



Centro UC
Gobierno Corporativo

DIÁLOGOS DE GOBIERNO CORPORATIVO

CGC UC

ENCUENTRO PRESIDENTES Y DIRECTORES EJECUTIVOS ONG

BUEN GOBIERNO DE FUNDACIONES Y CORPORACIONES, UN DESAFÍO DE MISIÓN

José Olbrich

Ciclo de diálogos 2023



Deloitte.

El presente documento tiene su origen en las conversaciones sostenidas por los participantes del encuentro de Presidentes de Directorio y Directores Ejecutivos de Organizaciones sin fines de lucro “BUEN GOBIERNO DE FUNDACIONES Y CORPORACIONES, UN DESAFÍO DE MISIÓN”, realizado el día 22 de agosto de 2023 y organizado por el Centro de Gobierno Corporativo de la Pontificia Universidad Católica de Chile, Deloitte Chile, la Corporación Simón de Cirene y la Comunidad de Organizaciones Solidarias. La presentación ha sido editada para efectos de la publicación de este documento sin necesariamente adscribir una opinión específica a un participante en particular. El presente documento ha sido desarrollado por el investigador asociado al Centro de Gobierno Corporativo, José Olbrich y editado por la coordinadora de investigación Carla Meza. Todo posible error en la transcripción de la discusión es de exclusiva responsabilidad de los autores del documento y del CGC UC.

El Centro de Gobierno Corporativo de la Pontificia Universidad Católica de Chile (“CGC UC”) es un referente de buenas prácticas de Gobierno Corporativo, motivado no sólo por la excelencia académica, sino por el propósito de ser un punto de encuentro en la discusión de temas de gobierno corporativo de interés para el debate a nivel país. En el contexto actual, donde aportes a fundaciones y corporaciones se encuentran en el centro del debate, y con el objetivo de reunir a presidentes y directores ejecutivos de organizaciones sin fines de lucro para reflexionar sobre la importancia de adoptar buenas prácticas de gobierno corporativo, el CGC UC, Deloitte Chile, la Corporación Simón de Cirene y la Comunidad de Organizaciones Solidarias efectuaron un encuentro para dialogar sobre cómo las fundaciones y corporaciones pueden hoy robustecer sus gobiernos corporativos, y aplicar mejores prácticas para la prevención de delitos.

El encuentro contó con la participación de presidentes de directorio y directores ejecutivos de fundaciones y corporaciones, asesores legales y de estrategia y otros participantes del gobierno corporativo de este tipo de organizaciones, que conversaron activamente con los expositores y panelistas, y que compartieron activamente inquietudes y buenas prácticas.

El encuentro fue moderado por Rodrigo Jordán, presidente de la Comunidad de Organizaciones Solidarias (más adelante tomó su lugar Hans Rosenkranz, director ejecutivo de la misma organización) y contó con presentaciones de Matías Zegers, presidente ejecutivo del Centro de Gobierno Corporativo UC, Verónica Bennedetti, socia de Forensic Deloitte, y Alejandra Canessa, directora ejecutiva de la Corporación Simón de Cirene.

A modo de introducción, Rodrigo Jordán se refirió al difícil momento que está enfrentando el sector sin fines de lucro a raíz de la contingencia actual¹. Esta contingencia ha afectado a muchas organizaciones sin fines de lucro que están sufriendo las consecuencias por causa de algunas que han actuado en forma indebida.² Agregó que esta situación es una oportunidad para revisar qué aspectos se pueden corregir y mejorar para volver a la valoración pública que las organizaciones sin fines de lucro tenían hasta hace poco. Esto ha dado lugar a diversas iniciativas, una de las cuales es este encuentro.

¹ Escándalo relativo al financiamiento de organizaciones sin fines de lucro por parte del Estado, conocido como “caso fundaciones” o “caso convenios”).

² Una muestra de esto es la encuesta de reputación corporativa IPSOS de agosto 2023, en la cual se puede ver una importante baja en el porcentaje de personas que consideran que las organizaciones sin fines de lucro (fundaciones, organizaciones de la sociedad civil) tienen una buena reputación. En efecto, solo un 25% de los encuestados respondió que tienen una buena reputación, en contraste con el 46% que lo hizo en la encuesta de reputación corporativa del año 2022. Es importante destacar que esta baja general en reputación no afecta significativamente la reputación de las fundaciones con mayor conocimiento público (tales como Techo, Teletón, Hogar de Cristo y otras).

1. Presentación de Matías Zegers: Formando buen gobierno corporativo.

En su presentación, Matías Zegers señaló que cuando hablamos de gobierno corporativo surge la pregunta respecto de qué estamos hablando. Agregó que la “Guía de buenas prácticas de gobierno corporativo para fundaciones y corporaciones en Chile”³, desarrollada por el CGC UC (la “Guía”) se hace cargo de esta pregunta y describe el marco de gobierno corporativo de este tipo de organizaciones, proponiendo una serie de principios y prácticas al respecto.

Al hablar de gobierno corporativo nos referimos a un sistema de relación que permite una dirección y control de organizaciones, sean empresas privadas o fundaciones o corporaciones. El factor de *relación* es muy importante y particularmente complejo dado que los órganos de gobierno están integrados por personas con intereses particulares e, inevitablemente, personales. Cada uno de los participantes, debe entrar en la lógica del acuerdo en aras del interés colectivo para conseguir el propósito de la organización. Ejemplo de esto son los directorios y las asambleas de asociados.

En este contexto, los integrantes de los órganos de gobierno de una corporación o fundación deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- i) Para qué: El propósito es especialmente relevante en las organizaciones sin fines de lucro y la forma de abordarlo es más compleja que en una sociedad con fines de lucro, donde es claro que se debe buscar la maximización de utilidades.⁴
- ii) La forma: La forma, desde el punto de vista jurídico, está dada por la ley. La ley regula la forma en que están estructuradas las fundaciones y corporaciones.⁵
- iii) El cómo: El cómo se refiere a la estrategia, cómo se llegará al objetivo planteado.⁶

El corazón de todas estas organizaciones es el directorio, lo que lleva a preguntarse por su rol. En este punto, deben considerarse tres aspectos fundamentales: i) definición de la estrategia (hacia dónde quiero ir); ii) gestión del talento (saber si tengo el equipo adecuado para cumplir el objetivo); y iii) control de gestión/control de riesgos (saber si voy bien, si voy por el camino adecuado).⁷

³ La guía se encuentra disponible en <https://centrogobiernocorporativo.uc.cl/informes-y-opinion/guias-de-buenas-practicas/85-gui-a-de-buenas-pra-cticas-de-gobierno-corporativo/file>

⁴ Tal como señala la Guía, en las corporaciones y fundaciones la maximización de valor económico no es un fin en sí mismo, ya que estas se deben a su misión. La definición de una misión, en último término, es responsabilidad de sus órganos de gobierno, y en especial del directorio.

⁵ De acuerdo a la ley, el órgano de gobierno en las fundaciones es el directorio. En las corporaciones, además del directorio, se encuentra la asamblea de socios y el órgano disciplinario. Tal como señala la Guía, lo anterior es sin perjuicio de lo que puedan establecer los estatutos, donde se pueden agregar instancias de gobernanza adicionales, pero siempre manteniendo aquellas que establece la ley, cuyas funciones pueden ser complementadas, pero nunca al punto de que pierdan los roles que la ley les otorga.

⁶ En este sentido la guía propone los siguientes principios: i) “PRINCIPIO 16: El directorio debe asegurar que la organización tenga una misión y visión y que se mantengan vigentes.”; y ii) “PRINCIPIO 17: El directorio debe asegurar que la organización tenga un plan estratégico que establezca sus objetivos y acciones concretas para el cumplimiento de su misión.”

⁷ En esta línea, Renz, David O. Leadership Governance, and the Work of the Board, en Renz, David O. (2016). The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management (D. O. Renz & R. D. Herman, Eds.; 4ta edición). John Wiley & Sons., señala que (la traducción es nuestra) “La gobernanza es el proceso de proporcionar liderazgo estratégico a la organización, un proceso que comienza con la toma de decisiones organizacionales informadas: decisiones sobre por qué estamos aquí, qué queremos conseguir, cuál es la mejor manera de alcanzar esos resultados, los recursos que necesitaremos para hacerlo y cómo los obtendremos, y cómo sabremos si estamos haciendo una diferencia. Comprende las funciones de fijar la dirección, tomar decisiones sobre política y estrategia, supervisar y controlar el desempeño de la organización, y garantizar la

Adicionalmente, hay que tener en cuenta que existe una gran diferencia entre la dirección y administración, lo cual en organizaciones con miembros del directorio que a su vez sean figuras muy relevantes para ellas (por ejemplo, un fundador muy emblemático o presente) es algo particularmente complejo.

Por último, debe tenerse en cuenta que el directorio tiene ciertos desafíos permanentes, tales como: i) Funcionamiento (esto considera aspectos como su tamaño, diversidad, preparación de las reuniones, cumplimiento de sus deberes fiduciarios, manejo de conflictos de interés, entre otros); ii) Velar por el cumplimiento de los fines benéficos de la organización; iii) Supervisión financiera: rendir cuenta (accountability); y iv) Cumplimiento legal y regulatorio (esto incluye los delitos económicos, lo cual es crítico para toda organización en el contexto actual).⁸

En la etapa de preguntas abiertas al público, se consultó sobre el foco que debiera tener el directorio de una organización pequeña, ya que la falta de recursos y tiempo hace indispensable establecer prioridades. Al respecto, Matías Zegers señaló que una adecuada planificación es lo más importante, para establecer un listado de requisitos mínimos con los cuales se deben contar.

Se comentó también sobre la existencia de ciertas exigencias normativas que hacen muy difícil para organizaciones genuinamente benéficas acceder a ciertos beneficios (por ejemplo, exigencia de ayudar exclusivamente a personas de escasos recursos en circunstancias que hay organizaciones que apoyan a personas que pudieran tener mayores recursos pero igualmente necesitan ayuda). Al respecto, Matías Zegers señaló que el tema de política pública es muy complejo, son las reglas que tenemos donde muchas veces quedan excluidas entidades con fines benéficos para evitar que los beneficios sean utilizados por entidades que busquen otro tipo de fines. Por su parte, Rodrigo Jordán destacó que la Comunidad de Organizaciones Solidarias sirve para unir fuerzas en temas comunes de política pública relevantes para las organizaciones de la sociedad civil.

Se comentó también sobre la importancia de la evaluación de impacto, lo cual es muy relevante pero difícil de lograr. Matías Zegers destacó la relevancia de esto y lo difícil que es encontrar la relación de causalidad entre lo que se hace y el resultado que se produce. Rodrigo Jordán agregó que eso se puede promover desde el directorio, siendo de vital importancia para las organizaciones poder medir y contar con parámetros de impacto.

Por último, se comentó sobre las declaraciones de intereses que se pueden pedir al directorio y lo difícil que es delimitar hasta dónde es necesario o conveniente pedir información. Al respecto, Matías Zegers destacó que lo más importante es incentivar que los miembros de los órganos de gobierno informen cuando tengan un conflicto de interés. El problema no es el conflicto en sí mismo sino el conflicto de interés mal resuelto. Verónica Benedetti señaló que en materia de conflictos de interés lo más relevante es la relación con funcionarios públicos o con receptores de aportes/donaciones. Agregó que no debería ser problemático preguntar por potenciales conflictos de interés, lo que incluso

rendición de cuentas general. La gobernanza de las organizaciones sin fines de lucro es un proceso político y organizacional que implica múltiples funciones y partes interesadas.”

⁸ En este sentido la práctica 22 de la Guía: “La organización cuenta con procedimientos y sistemas, aprobados por el directorio, para la gestión de riesgos (por ejemplo, desastres naturales, accidentes, ataques informáticos, delitos económicos, entre otros).” Esto forma parte del principio 11 de la Guía, relativo a la protección de activos tangibles e intangibles. En efecto, la responsabilidad penal puede tener consecuencias patrimoniales para la organización (afectando activos tangibles) y afectar también su reputación (activo intangible), entre otras consecuencias perjudiciales que pueden llegar incluso a la disolución legal de la misma persona jurídica.

es una protección para los directores. Alejandra Canessa agregó que en esta línea una práctica usual es exigir llenar un formulario PEP (persona expuesta políticamente).

2. Presentación de Verónica Benedetti: Nueva Ley de delitos económicos y atentados contra el medioambiente (Ley 21.525).

Verónica Benedetti se refirió a esta ley que llevaba bastante tiempo en el congreso y vio la luz recientemente. Esta normativa tiene vigencia desde la fecha de su publicación (17 de agosto de 2023), salvo respecto de las personas jurídicas, para las cuales entra en vigor en septiembre de 2024.

Los cambios más relevantes que introduce esta nueva normativa son los siguientes: i) Se aumenta el número de delitos que dan lugar a la responsabilidad penal de las personas jurídicas; ii) Se amplía el ámbito de aplicación de la responsabilidad penal de las personas jurídicas (se extiende a otras organizaciones que no estaban contempladas inicialmente); iii) Se incorporan nuevos delitos: ambientales, societarios, secretos comerciales, fraudes, entre otros; iv) Se hacen modificaciones a delitos existentes (por ejemplo, en materia tributaria: no se agregan nuevos delitos tributarios, pero las penas pasan a ser más gravosas); y v) se introducen modificaciones al régimen de responsabilidad penal de las personas jurídicas.

Con esta ley se establecen cuatro categorías de delitos: i) Primera categoría: Delitos económicos per sé (por ejemplo, atentados contra la libre competencia); ii) Segunda categoría: delitos que se consideran económicos cuando han sido cometidos al interior de una empresa o en beneficio de ella (por ejemplo, delitos informáticos); iii) Tercera categoría: Delitos especiales, cometidos por funcionarios públicos, que se consideran económicos cuando en su comisión ha intervenido o participado un sujeto al interior de la empresa o son cometidos en su beneficio; y iv) Cuarta categoría: Delitos de receptación, lavado y blanqueo de activos cuando recaen sobre bienes originados por Delitos Económicos conforme a las categorías precedentes.

La nueva ley hace necesario introducir cambios a los modelos de prevención de delitos de las organizaciones, con miras a que sean modelos efectivos. Los principales cambios a implementar deben apuntar a: i) Proceso y foco en riesgos: identificar las actividades o procesos que impliquen el riesgo de comisión de delitos que dan lugar a la responsabilidad penal de la persona jurídica (a través de una matriz de riesgos); ii) Establecer protocolos y procedimientos para prevenir y detectar conductas delictivas en el contexto de las actividades de la organización, así como canales seguros de denuncias y sanciones por incumplimientos, todo lo cual debe ser debidamente comunicado al personal e incorporado a los contratos de trabajo y de prestación de servicios; iii) Asignar uno o más responsables de la aplicación de estos protocolos, contando con recursos, facultades y medios suficientes, en consideración del tamaño y capacidad económica de la organización; iv) Evaluación y mejora continua, a través de evaluaciones periódicas por terceros independientes (ya no se habla de “certificación” como ocurría con la normativa anterior) y mecanismos de perfeccionamiento o actualización.

En relación con lo anterior, es importante destacar que resulta fundamental la identificación de los riesgos particulares de la organización específica de que se trate, considerando su naturaleza, actividades tamaño, estructura y demás características particulares. Para estos efectos, la matriz de riesgos antes indicadas es esencial y permitirá que los protocolos y procedimientos a ser implementados sean los que la organización necesita, ya que no deben abordar todos los riesgos sino aquellos que son relevantes para la organización en particular. Además, es muy importante que el modelo que se adopte sea un modelo integral de ética y cumplimiento más allá de esta ley, el cual se

viva en su cultura organizacional. En la implementación de un programa de cumplimiento, todo debe girar alrededor de la cultura de ética e integridad. En esto el directorio es crucial.⁹

En la ronda de comentarios e inquietudes abiertas del público se preguntó sobre lo que debiera tener una organización pequeña en materia de prevención de delitos. Verónica Benedetti señaló que no es mucho, siendo lo más importante identificar los riesgos que afectan a la organización y contar con un documento donde se sienten las bases de este modelo, estableciendo las responsabilidades y los controles a ser aplicados.

Se preguntó también a quién debe acudir una organización sin fines de lucro para que la apoye en la preparación del modelo de prevención de delitos. Al respecto, Verónica Benedetti señaló que existe una gran variedad de organizaciones y prestadores de servicios que pueden apoyar, incluso pro bono.

Se preguntó también sobre qué cambiaría si el caso fundaciones o caso convenios hubiera tenido lugar con esta ley ya vigente. Verónica Benedetti señaló que la situación (en cuanto a potenciales sanciones) sería distinta, porque el régimen que establece ley es más gravoso que lo que existía anteriormente.

También se comentó que la marca fundaciones está muy cuestionada hoy pero cada marca por sí sola no ha perdido su prestigio, lo cual lleva a pensar que, de elevarse el estándar, la percepción negativa actual podría revertirse. A propósito de esto se consultó si existe un formato estándar de modelo de prevención de delitos para las organizaciones sin fines de lucro. Matías Zegers señaló que se podría preparar una versión 2.0 de la Guía para abordar esta inquietud, generando una especie de manual con pasos a seguir para implementarlo. Alejandra Canessa agregó que esto se puede ver con la fundación Pro Bono también. A su vez, Rodrigo Jordán señaló que este estándar se puede promover por parte de la Comunidad de Organizaciones Solidarias, al igual como se hizo en su momento con la FECU social.

⁹ En este sentido, Renz (2016) señala que una de las responsabilidades del directorio es (la traducción es nuestra): “Garantizar y permitir la rendición de cuentas (accountability): asegurarse de que la organización establezca estándares e implementado sistemas que garanticen que ésta sea responsable, ética y eficaz en el servicio a la comunidad para cuyo servicio se encuentra destinada.” En este mismo sentido el principio 10 de la Guía: “El directorio debe velar por la adopción de estándares éticos al interior de la organización.”

3. Presentación de Alejandra Canessa: Una Dupla estratégica y con sentido: Rol del Presidente y del Director Ejecutivo.

En su presentación, Alejandra Canessa señaló que el presidente del directorio y el director ejecutivo constituyen el núcleo más relevante del largo plazo de una organización sin fines de lucro.¹⁰ Estas organizaciones necesitan una estructura fuerte y sostenible, que permita enfrentar las dificultades del día a día, tales como la falta de fondos, las necesidades de los beneficiarios y la administración y motivación del equipo.

La estructura es fundamental y la cabeza de esa estructura es aún más fundamental. Es muy importante que estén claros los roles del directorio y del director ejecutivo: se necesita la riqueza de esa diferenciación de roles. Si el directorio se involucra mucho en el detalle, le hace mal a la organización. El directorio gobierna y el director ejecutivo conduce.

Un presidente debe cuidar ciertas cosas, tales como: i) Representar a la organización; y ii) enfrentar ciertos desafíos: rendición de cuentas, no perder de vista la misión, evitar la captura por quienes dirigen la organización, entre otros. La gran tarea del presidente es que el directorio funcione bien y acompañar al director ejecutivo.¹¹

Para esto, el presidente debe: i) Mantener la antorcha encendida (evitar que la organización caiga en la rutina); ii) Tener noción de los riesgos (ser un contrapeso de cautela frente al entusiasmo del directorio); iv) Poner foco en el aprendizaje (procurar que se cuiden los aprendizajes de la organización, que son su principal activo); y v) Exigir buena gestión.

La corporación Simón de Cirene propone un modelo de administración “*abajo-arriba*”, esto es, los objetivos se deciden desde arriba (directorio) y se planifica desde abajo (que el director ejecutivo proponga plazos y metas). El director ejecutivo es el responsable final de la ejecución de lo planificado y el presidente debe acompañarlo. El director ejecutivo debe tener capacidad de conducción (esto es incluso más relevante que el conocimiento que tenga en el área de trabajo de la organización) y un compromiso emocional con la misión.

A su vez, es muy importante que la relación entre el director ejecutivo y el presidente sea fuerte y se reúnan frecuentemente en la medida de sus posibilidades. Dados sus roles y visiones, tiende a generarse una tensión entre el director ejecutivo y el presidente. Para bajar esta tensión, es importante generar instancias de reunión entre ambos, como espacio de evaluación y para canalizar las justas inquietudes de los directores.

Cada uno tiene una responsabilidad específica y esta instancia de reunión es una oportunidad para que el presidente acompañe al director ejecutivo en la “soledad del poder”. Esta instancia debiera ser un espacio formal y periódico de reunión, el cual constituya una oportunidad para tratar ciertos temas

¹⁰ En esta misma línea se pronuncia BoardSource (2010). *The Handbook of Nonprofit Governance*. Jossey-Bass: Se señala que una colaboración exitosa entre el presidente y el director ejecutivo es el corazón de la relación entre el directorio y el personal de la organización. Este libro es enfático en resaltar la importancia de una relación constructiva entre el presidente y el director ejecutivo, lo que es de gran relevancia para el buen funcionamiento del directorio y de la organización en su conjunto.

¹¹ Respecto de este punto, es relevante señalar que existe evidencia de que el desempeño y la efectividad de los presidentes del directorio tiene un impacto significativo en la efectividad del directorio y la satisfacción de sus miembros. Así lo menciona Renz (2016) a propósito de Harrison, Y., Murray, V. y Cornforth, C. *The Role and Impact of Chairs of Nonprofit Organization Boards of Directors*, en C. Cornforth y W. Brown (eds.), *Nonprofit Governance: Innovative Perspectives and Approaches*. Abingdon, Oxon, UK: Routledge, 2013.

con mayor profundidad, generar un buen sistema de información y establecer una agenda para las sesiones de directorio.

Hay aspectos donde el presidente y el director ejecutivo tienden a estar alineados y otros que pueden prestarse para mayores desavenencias, pero afortunadamente la mayor parte son aquellos en que tienden a alinearse. Los aspectos que pueden traer desavenencias son la dificultad de priorizar entre lo urgente y lo importante y la forma de enfrentarse los errores. Por otra parte, los aspectos donde es más fácil alinearse son la persistencia en reunirse periódicamente, poner la mirada en el resultado, respetar a los beneficiarios (priorizar los recursos escasos) y planificar con audacia pero sin locura.

En palabras coloquiales de Alejandra Canessa, esto en definitiva se trata de equilibrar al Quijote con el Sancho Panza: El orden natural es que sea el Quijote quien lidere, pero sin un Sancho Panza que lo respalda, nunca el idealista hubiera salido de “*ese lugar de la Mancha de cuyo nombre no quiero acordarme*”.

En la ronda de preguntas del público se consultó sobre la frecuencia con que debiera reunirse el directorio y la frecuencia con que debiera reunirse el presidente con el director ejecutivo. Al respecto, Alejandra Canessa señaló que el directorio idealmente debería buscar reunirse una vez al mes. En cuanto a la frecuencia de las reuniones entre el presidente y el director ejecutivo, señaló que es conveniente conversar sobre las posibilidades reales de juntarse y establecer una frecuencia de acuerdo con esas posibilidades.

Matías Zegers agregó que es muy importante tener en cuenta el nivel de involucramiento del presidente. Hay que aprovechar el valor y mística que generan los presidentes involucrados. Si no hay una figura de presidente involucrado, estas instancias de reunión pueden servir para promover que se genere esa mística que es muy necesaria para la organización.

Se comentó también sobre aquellas organizaciones en que los directorios dejan de ser los guardianes de la misión. ¿Cómo el equipo ejecutivo logra convencer a los directores de que sean guardianes de la misión? ¿Cómo conseguirlo? En cuanto a este punto, Alejandra Canessa comentó sobre la fórmula TACER desarrollada por Simón de Cirene, esto es, pedirle un enfoque particular a cada director: que uno sea técnico, que otro sea administrativo, otro preocupado de la convocatoria y recursos, otro de la evaluación de los programas y proyectos y otro de la representación de la organización. Así se los obliga a asistir a las reuniones con un tema concreto en la cabeza. Matías Zegers agregó que el diseño del directorio importa y que es necesario compartir un ideario, sin lo cual la función de director pasa a ser simplemente una función más. Por su parte, Alejandra Canessa planteó una recomendación adicional: planificar algunos temas que se van a ver dentro del año en el directorio y tener invitados que den a conocer lo que se hace o algún desafío o situación relevante que haya ocurrido.

Hans Rosenkranz reflexionó sobre cómo la diversidad de formas que tiene cada organización hace muy difícil establecer estándares comunes y que el contexto que se está viviendo hoy en día entrega una oportunidad (y urgencia) para abordar este desafío.

Por último y a modo de cierre del encuentro, se hizo una reflexión sobre el alto estándar que existe en Chile en comparación con otros países de la región, donde existen menos posibilidades de acceder a recursos y redes de apoyo. Agregó, a propósito del financiamiento público, que las fundaciones en general están sujetas a controles muy estrictos: el caso convenios fueron asignaciones directas, pero la realidad de la generalidad de las organizaciones sociales es que deben sortear una gran cantidad de trabas para recibir sumas mucho menores de parte del Estado.



www.centrogobiernocorporativo.uc.cl



cgcuc@uc.cl



[centro-de-gobierno-corporativo-uc](https://www.linkedin.com/company/centro-de-gobierno-corporativo-uc)



Rosario Norte 407, Las Condes, Santiago, Chile