

## Buenas prácticas para una buena gobernanza de fundaciones y corporaciones

---

José Olbrich G..<sup>1</sup>

Cuando hablamos de gobernanza, nos referimos fundamentalmente a las labores de dirección, supervisión y control en las organizaciones. En las fundaciones y corporaciones, ambas entidades sin fines de lucro, la función de gobernanza debe orientarse al cumplimiento de la misión, que es el fin último de este tipo de organizaciones.

En las fundaciones y corporaciones esta función está entregada principalmente al directorio. Aunque las corporaciones cuentan también con una asamblea de socios y un órgano de disciplina que podemos calificar como órganos de gobierno, la ley otorga expresamente al directorio la dirección y administración. En consecuencia, el directorio tiene un rol preponderante en el gobierno corporativo de ambos tipos de entidades.

Para asegurar una adecuada dirección, supervisión y control en las corporaciones y fundaciones, sus directorios deben velar por la implementación de ciertas prácticas que lo hacen posible. En este aspecto existen diversas propuestas tanto a nivel nacional como internacional, las cuales podemos encontrar en normativas, recomendaciones de reguladores y de organizaciones que promueven buenas prácticas en el tercer sector, artículos académicos, guías y manuales de gobernanza, entre otros antecedentes.

Nuestra reciente “Guía de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo para Fundaciones y Corporaciones en Chile”, a partir de los

antecedentes antes referidos, propone una serie de principios y prácticas concretas, cuya implementación se recomienda a estas organizaciones, en nueve ámbitos:

i) Cumplimiento de normativa legal y reglamentaria: El piso mínimo para una buena gobernanza es el adecuado cumplimiento normativo. Esto se refiere tanto al cumplimiento de las normas que rigen a los órganos de gobierno como a la adopción de decisiones que se ajusten a la normativa aplicable y la supervisión del cumplimiento legal por parte de la organización.

ii) Estructura y funcionamiento de los órganos de gobierno: Todo directorio requiere una estructura adecuada y reglas definidas para su buen funcionamiento. Esto se refiere al número de miembros, la composición y diversidad del mismo, los procedimientos para la incorporación de nuevos miembros, la existencia de instancias de capacitación, la preparación de las sesiones, el seguimiento de la implementación de las decisiones, entre otras materias que deben definirse para que el directorio pueda tener un buen funcionamiento.

iii) Ética e integridad: El cumplimiento normativo es un piso mínimo, pero no es suficiente. La adopción de estándares éticos es esencial para la credibilidad y sostenibilidad de este tipo de organizaciones. No es suficiente cumplir la misión, por muy noble que sea. Es necesario hacerlo de la forma correcta. En esta materia nos referimos a las políticas de conflicto de interés, los

---

<sup>1</sup> Abogado e investigador del Centro de Gobierno Corporativo UC

códigos de ética, el tratamiento de denuncias, entre otros aspectos de gran relevancia.

iv) Relación del directorio con el equipo ejecutivo: Aunque el directorio es legalmente el órgano de administración, las labores administrativas y la gestión del día a día muchas veces son delegadas en un director ejecutivo, el cual rinde cuenta al directorio. El director ejecutivo es un actor esencial para una buena gobernanza. Dependiendo del tamaño de la organización, el director ejecutivo puede formar parte de un equipo ejecutivo más amplio, el cual lidera.

v) Sistemas de control y evaluación: El directorio es responsable de garantizar un adecuado control financiero y evaluaciones de desempeño que permitan monitorear adecuadamente el uso de los recursos de la organización y el desempeño de la organización como tal, así como del directorio, sus miembros y el director ejecutivo.

vi) Planificación estratégica: Como ya fue señalado, la misión cumple un rol central en las entidades sin fines de lucro. Para la determinación de una misión sólida y su debida actualización, así como establecer objetivos claros orientados a su cumplimiento, el proceso de planificación estratégica es fundamental. El directorio debe tener una participación activa en la planificación estratégica y supervisar la implementación del plan que surja de ella.

vii) Levantamiento de fondos: La recaudación de fondos es esencial para el funcionamiento de las entidades sin fines de lucro y el directorio debe darle especial atención. Además, debe existir claridad sobre el involucramiento que se espera en esta materia por parte de los integrantes del directorio individualmente considerados.

viii) Transparencia y vinculación con la sociedad: El directorio debe velar por la entrega de información al público general y grupos de interés relevantes, en especial la información financiera y de uso de los fondos aportados por terceros. Además, debe buscar activamente la participación de la comunidad en las decisiones de la organización, de

manera que sean actores relevantes en el cumplimiento de su misión.

ix) Desempeño individual de los directores: Más allá de las estructuras y normas de funcionamiento que puedan establecerse, el directorio está compuesto por personas. Por lo tanto, la calidad de la gobernanza siempre estará vinculada al desempeño individual de los directores. Este desempeño se refleja en la asistencia y preparación para las sesiones, la solicitud de información, la formulación de propuestas y, en general, en ser proactivos en el cumplimiento de su labor.

En el contexto de la guía antes referida, se realizó una encuesta a 59 presidentes de directorio de organizaciones sin fines de lucro. En esta encuesta se consultó por algunas de las prácticas que se indican en la guía, pudiendo constatarse fortalezas y aspectos a mejorar en estas materias. Estos resultados reflejan la importancia de seguir avanzando en la promoción de buenas prácticas de gobernanza en las fundaciones y corporaciones, de manera de fortalecerlas y potenciar su capacidad para dar cumplimiento a su misión.

Esperamos que esta guía sea un aporte en esa dirección y que pueda servir como orientación para la adopción de prácticas concretas para un buen gobierno corporativo. (Puedes descargar la Guía de Buenas Prácticas para Fundaciones y Corporaciones en Chile en [www.cgcuc.cl](http://www.cgcuc.cl))