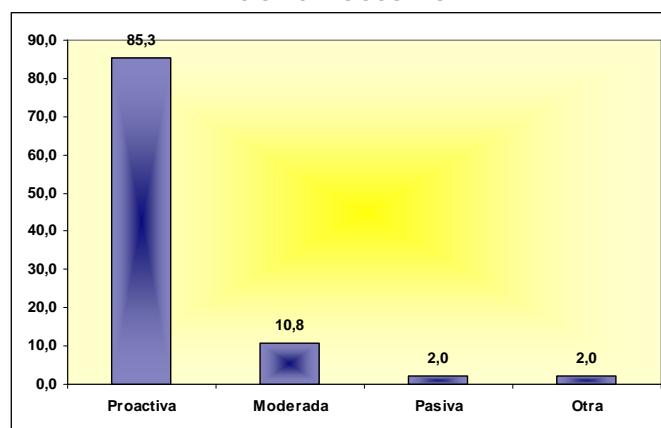
¿Quiénes se evalúan mejor? Como era de esperar, las organizaciones creadas antes de 1999 evalúan levemente mejor el funcionamiento general de su directorio que aquellas más recientes creadas después del 2000 (5,9 vs 5,5).

Asimismo, las organizaciones con presupuestos anuales superiores a 50 millones evalúan levemente superior el funcionamiento general de su directorio que aquellas con presupuestos anuales inferiores a 50 millones (5,8 vs 5,5). No se aprecian diferencias significativas en la evaluación de su propio desempeño como director en función del año de creación o presupuesto anual.

#### *Participación en el directorio*

En relación al tipo de participación del directorio, como la muestra la Figura 10, más del 85% de los encuestados definió su participación el directorio como proactiva.

**Figura 10: Característica que define mejor la participación del miembro del directorio**



Esto es bastante diferente a lo señalado por los directores ejecutivos, para quienes los miembros del directorio tienen una actitud más bien pasiva y que se limita a participar en las reuniones de directorio y comentar *ex post* las políticas, planes y programas adoptados por el director ejecutivo.

*“Tengo un nivel de autonomía demasiado amplio. Yo podría llevar a esta institución al despeñadero y nadie se daría cuenta hasta que sucediera. Es un trabajo super entretenido, porque te sientes creando todos días, pero de una tremenda responsabilidad. Desde la parte de administración financiera siento que tengo todo para hacer lo que quiera. Con lo bueno y lo malo que eso implica” (Director ejecutivo OSFL).*

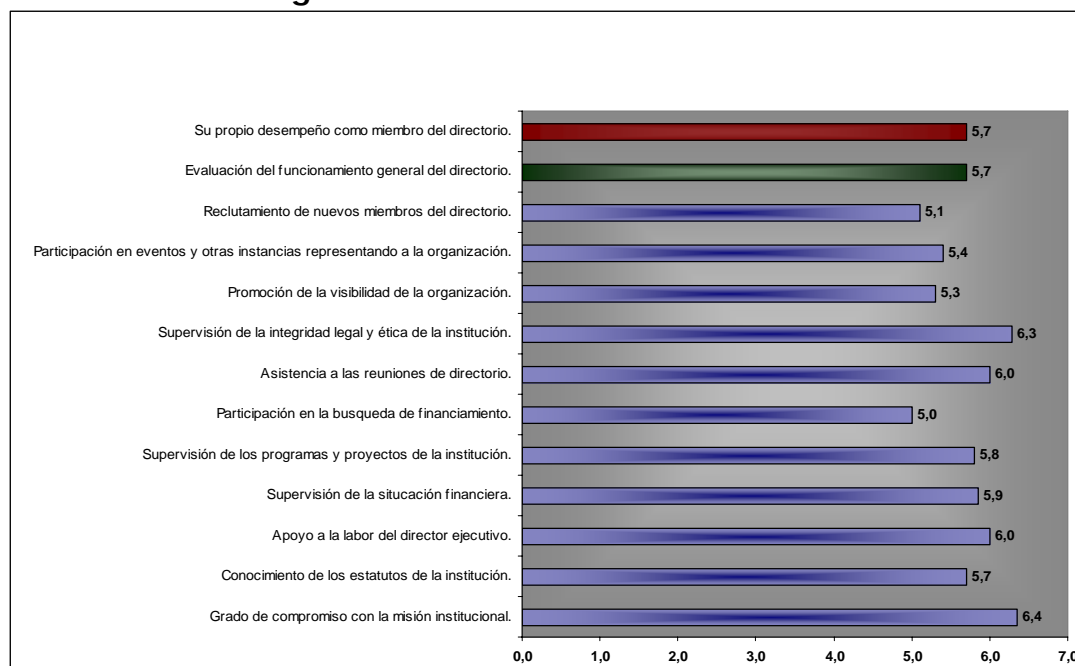
*“...Sienten que le dedican tiempo, que vienen a las reuniones, hacen algunas gestiones. En el fondo como que ser director de una ONG, y no lo digo solo por esta, sino por lo que he escuchado en otras también, es un favor. Ya que le estoy haciendo un favor, que es distinto a asumir un compromiso, por lo tanto hago lo que puedo. Y en ese hacer lo que puedo generalmente la función de buscar financiamiento es la que no se hace” (Director ejecutivo OSFL).*

Es probable que detrás de esta positiva evaluación que hacen los miembros de directorios de su participación en ellos, se esconda un desconocimiento de las obligaciones legales y éticas asociadas a su cargo así como una actitud implícita de que al ser una actividad voluntaria se hace lo que se puede y que “ese hacer lo que se puede” se mide en función de asistencia a las reuniones más que en el compromiso real adoptado.

#### *Evaluación del directorio*

Se les pidió además a los encuestados que calificaran con una nota de 1 a 7 el desempeño del directorio en general en diferentes áreas. La Figura que se presenta a continuación muestra los resultados.

**Figura 11: Evaluación del directorio**



Los temas mejor evaluados correspondieron a grado de compromiso con la misión institucional y supervisión de la integridad legal y ética de la institución.

Esto es similar a lo que ocurre en otros países. En una encuesta realizada en Estados Unidos en 2007, por ejemplo, las materias en las que el directorio fue mejor evaluado fueron las de comprender la misión y supervisar financiera y legalmente a la institución<sup>35</sup>.

En tanto, los temas que obtuvieron la calificación más baja fueron la participación en la búsqueda de financiamiento y el reclutamiento de nuevos miembros para el directorio. Esto concuerda con lo señalado por los directores ejecutivos entrevistados para quienes la búsqueda de financiamiento es la función más débil del trabajo de los directores.

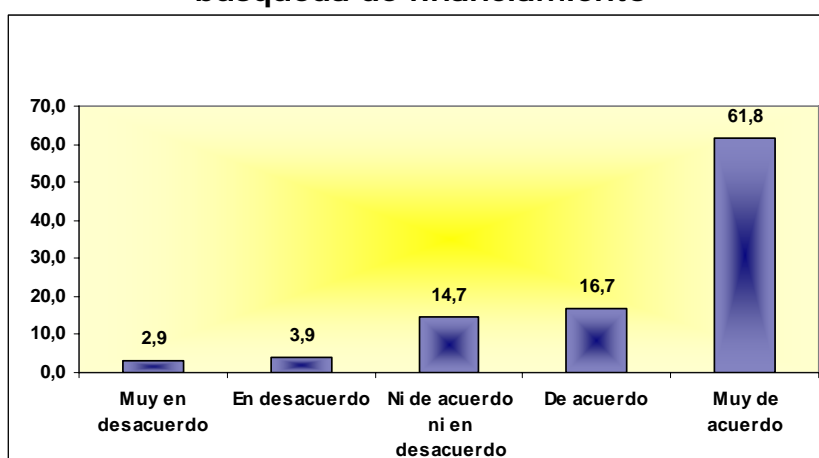
Esto también es similar a lo que ocurre en Estados Unidos, en donde la búsqueda de financiamiento, relaciones con la comunidad y búsqueda de nuevos miembros fueron los temas peor evaluados en una encuesta nacional realizada el 2007<sup>36</sup>.

Lo interesante y contradictorio, es que más del 61% de los encuestados en nuestro país se manifestó muy de acuerdo con la afirmación “los miembros del directorio deben participar en la búsqueda de financiamiento” (Figura 12).

<sup>35</sup> Índice de Gobernabilidad 2007, Board Source ([www.boardsource.org](http://www.boardsource.org)).

<sup>36</sup> Ídem anterior.

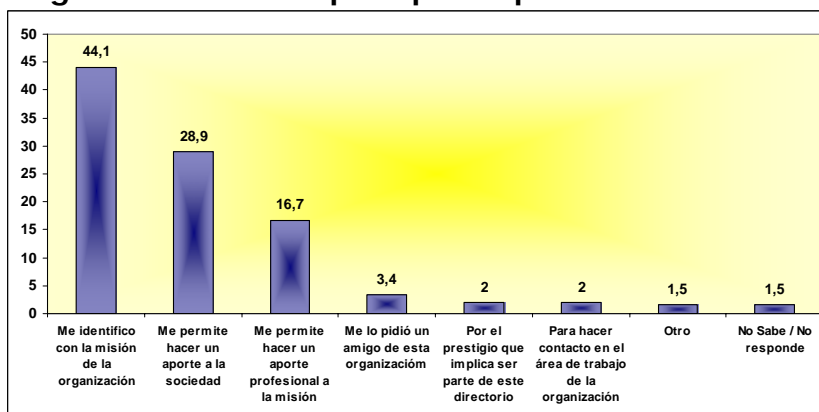
**Figura 12: Los miembros del directorio deben participar en la búsqueda de financiamiento**



*Motivación para participar en el directorio*

Respecto de cuáles fueron los principales motivos por los cuales accedió a ser director de la organización, un 44% de los encuestados manifestó sentirse identificado con la misión de la organización, un 29% señaló que le permitía hacer un aporte a la sociedad y un 19% indicó que le permitía hacer un aporte profesional a la organización (Figura 13).

**Figura 13: Motivos para participar en el directorio**



Esto es similar a lo que ocurre en otros países. En Estados Unidos, por ejemplo, de acuerdo al Índice de Gobernabilidad 2007<sup>37</sup>, el 80% de los directores encuestados señala que la misión de la institución fue la principal motivación para participar.

<sup>37</sup> Id. anterior.

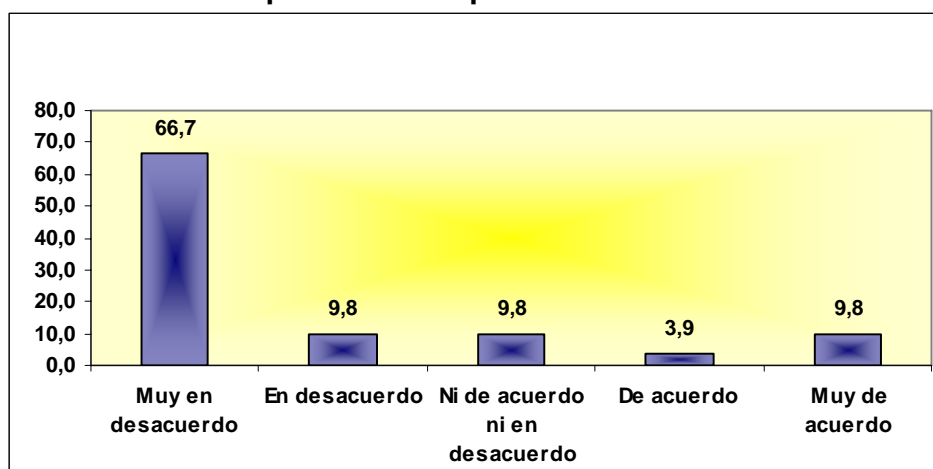
Esto nos confirma que la razón de ser de las organizaciones sin fines de lucro es su misión. A diferencia de lo que ocurre con las organizaciones cuyo fin último es el lucro, las OSFL se crean con una misión específica que es la que define las acciones que se realizarán. El compromiso con la misión es lo que hace que la gente se involucre con una organización en particular y por lo tanto, contar con un documento escrito en donde se explicita la misión es clave para atraer buenos directores a la institución.

#### *Participación ad honorem del directorio*

Otra similitud que se aprecia entre la experiencia nacional y lo que sucede en otros países es el hecho de que la labor de los miembros del directorio es en su gran mayoría no remunerada<sup>38</sup>. De hecho, el 95% de los encuestados señaló que los directores de su organización no reciben honorarios (Figura 15). Este es un tema que están recién comenzando a discutirse en Chile y sobre el cual encontramos opiniones contrapuestas.

Si bien el 74% de los directores se manifestó en desacuerdo con el hecho de que los miembros del directorio reciban una remuneración permanente por su asistencia a las reuniones (Figura 14), entre los directores ejecutivos el tema no está tan zanjado.

**Figura 14: Los miembros del directorio de una OSFL debieran recibir una remuneración permanente por su asistencia a las reuniones**



Para algunos directores ejecutivos, la labor de los directorios no puede ser remunerada porque se perdería su sentido, mientras que para otros, profesionalizar esta labor permitiría generar una relación distinta, marcada en algunos casos por la sensación que tienen los directores ejecutivos o gerentes generales de estar pidiendo un favor cada vez que hablan con los directores.

<sup>38</sup> De acuerdo al Índice de Gobernabilidad 2007, por ejemplo, el trabajo de los directores en Estados Unidos es 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). Board Source (2007).

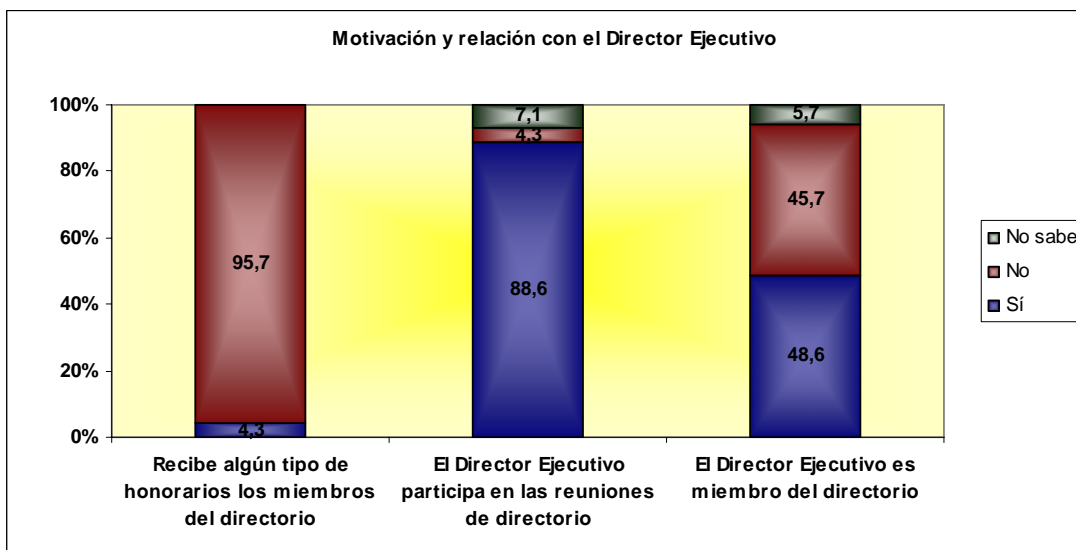
“ [El que el trabajo de los directores fuera remunerado] va en absoluta contradicción con la naturaleza de una corporación o fundación. Entonces, es difícil que estas figuras legales incorporen directores pagados”. (Director ejecutivo de OSFL).

“Como gerente general me fascina que no cobren porque eso significa que tenemos más recursos, pero yo sinceramente creo que cuando hay un pago de por medio, el tipo de responsabilidades automáticamente es distinto y pasa de ser una paletaada a una obligación”. (Director Ejecutivo de OSFL).

#### Participación del director ejecutivo o gerente en el directorio

Por otra parte, en la gran mayoría de las organizaciones (90%), el director ejecutivo participa activamente en las reuniones del directorio. Lo interesante aquí es destacar que en cerca de la mitad (42%), los directores son miembros del directorio (Figura 15).

**Figura 15: Motivación y participación del director ejecutivo en las reuniones del directorio**



Esta situación se da más frecuentemente en las organizaciones de más reciente creación. En las organizaciones creadas antes de 1990, solo en el 19% de los casos nos encontramos con directores ejecutivos que son a su vez miembros del directorio. Esta cifra se eleva sobre el 50% en las organizaciones creadas posteriormente.

Asimismo, esta situación se da con más frecuencia en organizaciones cuyo presupuesto es menor a 50 millones (52% de los casos). En las organizaciones

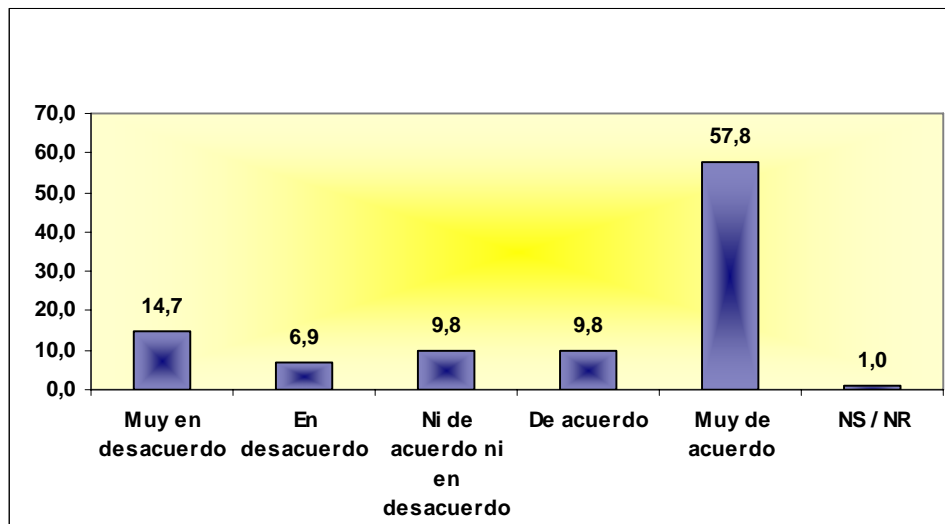
con presupuesto anual de entre 50 y 500 millones un 36,7% de los directores ejecutivos son miembros del directorio, mientras que lo mismo sucede en el 29% de los casos en organizaciones con presupuestos superiores a 500 millones de pesos anuales.

Lo anterior resulta complejo si consideramos, por ejemplo, que el estatuto de ONG del Ministerio de Justicia señala claramente que el secretario ejecutivo (o director ejecutivo o gerente general) será una persona ajena a la institución, no pudiendo tener la calidad de miembro de la Corporación. Obviamente, que esto también atenta contra un principio clave de un buen gobierno corporativo: contar con un directorio independiente de la dirección ejecutiva o gerencia general que asegure que las actividades y manejo presupuestario son supervisados por actores independientes, dando confianza a los grupos de interés de que la organización está siendo manejada con la debida probidad.

No obstante lo anterior, esto no es inusual tampoco en otros países. En Ucrania, por ejemplo, una encuesta determinó que en más del 90% de las ONG los directores ejecutivos eran a su vez miembros del cuerpo de gobierno. De ellos, más de  $\frac{3}{4}$  presidían el directorio<sup>39</sup>.

Es interesante destacar que aun cuando en un porcentaje alto de organizaciones, el director ejecutivo es miembro del directorio, más del 64% de los encuestados señala que un directorio independiente de la dirección ejecutiva asegura mayor transparencia (Figura 16).

**Figura 16: Un directorio independiente de la dirección ejecutiva asegura mayor transparencia**



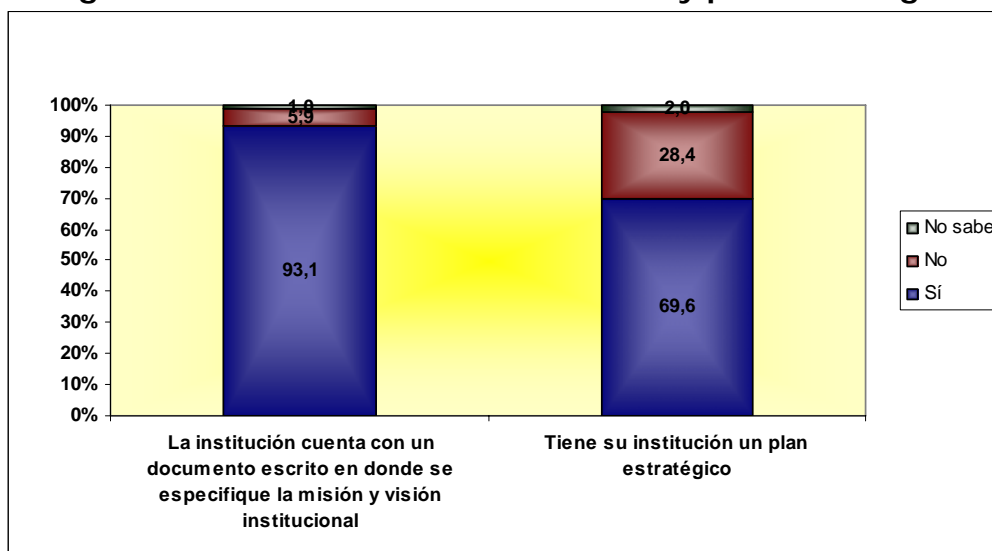
### *Estrategia organizacional y desafíos*

<sup>39</sup> Wyatt, M. (2004).

Como ya señaláramos, las organizaciones sin fines de lucro son instituciones basadas en una misión y como tal sus actividades y proyectos deben ser coherentes con esta. Para cumplir con este objetivo es necesario que las organizaciones cuenten con una descripción clara de su misión, idealmente escrita, para que pueda ser conocida por todos los interesados. Así lo han entendido las organizaciones encuestadas en el marco de este estudio, 93% de las cuales cuenta con un documento escrito en donde se especifica la misión y visión institucional. Más aún, un 70% de las organizaciones encuestadas señala tener un plan estratégico (Figura 17).

Esto es similar a lo que ocurre en Estados Unidos, en donde de acuerdo al Índice de Gobernabilidad del 2007, un 99% de las organizaciones cuenta con un documento escrito que detalla la misión de la institución y un 78% tiene uno con la visión. En tanto, el 79% tienen un plan estratégico escrito<sup>40</sup>.

**Figura 17: Definición escrita de misión y plan estratégico**



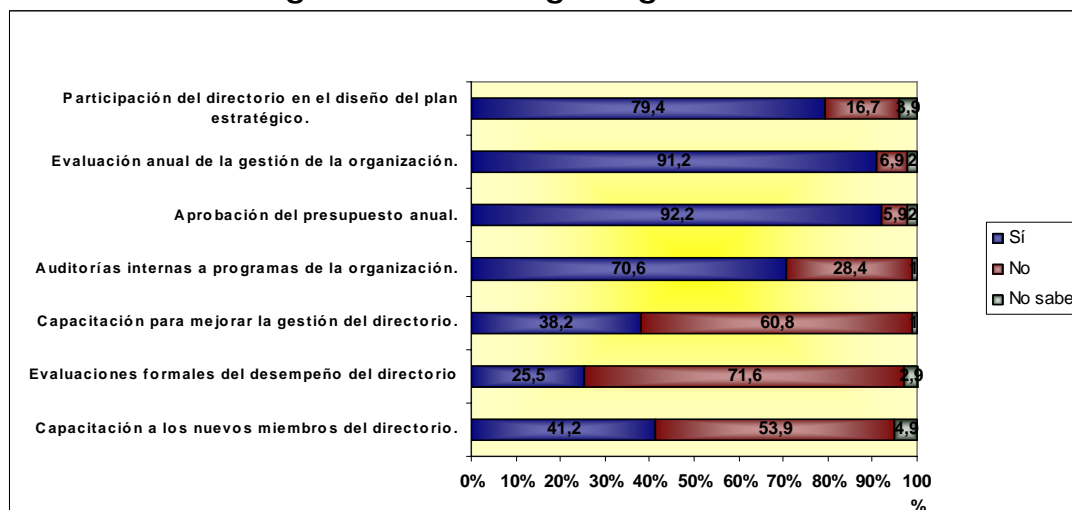
Es interesante destacar que en cerca del 80% de los casos, el directorio participó en el diseño del plan estratégico de la organización (Figura 18). La participación activa del directorio en la definición de sus estrategias de mediano y largo plazo permite incorporar una mirada fresca y lúcida a su desarrollo.

La evaluación y supervisión de los programas, financiamiento y actividades es un tema relevante para asegurar la eficiencia y efectividad de la organización. En ese sentido es auspicioso constatar que en el 91% de las organizaciones encuestadas se realiza una evaluación anual de la gestión de la organización. En un 92% el directorio aprueba el presupuesto anual y en el 70% de los casos se realizan auditorías internas a programas de la organización.

<sup>40</sup> BoardSource (2007).

En materia de estrategia organizacional, tal y como se aprecia en la Figura 18, los temas en los que se identifican oportunidades de mejora son: capacitación para mejorar la gestión del directorio, realización de evaluaciones formales del desempeño del directorio y capacitación a los nuevos miembros del directorio.

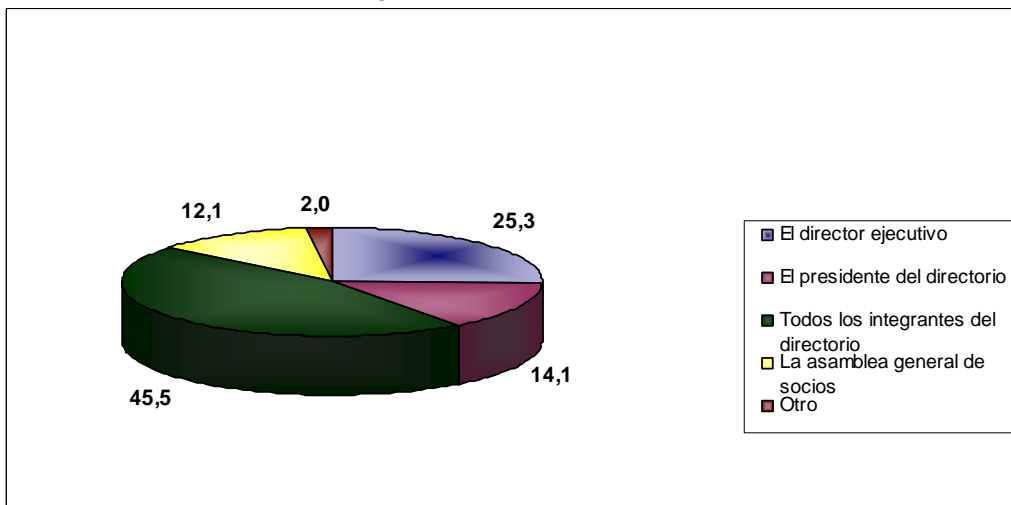
**Figura 18: Estrategia organizacional**



#### *Reclutamiento y participación de miembros del directorio*

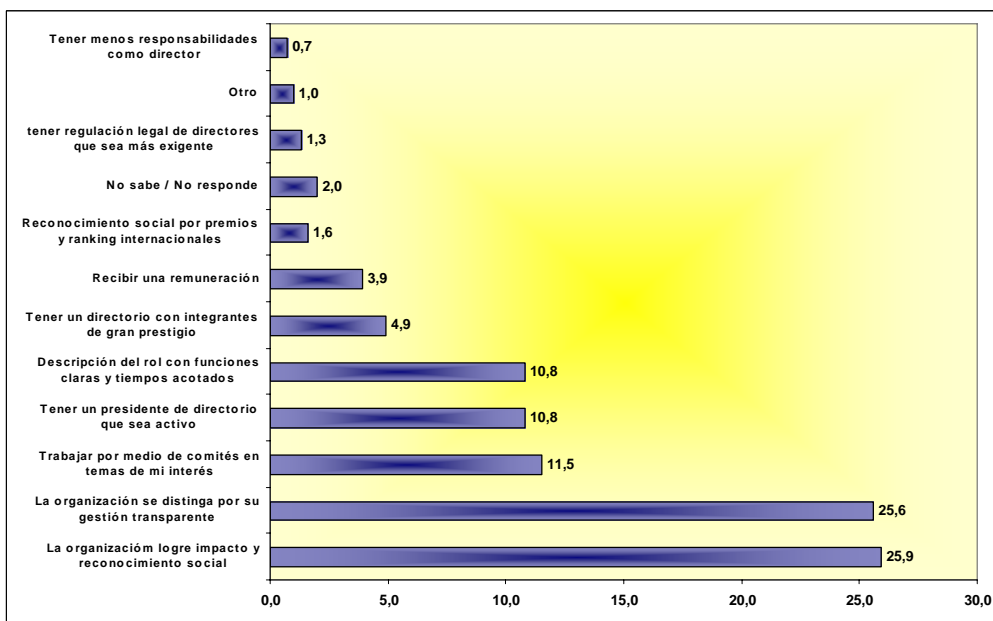
En la mayoría de las organizaciones son todos los miembros del directorio los encargados de buscar nuevos miembros (45.5%). Le sigue el director ejecutivo en el 25% de los casos (Figura 19). Vale la pena recordar que el reclutamiento de nuevos miembros del directorio fue uno de los temas en los que peor evaluaron a sus directorios los directores encuestados (Figura 11).

**Figura 19: Quién se encarga de buscar y proponer nuevos miembros para el directorio**



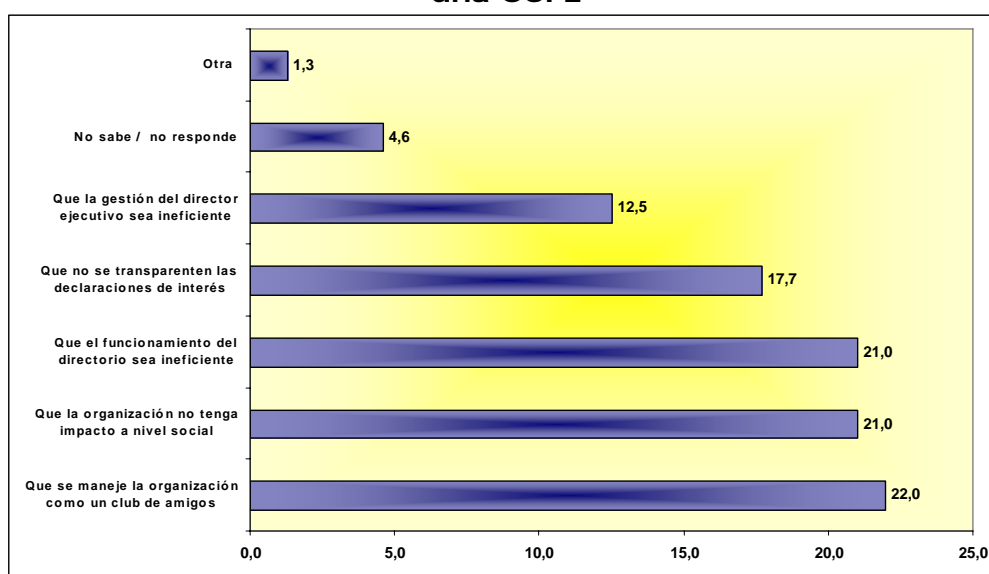
Tanto los directores ejecutivos como los miembros del directorio coinciden en señalar que mientras más alto impacto y reconocimiento social tenga la organización y más transparente sea su gestión, más fácil le será reclutar nuevos miembros para su directorio (Figura 20).

**Figura 20: Medidas que pueden incentivar la participación en un directorio**



Sin embargo, es indudable que el reconocimiento social requiere de cierta antigüedad, razón por la cual es más difícil para las organizaciones nuevas contar con directores independientes que no son contactados por su grado de amistad (y por lo tanto confianza) con el equipo fundador de la organización. En este sentido, es necesario avanzar en la creación de estrategias que permitan a las organizaciones nuevas también contar con directores activos e independientes. Este es un tema de gran relevancia si se considera que de acuerdo a los encuestados, la principal razón que los desmotivaría a participar en un directorio es que la organización se maneje como un club de amigos (Figura 21).

**Figura 21: Razones que desmotivarían a participar en el directorio de una OSFL**



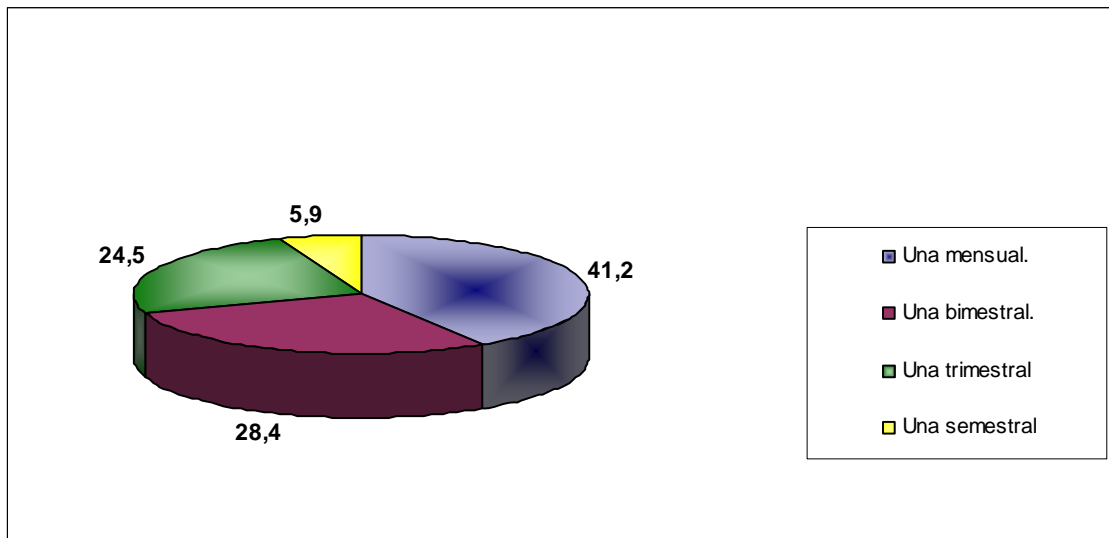
De acuerdo a los directores ejecutivos no es común contar con estrategias definidas de reclutamiento de miembros, aun cuando algunas organizaciones elaboran matrices de sectores/temas clave que les interesa tener cubiertos en su directorio y la búsqueda apunta a buscar a alguien de este sector/tema particular cuando un directorio se ha ido. En general la búsqueda es más bien reactiva, es decir, cuando un directorio deja el cargo se comienza a buscar un director nuevo.

La mayoría de las OSFL en Chile no cuenta con procesos formales de inducción de nuevos miembros. Es usualmente el presidente del director o director ejecutivo el que lo "pone al día" de manera informal en las tareas y responsabilidades que implica ser director de la organización.

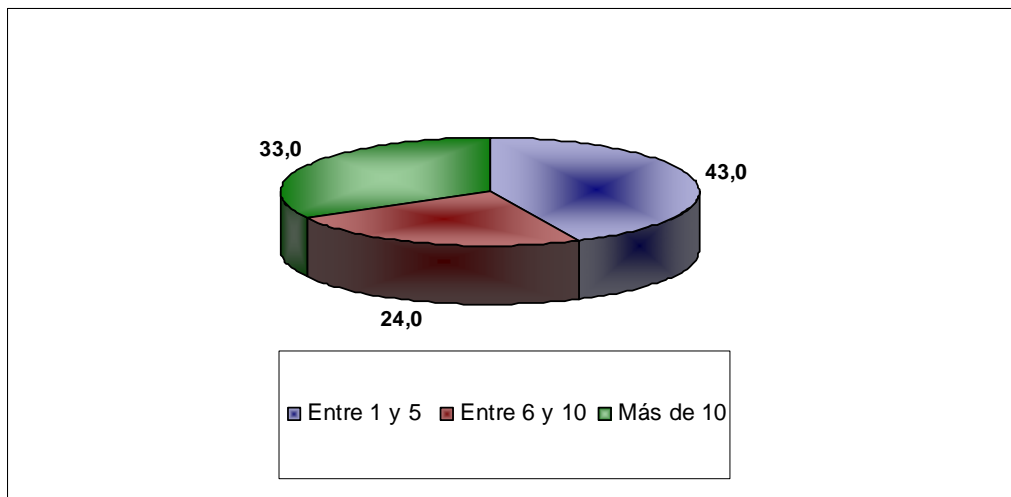
### Reuniones y tiempo de dedicación

Un 41% de los encuestados opina que el directorio debiera reunirse mensualmente para que exista un buen manejo de supervisión, fiscalización y gestión de la organización. Sin embargo, en la práctica lo más común es que los directorios se reúnan entre 1 a 5 veces al año (Figuras 22 y 23).

**Figura 22: ¿Cuántas reuniones debieran realizarse para que exista un buen manejo de supervisión, fiscalización y gestión de la organización durante el año?**

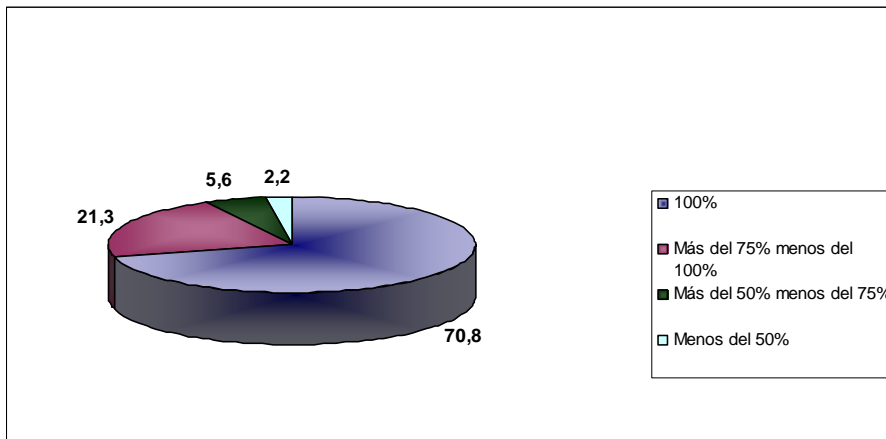


**Figura 23: ¿Cuántas reuniones efectivamente se realizaron en el año 2008?**



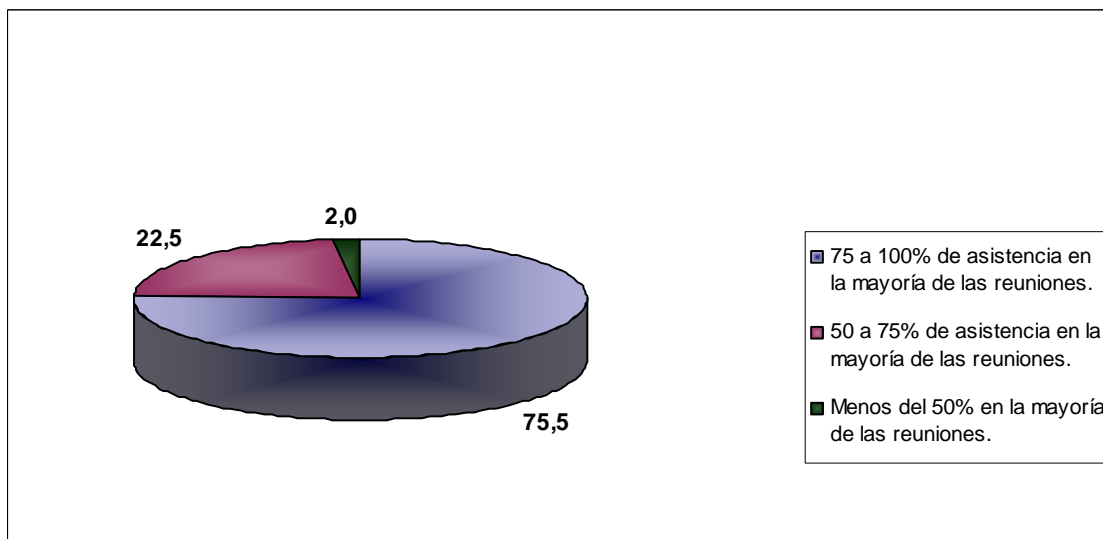
No obstante lo anterior, en la mayoría de las organizaciones la relación reunión realizada/planificadas es bastante alta (Figura 24).

**Figura 24: Tasa de reuniones realizadas / planificadas**



Tanto los directores ejecutivos como los miembros del directorio coinciden en calificar como bastante buena la asistencia de los directorios a las reuniones. Es así como el 75% de los encuestados señaló que la mayoría de las reuniones de su directorio cuentan con un 75 a 100% de asistencia (Figura 25).

**Figura 25: ¿Cómo calificaría la asistencia de los directores a las reuniones de la organización en el 2008?**



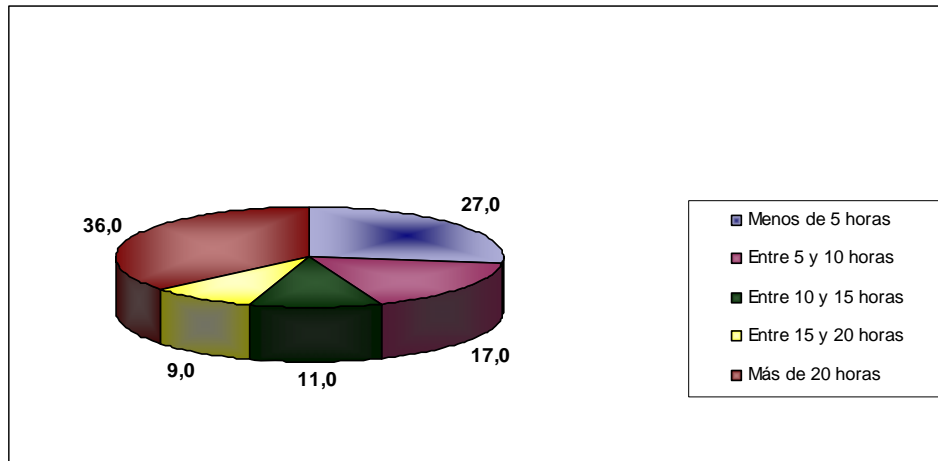
La asistencia de los directores a las reuniones de la organización es mayor en las organizaciones más antiguas. En el 84% de las organizaciones creadas antes de 1990 se aprecia un 75 a 100% de asistencia en la mayoría de las reuniones. Esto baja a 76,5% en las organizaciones creadas después del 2000,

en donde además un 6% tiene menos del 50% de asistencia en la mayoría de las reuniones.

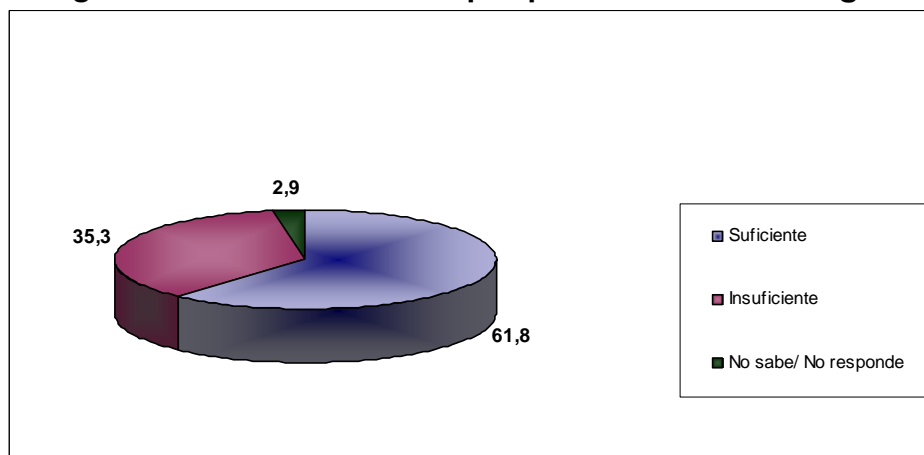
Es interesante destacar que mientras mayor es el presupuesto de la organización, menor es la asistencia de los directores. Esto puede deberse a que las organizaciones más grandes tienen mayor capacidad de reclutar miembros connotados de la sociedad y que por lo mismo tienen menos tiempo disponible para dedicar a la organización.

El 36% de los encuestados señaló destinar más del 20 horas a la semana a la organización (Figura 26). La cifra es bastante alta pero obviamente está alterada por el hecho de que algunos directores encuestados seguramente son también directores ejecutivos de la institución. En tanto, un 62% de los encuestados señaló que el tiempo que le dedica a la organización es suficiente (Figura 27).

**Figura 26: Tiempo semanal dedicado a la organización**



**Figura 27: ¿Cómo calificaría el tiempo que le dedica a la organización?**



### *Políticas de rendición de cuentas*

Como ya hemos señalado, las organizaciones sin fines de lucro son instituciones creadas con un fin público y que no están orientadas al lucro. Estas entidades reciben aportes de fuentes públicas e internacionales, del sector privado y de la ciudadanía chilena, por lo que la sociedad tiene derecho a conocer si se conducen de manera eficiente y ética. La consolidación de estas confianza pública depende del grado de transparencia con que funcionen, rindiendo cuentas de su gestión y previniendo fraudes y otros abusos. Los miembros de sus directorios tienen la responsabilidad de asegurar el cumplimiento de estas obligaciones.

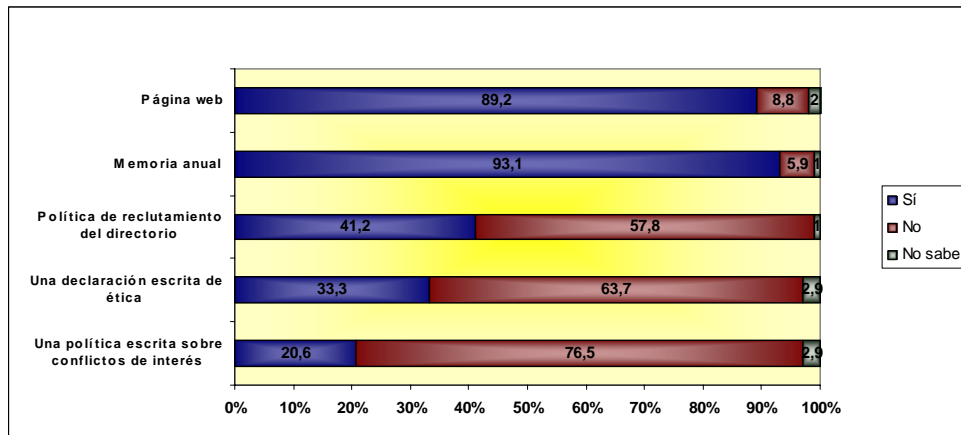
La rendición de cuentas (*accountability* en inglés) se refiere a la capacidad de la organización de demostrar regularmente que utiliza sus recursos de manera eficiente e inteligente y que no se aprovecha de sus privilegios especiales para llevar a cabo actividades contrarias a su estado de organización sin fines de lucro. Una organización que rinde cuentas es transparente y no tiene problemas en mostrar sus balances financieros al escrutinio público de los socios, beneficiarios y otros grupos de interés. A través de estos actos de transparencia, las OSFL expresan su compromiso con los valores democráticos y contribuyen a fortalecer a la sociedad civil (Wyatt, 2004).

Internet es una excelente herramienta para rendir cuentas y así lo han entendido las Organizaciones Sin Fines de Lucro en Chile. Es así como el 89% de las organizaciones cuenta con una página Web. Como es de esperar, se aprecian diferencias importantes en las organizaciones cuando las analizamos en función de su presupuesto anual. Es así como el 100% de las organizaciones con presupuestos superiores a los 500 millones al año cuenta con página Web, lo que solo sucede en el 76% de los casos de aquellas entidades con presupuestos inferiores a 50 millones (Figura 28).

Otra herramienta importante para rendir cuentas (y que además es un requisito del Ministerio de Justicia), es contar con una memoria anual. 93% de las OSFL encuestadas elabora una memoria anual. Es interesante señalar que el 100% de las organizaciones creadas antes de 1990 elabora una memoria anual, mientras que solo lo hace el 85% de aquellas creadas después del 2000 (Figura 28).

Como se aprecia en la Figura 28, notablemente menos común en las OSFL es contar con políticas de reclutamiento de nuevos miembros, declaración escrita de ética o una política escrita sobre conflictos de interés.

**Figura 28: La organización posee:**



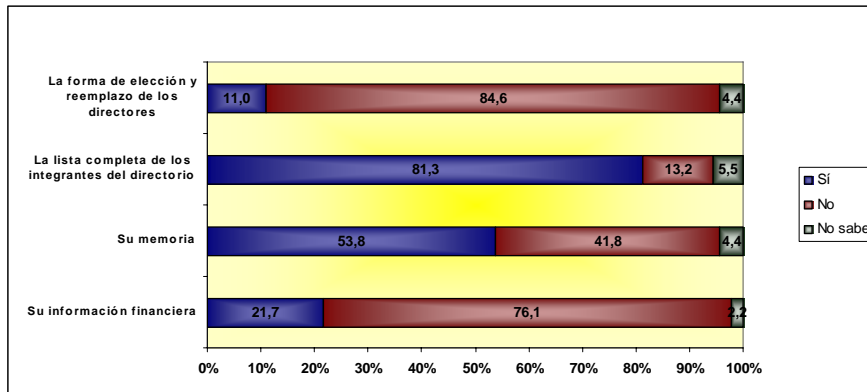
Contar con una política escrita sobre conflicto de interés es más común en las organizaciones más antiguas. Es así como el 28% de las organizaciones creadas antes de 1990 cuenta con una, mientras que ello solo ocurre en el 12% de los casos en las organizaciones creadas después del 2000. Esto es también más frecuente en las organizaciones con presupuestos mayores.

Lo mismo sucede con la declaración escrita de ética. Un 47% de las organizaciones creadas antes de 1990 cuenta con ella, lo que ocurre solo en el 15% de los casos en las organizaciones creadas después del 2000. Si analizamos los datos considerando el presupuesto anual de las instituciones, vemos que un 24% de las organizaciones con presupuestos menores a 50 millones cuenta con una declaración escrita de ética, lo que se eleva a 43% para aquellas con presupuestos superiores a 500 millones.

Asimismo, las organizaciones más antiguas son levemente más proclives a contar con políticas de reclutamiento de nuevos miembros. Más de un 44% de las organizaciones creadas antes del 1999 cuenta con ella, lo que se reduce a 35% para aquellas creadas después del 2000.

Como ya señaláramos, la mayoría de las OSFL en Chile ha comenzado a utilizar Internet como una herramienta de rendición de cuentas. Sin embargo, aún hay espacio aquí para mejorar. De hecho, si bien es posible encontrar la lista completa de los miembros del directorio en el 81% de los sitios Web de las organizaciones encuestadas, solo en el 54% de ellos es posible encontrar la memoria anual. Más aún, solo el 22% de las organizaciones encuestadas publica en su página Web su información financiera y solo el 11% la forma de elección y reemplazo de los miembros del directorio (Figura 29).

**Figura 29: La organización pública en la Web:**



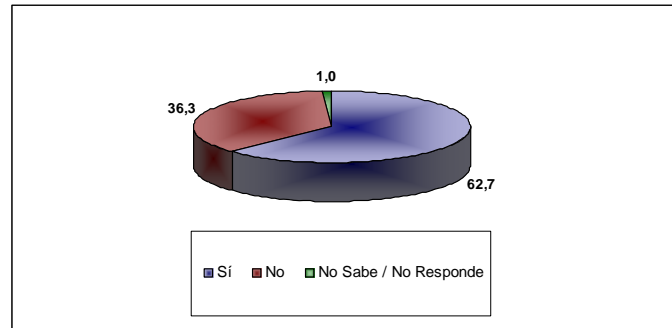
Las organizaciones más antiguas son más proclives a publicar información en sus sitios Web. Es así como el 28% de las organizaciones creadas antes de 1990 publica su información financiera en la Web y un 63% su memoria. Para las organizaciones creadas después del 2000, estas cifras se reducen a 19% y 40%, respectivamente.

Las organizaciones con presupuestos más altos son también más proclives a publicar información en sus páginas Web. Es así como más del 28% de las organizaciones con presupuestos superiores a 50 millones publica su información financiera en la Web y el 50% su memoria, cifras que se reducen a un 8% y 36%, respectivamente, para las organizaciones con presupuestos menores a 50 millones.

#### *Auditorías externas*

Finalmente, y como se aprecia en la Figura 30, el 63% de los directores encuestados señaló que sus organizaciones realizan auditorías externas. Se aprecian aquí diferencias significativas al analizar los datos en función del año de creación y presupuesto anual de la organización.

**Figura 30:**  
**¿Realiza auditorías externas su organización?**



Mientras más del 81% de las organizaciones creadas antes de 1990 realiza auditorías externas, solo un 27% de aquellas creadas después del 2000 las hace. En tanto, el 86% de aquellas con presupuestos superiores a los 500 millones anuales las realiza, lo que solo ocurre en el 36% de los casos de aquellas con presupuestos anuales inferiores a 50 millones.

## REFLEXIONES FINALES

Los antecedentes proporcionados por la encuesta nos permiten concluir que la realidad de las Organizaciones Sin Fines de Lucro es bastante diversa y que existen diferencias significativas entre las organizaciones dependiendo de su presupuesto y año de creación. Esto hace difícil obviamente pensar en un modelo único de gobierno corporativo que pudiera ser aplicado a todas las organizaciones sin fines de lucro. No obstante lo anterior, hay algunos principios que sí pueden promoverse y que pueden ser aplicados en todas las OSFL sin importar su tamaño.

El primero de ellos dice relación con contar con un directorio separado de la dirección ejecutiva o gerencia general. Un directorio activo, independiente de la dirección ejecutiva y comprometido impide que toda la autoridad en torno a las decisiones y manejo presupuestario recaiga sobre sola una persona o entidad, lo que contribuye a prevenir fraudes y mejorar la gestión financiera y administrativa de la institución. Además, otorga confianza a los grupos de interés de la institución y asegura que todo el conocimiento y experiencia institucional acumulado no esté en manos de una sola persona, favoreciendo así el crecimiento, desarrollo y sostenibilidad de la institución.

Asimismo, un directorio en el que las personas son las mismas que están a cargo de la gerencia o dirección ejecutiva enfrentará serias dificultades para representar los intereses de todos los miembros de la organización de manera justa. Estas dificultades surgirán porque las personas tomando las decisiones y evaluando su pertinencia son las mismas que las están llevando a cabo. Por ejemplo, un miembro del staff de la organización (que participa también en el directorio) podría tener que tomar decisiones respecto a su propio sueldo. El potencial de abuso de esta situación sugiere que un directorio que no está separado de las labores de la dirección se enfrentará constantemente con conflictos de intereses. En cambio, un directorio independiente de la dirección ejecutiva elimina inmediatamente las suspicacias de que sus acciones están motivadas por algo distinto al bien común. El directorio actúa como revisor de la dirección ejecutiva, pero no lleva la organización ni dispone de sus recursos directamente. Obviamente que la distinción entre estas funciones se hace más importante a medida que la organización crece: un directorio activo e independiente le asegura a los donantes, beneficiarios y otros actores que la organización está siendo manejada de manera profesional.

En el marco de este estudio pudimos constatar algo que ya intuíamos y es que en muchas organizaciones el directorio es un recurso inutilizado. Sin embargo, aprovechar los conocimientos, experiencia y contactos de los miembros del directorio puede aumentar la eficiencia y visibilidad de las actividades de una OSFL. Para ello es importante definir claramente las responsabilidades de cada uno, idealmente de manera escrita.

A la luz de este análisis, uno se pregunta ¿cuáles son las características deseables de los miembros del directorio?

El directorio debiera estar compuesto por individuos que están dispuestos a dedicar tiempo y recursos a la organización. Además, el directorio debiera estar estructurado de manera de contar con las capacidades necesarias para asegurar un buen gobierno. De este modo, idealmente los miembros debieran tener un amplio rango de cualidades y conocimientos, incluyendo por ejemplo experiencia en temas relevantes para la organización (administración, leyes, finanzas, marketing, entre otros) y para el cumplimiento de su misión (expertos en los temas que aborda la entidad, por ejemplo) así como prestigio y reconocimiento social.

Cada OSFL debe definir cuáles son las características que busca en sus directores. En la medida que tenga esto claro, le será más fácil reclutar nuevos miembros. Algunas organizaciones buscan contar en sus directorios con actores relevantes de cada uno de sus grupos de interés. Otras buscan contar con personas con conocimientos importantes para supervisar la organización. Y así. Elaborar una matriz que defina claramente las capacidades que se requieren en el directorio permite orientar la búsqueda de nuevos miembros hacia aquellas capacidades deficitarias.

Encontrar personas talentosas, comprometidas y con deseos de participar es una tarea difícil para todos los directorios. Por esta razón, es conveniente mantener una base de personas con estas características y que compartan la misión de la organización, para facilitar la búsqueda de nuevos miembros.

Otro tema clave identificado es la necesidad que las organizaciones expliciten claramente su misión para poder reclutar nuevos directores y orientar sus actividades y programas. La misión es lo que da sentido a una OSFL por lo que elaborar un documento escrito que la explique debiera ser la primera actividad del directorio. Es indudable que la misión no puede ser algo estático, por lo que ese documento debiera ser revisado por el directorio cada cierto tiempo.

En materia de políticas de rendición de cuentas, la encuesta nos permite apreciar diferencias significativas en función del presupuesto de la organización lo que nos confirma algo que ya intuíamos y es que los recursos son un factor importante para avanzar en estas materias. Sin desconocer esta realidad, creemos que aún así es posible realizar avances importantes sin incurrir en grandes gastos, aprovechando por ejemplos, herramientas como Internet.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**BoardSource (2007)** Índice de Gobernabilidad.

**Chile Transparente (2009)**. Gobiernos corporativos en las Organizaciones Sin Fines de Lucro en Chile. Chile Transparente, Santiago, Chile. 50 p.

**Corporación Participa, Codesosur-Sinergias, RIDES, CDA (2005)**. Acceso a la información, participación y justicia en temas ambientales en Chile: ¿Cuánto hemos avanzado? Santiago, Chile.

**Wyatt, Marilyn (2004)**. The Central and Eastern European Working Group on Non Profit Governance: A Handbook for NGO Governance. Publicado por el European Center for Not-For-Profit Law. Budapest, Hungría.

### Leyes y Decretos

Decreto 110 del 17 de enero de 1979. Disponible en la Biblioteca del Congreso Nacional de Chile: <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=135904>