

Guía de **buenas prácticas**
de **gobierno corporativo**
para **fundaciones** y
corporaciones en Chile



Centro UC
Gobierno Corporativo

20
años

Centro UC
Políticas Públicas

Guía de buenas prácticas de **gobierno corporativo** para **fundaciones** y **corporaciones** en Chile

JULIO 2022

DOCUMENTO ELABORADO POR EL CENTRO DE GOBIERNO CORPORATIVO (CGC UC) Y EL CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS (CPP), AMBOS DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE

INVESTIGADOR RESPONSABLE:
José Olbrich, investigador CGC UC.

INVESTIGADORES COLABORADORES:
Ignacio Irrarázaval (CPP), Paula Streeter (CPP) y Fernanda Novoa (CGC UC)

LOS CENTROS AGRADECEN LA AYUDA DE Camila Torres, Magdalena Menchaca, Rosario Llanos y Catalina Sepúlveda (ayudantes CGC UC y estudiantes de derecho PUC). También agradecen la colaboración de José Ignacio Rendic (ayudante CPP).

Índice

1. INTRODUCCIÓN	4
1.1 Propósito de esta Guía	4
1.2 Estructura de esta Guía	7
2. MARCO TEÓRICO	9
2.1 ¿Qué entendemos por prácticas de gobierno corporativo?	9
2.2 Órganos de gobierno de las fundaciones y corporaciones	10
2.2.1 En las fundaciones	11
2.2.2 En las corporaciones o asociaciones	11
2.3 Antecedentes relevantes que sirven de base para esta Guía	14
2.3.1 Antecedentes a nivel comparado	15
2.3.2 Antecedentes a nivel nacional	27
3. ENCUESTA SOBRE BUENAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA FUNDACIONES Y CORPORACIONES EN CHILE. ANÁLISIS CUANTITATIVO	34
3.1 Caracterización de la muestra	34
3.2 Misión	37
3.3 Aspectos financieros	38
3.4 Sesiones de directorio	39
3.5 Evaluación de desempeño	41
3.6 Procedimientos internos	42
3.7 Perfil del cargo	43
3.8 Aspectos a mejorar	45
3.9 Conclusiones	45
4. GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA FUNDACIONES Y CORPORACIONES EN CHILE	47
4.1 Cumplimiento de normativa legal y reglamentaria	47
4.2 Estructura y funcionamiento de los órganos de gobierno	47
4.3 Ética e integridad	49
4.4 Relación del directorio con el equipo ejecutivo	50
4.5 Sistemas de control y evaluación	51
4.6 Planificación estratégica	52
4.7 Levantamiento de fondos	52
4.8 Transparencia y vinculación con la sociedad	53
4.9 Desempeño individual de los directores	54
5. ANEXOS	55
Anexo I. Cuadro comparativo de normas de gobierno corporativo OSFL	55
Anexo II. Cuadro resumen de principales exigencias legales relativas al gobierno corporativo de corporaciones y fundaciones en Chile	59
Bibliografía	61

1. Introducción

1.1 Propósito de esta Guía

Las organizaciones sin fines de lucro son fundamentales para el desarrollo de nuestro país, ya que proveen servicios de gran importancia en ámbitos que no son cubiertos adecuadamente por el Estado ni por el mercado. Además, son un vehículo para dar voz a diversas causas en el debate público, influyendo en las políticas públicas y exigiendo rendición de cuentas a las autoridades.

Estas organizaciones trabajan en una gran variedad de ámbitos, incluyendo desarrollo social y vivienda, cultura y recreación, educación e investigación, servicios sociales, defensa de derechos y política, salud, medio ambiente y otros.¹ En estos ámbitos operan por sí solas o en colaboración con organismos del Estado, empresas, organismos internacionales u otras organizaciones sin fines de lucro, aportando su experiencia, redes, conocimientos y equipos de trabajo, entre otros elementos fundamentales para enfrentar diversos desafíos a nivel nacional e internacional.

El sector sin fines de lucro tiene un peso económico bastante relevante en nuestro país. El año 2015, casi 1.900.000 personas trabajaron en alguna organización de esta naturaleza, 137 mil de forma remunerada (116.000 Jornadas Completas Equivalentes) y 1,7 millones de forma voluntaria (158.298 Jornadas Completas Equivalentes). A su vez, el año 2015 este sector representaba un 1,4% del PIB de Chile en términos de gastos (USD 3.297 millones).²

A lo anterior se suma el hecho de que, al menos hasta el año 2015, este sector había experimentado un importante aumento en materia de empleo y gastos: entre 2004 y 2015 aumentaron en casi tres veces sus recursos en términos de gasto y aumentó, en un 12%, la cantidad de empleos que aporta este sector.³

1 Irarrázaval, Ignacio, Streeter, Paula y colaboradores (2017). Sociedad en acción: Construyendo Chile desde las Organizaciones de la Sociedad Civil. Centro de Políticas Públicas Pontificia Universidad Católica de Chile.

2 Irarrázaval, Ignacio, Streeter, Paula y colaboradores (2017). Sociedad en acción: Construyendo Chile desde las Organizaciones de la Sociedad Civil. Centro de Políticas Públicas Pontificia Universidad Católica de Chile. Todos estos datos se refieren al concepto nacional de organizaciones de la sociedad civil, el cual incluye Organizaciones educacionales, Organizaciones comunitarias, Organizaciones de servicio social, Organizaciones medioambientales, Organizaciones de defensa de derechos, Organizaciones culturales y artísticas, Organizaciones deportivas, Organizaciones de salud no estatales y otras.

3 Irarrázaval, Ignacio, Streeter, Paula y colaboradores (2017). Sociedad en acción: Construyendo Chile desde las Organizaciones de la Sociedad Civil. Centro de Políticas Públicas Pontificia Universidad Católica de Chile. Estos datos se refieren al concepto internacional de organizaciones de la sociedad civil, que incluye todas las organizaciones incluidas en el concepto nacional más las universidades públicas no estatales, los partidos políticos, los sindicatos y las asociaciones gremiales.

Dado el rol que cumplen este tipo de organizaciones, es fundamental poner especial atención en su gobierno corporativo, aspecto clave para la efectividad y la sostenibilidad de todo tipo de organización. En efecto, la gobernanza es muy importante en estas organizaciones porque determina sus fines, la forma de alcanzarlos y los mecanismos de supervisión y control necesarios para ello. Esto hace muy importante proponer prácticas que permitan adoptar una buena gobernanza y así hacer efectivo el cumplimiento de la misión.

Cuando hablamos de la misión, nos referimos a la razón de ser de este tipo de entidades. Tal como señala el Centro de Filantropía e Inversiones Sociales de la Universidad Adolfo Ibáñez: “El propósito de la organización explica su razón de existencia: para qué existe y trabaja y cuál es el cambio que quiere lograr. En este mismo sentido, la misión se entiende como la descripción central de las metas de una organización filantrópica.”⁴

En estas organizaciones, al no tener propietarios que puedan beneficiarse de sus resultados financieros, la maximización de valor económico no constituye un fin en sí mismo. Por esta razón, la definición y cumplimiento de una misión o propósito claro es un requisito esencial para ellas, lo cual, en último término, es responsabilidad de sus órganos de gobierno. En consecuencia, la adopción de buenas prácticas en esta materia tiene un gran impacto en la viabilidad de estas organizaciones y por sobre todo en la efectividad del cumplimiento del valioso rol que juegan en nuestro país.

Si bien la mayor parte de las organizaciones sin fines de lucro de nuestro país son organizaciones comunitarias funcionales, juntas de vecinos o uniones comunales, en esta guía en particular nos enfocaremos en las fundaciones y corporaciones constituidas al amparo del Título XXXIII del Libro I del Código Civil.⁵ Esto porque las corporaciones y fundaciones concentran más del 80% de los ingresos y el empleo remunerado dentro de las organizaciones de la sociedad civil en Chile, lo que les da un peso social y económico muy relevante⁶ y hace pensar en el gran impacto que puede generar un buen gobierno corporativo en ellas, las cuales, a su vez, son las que tendrían el mayor potencial para desarrollarlo. En este mismo sentido, también es posible anticipar que, dada la gran diversidad que existe al interior de estas propias organizaciones,

4 Aninat y otros (2019). Guía para la Gobernanza efectiva de Fundaciones y Corporaciones en Chile. Centro de Filantropía e Inversiones Sociales Universidad Adolfo Ibáñez.

5 A partir de la dictación de la Ley 20.500, el Código Civil ocupa indistintamente el término “asociación” y “corporación”.

6 Irrarázaval, Ignacio, Streeter, Paula y colaboradores (2017). Sociedad en acción: Construyendo Chile desde las Organizaciones de la Sociedad Civil. Centro de Políticas Públicas Pontificia Universidad Católica de Chile.

habría algunas mejor preparadas para enfrentar estos desafíos, como aquellas de mayor tamaño y/o mayores recursos.

En consecuencia, se excluyen del foco de esta guía las entidades sin fines de lucro constituidas bajo normas distintas del Título XXXIII del Libro I del Código Civil, tales como partidos políticos, organizaciones comunitarias funcionales y sindicatos, entre otras, y también se excluyen las universidades. Esto sin perjuicio de que muchas de las prácticas que aquí se proponen pueden ser igualmente aplicables a tales entidades.

Lo anterior nos lleva a plantearnos la siguiente pregunta: ¿Qué se sabe hoy día respecto a la gobernanza de las corporaciones y fundaciones y las prácticas que son necesarias para una buena gobernanza de las mismas?

A nivel nacional existen importantes aportes en esta materia, donde podemos destacar las guías de la Cámara Chilena de la Construcción y del Centro de Filantropía e Inversiones Sociales de la Universidad Adolfo Ibáñez. Además, tenemos las normas que regulan los órganos de gobierno de este tipo de personas jurídicas, principalmente el Título XXXIII del Libro I del Código Civil y el Reglamento de Concesión de Personalidad Jurídica a Fundaciones y Corporaciones (Decreto 110 de 1979, Ministerio de Justicia), en aquello que no se contraponga a las normas introducidas por la Ley 20.500.

En términos normativos, es muy relevante destacar la Ley 20.500, dictada el año 2011, la cual introdujo considerables modificaciones a las normas del Código Civil que rigen a las fundaciones y corporaciones en cuanto al funcionamiento del directorio y la potestad disciplinaria de las corporaciones sobre sus asociados, entre otras materias. Además, modifica el sistema de concesión de personalidad jurídica, creando el Registro Nacional de Personas Jurídicas sin Fines de Lucro, y establece disposiciones sobre los derechos y deberes de los asociados, entre otras normas relativas al derecho de asociación y la participación ciudadana.

Sin perjuicio de lo anterior, es posible constatar que la literatura y normativa existente en nuestro país respecto al gobierno corporativo de las fundaciones y corporaciones es menos exhaustiva que la que existe para las sociedades anónimas y en particular para las sociedades anónimas abiertas, donde encontramos normas bastante más detalladas y un rol mucho más activo del regulador (Comisión para el Mercado Financiero).

Dada la menor intensidad de la regulación y fiscalización de las fundaciones y corporaciones, vemos una especial necesidad de contar con directrices de buenas prácticas de gobierno corporativo que puedan servir de guía para ellas, sin necesidad de esperar la existencia de mayor regulación para adoptarlas o, incluso, para que el sector adopte una conducta más bien proactiva y, de esta forma, fomentar la autorregulación.

Como señala la OCDE, el concepto de **gobierno corporativo se refiere a los procesos y procedimientos bajo los cuales una organización es dirigida y controlada**.⁷ En efecto, la adecuada dirección y control de una organización permite que ésta tenga objetivos claramente definidos, así como mecanismos para supervisar que estos objetivos sean efectivamente cumplidos y que esto se haga con sujeción a las normas legales y estándares éticos aplicables.

En razón de lo anterior, es muy importante reflexionar sobre el gobierno corporativo de las corporaciones y fundaciones, primero desde una perspectiva teórica y luego práctica, para identificar aquellas prácticas de gobernanza que consideramos relevantes para ellas y, en especial, para aquellos cargos directivos y de liderazgo de este sector, lo cual les ayude a definir sus objetivos con claridad e implementar mecanismos adecuados para el efectivo cumplimiento de los mismos. Esto sin desconocer que cada organización tiene su propia realidad, lo que implica que la forma y la urgencia de implementarlas será variable según el contexto,⁸ sin perjuicio de que existen ciertos mínimos a los que toda organización debiera aspirar, independiente de su tamaño y capacidades concretas.

1.2 Estructura de esta Guía

Este documento tiene por objeto ser una guía que sirva para mejorar el gobierno corporativo de las fundaciones y corporaciones mediante la implementación de buenas prácticas. Esto, sin perjuicio de que la conveniencia de aplicar cada una de ellas, en todo o en parte, deberá ser analizada por cada entidad, de acuerdo a su realidad y contexto.

Respecto a la estructura de este documento, primero se desarrolla una descripción teórica del estado del arte del gobierno corporativo de organizaciones sin fines de lucro tanto en Chile como en otras jurisdicciones (capítulo II). Luego, se comparten los resultados de una encuesta realizada a 59

7 OCDE, Glossary of Statistical Terms, <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=6778>

8 En este sentido, es interesante considerar el modelo de gobernanza efectiva propuesto por la Guía de Gobernanza Efectiva de Fundaciones y Corporaciones en Chile, CEFIS UAI.

organizaciones sin fines de lucro en Chile (capítulo III) y, finalmente, se concluye con una propuesta de principios y prácticas concretas (capítulo IV).

En este sentido, el presente documento se divide en tres partes:

Marco Teórico

El marco teórico recoge antecedentes de buenas prácticas de gobierno corporativo para organizaciones sin fines de lucro que sirven como base para los principios y prácticas que se proponen en la última parte de este documento. En este acápite se presenta tanto literatura nacional como internacional y recomendaciones de instituciones especializadas en la certificación y promoción de buenas prácticas en el sector sin fines de lucro, entre otros antecedentes.

Análisis Cuantitativo

El Centro de Gobierno Corporativo UC y el Centro de Políticas Públicas UC realizaron una encuesta a 59 organizaciones sin fines de lucro a fin de complementar este documento con información obtenida de la propia realidad y experiencia de estas organizaciones.

Principios y prácticas de Gobierno Corporativo para fundaciones y corporaciones

En esta sección se proponen una serie de principios para el buen gobierno corporativo de las fundaciones y corporaciones en Chile y, a partir de cada principio, se propone un conjunto de buenas prácticas en la materia, ya que los primeros permiten establecer las bases de interpretación sobre las cuales se fundamentan dichas prácticas. El respeto a los Principios es fundamental para un buen gobierno corporativo, y la forma de hacerlos operativos es a través de la implementación de ciertas prácticas y/o conductas concretas que refuerzan los principios que las fundamentan.

Por lo tanto, esta Guía está basada en un esquema de:

- i. Principios, que describen la filosofía imperante detrás de cada uno de los elementos que componen la Guía; y
- ii. Prácticas, que entregan un catálogo de conductas, políticas y procedimientos que permiten medir el grado de cumplimiento efectivo de los Principios.

2. Marco teórico

El propósito de este capítulo es exponer los antecedentes en que se basan las buenas prácticas y principios que se proponen en el capítulo IV de este documento. Primero, se presenta una visión general sobre lo que entendemos por gobierno corporativo y un resumen sobre los órganos que ejercen esta función en las fundaciones y corporaciones, para luego revisar las fuentes a partir de las cuales se han desarrollado las prácticas de gobierno corporativo que se proponen en el capítulo IV. Estas fuentes incluyen normativa nacional y extranjera, recomendaciones, guías, manuales y artículos académicos publicados en Chile y en el extranjero.

2.1 ¿Qué entendemos por prácticas de gobierno corporativo?

Cuando hablamos de prácticas de gobierno corporativo, nos referimos a prácticas en materia de dirección, supervisión y control, las cuales son funciones que están radicadas principalmente en órganos específicos de cada organización. Esto, sin perder de vista que, tal como sostiene Aninat y otros,⁹ la gobernanza en sí misma es una función más que una posición, lo que implica que existen o pueden existir otros actores involucrados en esta labor, dependiendo de la estructura de la organización y las funciones que se asignen a su personal dependiente, prestadores de servicios externos, fundadores y otros.

“**Dirección**” consiste en definir la estrategia, lo cual conlleva la determinación de una misión, visión y valores que mueven a la organización, así como establecer objetivos para llevar a cabo esta misión,¹⁰ todo lo cual se desarrolla fundamentalmente a través del proceso de planificación estratégica.

Cabe precisar que la **misión** cumple un rol clave en las organizaciones sin fines de lucro y, como ya fue señalado, puede definirse como la descripción central de las metas de una organización filantrópica.¹¹ En el mismo sentido, BoardSource la define como la razón de ser de una organización, la necesidad que satisface en la comunidad¹², a lo cual agrega que la declaración de misión

9 Aninat y otros (2019). Guía para la Gobernanza efectiva de Fundaciones y Corporaciones en Chile. Centro de Filantropía e Inversiones Sociales Universidad Adolfo Ibáñez.

10 BoardSource (2010). The Handbook of Nonprofit Governance. Jossey-Bass.

11 Aninat y otros (2019). Guía para la Gobernanza efectiva de Fundaciones y Corporaciones en Chile. Centro de Filantropía e Inversiones Sociales Universidad Adolfo Ibáñez.

12 BoardSource (2010). The Handbook of Nonprofit Governance. Jossey-Bass. P. 20.

debe captar la razón y la necesidad y comunicar sucintamente lo que inspira a la organización a satisfacer esas necesidades.¹³

La **visión** consiste en aquello que la organización espera para el futuro de su comunidad si llega a ser exitosa en el cumplimiento de su misión,¹⁴ y los **valores** son las creencias profundas que guían todos los aspectos de sus programas y operaciones, las cuales son la “prueba de fuego” para todas las decisiones.¹⁵

A su vez, **“Supervisión”** y **“Control”** consisten en velar por la existencia y uso de reportes y mecanismos de control de la operación y por el correcto destino de los fondos de la entidad.¹⁶

2.2 Órganos de gobierno de las fundaciones y corporaciones

En términos formales, las fundaciones y corporaciones cuentan con ciertos órganos a los cuales la ley les otorga funciones que podemos definir como funciones de gobernanza, dentro de los cuales destaca el directorio. Además del directorio, encontramos en las corporaciones a la asamblea de socios y el órgano de disciplina.

También es posible que los estatutos radiquen ciertas potestades, como la elección de miembros del directorio o la decisión sobre ciertas materias, en otras personas o entidades, tales como un fundador, una entidad relacionada, un grupo familiar, u otros, o que creen órganos adicionales a aquellos requeridos por la ley, como un consejo consultivo, un comité ejecutivo u otros.

Además, los órganos de gobierno pueden otorgar atribuciones e involucrar en las labores de gobernanza al personal de la organización (por ejemplo, el director ejecutivo) o a prestadores de servicios externos (por ejemplo, auditores externos).

En definitiva, la gobernanza puede variar caso a caso, dependiendo de la idiosincrasia de cada organización,¹⁷ sin perjuicio de que toda fundación y toda corporación debe contar al menos con los órganos de gobierno exigidos

13 BoardSource (2010). The Handbook of Nonprofit Governance. Jossey-Bass. P. 20.

14 BoardSource (2010). The Handbook of Nonprofit Governance. Jossey-Bass. P. 21.

15 BoardSource (2010). The Handbook of Nonprofit Governance. Jossey-Bass. P. 21.

16 Cámara Chilena de la Construcción (2015). Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo: Guía Práctica con Ideas y Sugerencias para Instituciones sin Fines de Lucro. P. 16.

17 Aninat y otros (2019). Guía para la Gobernanza efectiva de Fundaciones y Corporaciones en Chile. Centro de Filantropía e Inversiones Sociales Universidad Adolfo Ibáñez.

por ley, cuyas funciones pueden ser complementadas por otros, pero no a tal punto de que pierdan los roles que la ley les otorga.

Conforme a la ley, los órganos de gobierno de las fundaciones y corporaciones son los siguientes:

2.2.1 En las fundaciones:

EL DIRECTORIO:

La dirección y administración de las fundaciones recae en un directorio de al menos tres miembros, cuyo mandato puede extenderse hasta por cinco años, y puede ser renovable de acuerdo a cómo lo establezcan sus estatutos.¹⁸

Dado que la dirección es un aspecto primordial de la gobernanza, el directorio se identifica claramente como un órgano de gobierno. Además, la ley le otorga expresamente la función de administración.

Mientras la dirección dice relación con la estrategia de la organización, la administración propiamente tal consiste en llevar a cabo las tareas del día a día, lo cual permite llevar a cabo la estrategia definida por el directorio. En la práctica, la administración puede ser delegada en el equipo ejecutivo, el cual rinde cuenta al directorio de su labor.

Además de las funciones antedichas, la ley otorga al directorio roles de control, tales como la aprobación de la memoria y balance y aprobación de auditorías (para fundaciones cuyo patrimonio o ingresos totales anuales superen los límites definidos por resolución del Ministerio de Justicia). Además, como veremos luego, el directorio está llamado a cumplir un rol de control muy importante a través de políticas, evaluaciones y otras labores.

Como señala la Cámara Chilena de la Construcción, “La misión del Directorio es gobernar. Esto es, tomar las decisiones estratégicas, apoyar y supervisar la gestión de la primera línea.”¹⁹

2.2.2 En las corporaciones o asociaciones:

EL DIRECTORIO:

Su rol ya fue descrito previamente, sin perjuicio de ser relevante destacar que el reglamento de concesión de personalidad jurídica a fundaciones y

18 Conforme al artículo 551 del Código Civil, en relación con el artículo 563 del mismo código.

19 Cámara Chilena de la Construcción (2015). Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo: Guía Práctica con Ideas y Sugerencias para Instituciones sin Fines de Lucro. P. 5.

corporaciones complementa lo señalado por el Código Civil y detalla las siguientes funciones del directorio en las corporaciones:

- Dirigir la corporación y administrar sus bienes;
- Citar a la Asamblea General Ordinaria, y a las extraordinarias cuando sean necesarias o lo soliciten por escrito la tercera parte de los miembros de la corporación, indicando el objeto;
- Someter a la aprobación de la Asamblea General los reglamentos que sea necesario dictar para el funcionamiento de la corporación y todos aquellos asuntos y negocios que estime necesarios;
- Cumplir los acuerdos de las Asambleas Generales, y
- 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.

LA ASAMBLEA DE ASOCIADOS:

La naturaleza de la asamblea de asociados queda bastante clara con lo dispuesto por el artículo 550 del Código Civil:

“Art. 550: La mayoría de los miembros de una corporación, que tengan según sus estatutos voto deliberativo, será considerada como una asamblea o reunión legal de la corporación entera.

La asamblea se reunirá ordinariamente una vez al año, y extraordinariamente cuando lo exijan las necesidades de la asociación.

La voluntad de la mayoría de la asamblea es la voluntad de la corporación. Todo lo cual se entiende sin perjuicio de las modificaciones que los estatutos de la corporación prescribieren a este respecto.”

Al respecto, Lyon señala que “La asamblea de miembros o junta de accionistas, en su caso, es el instrumento primario de formación de la voluntad de las personas jurídicas, al mismo tiempo que se identifica con la entidad moral misma.”²⁰ Con esto queda de manifiesto el importante rol de la asamblea, la cual refleja nada menos que la voluntad de la asociación.

Sin embargo, como también explica Lyon²¹, esto no la hace tener un poder absoluto, ya que el gobierno propiamente tal está entregado al órgano de administración (en este caso el directorio).

20 Lyon Puelma, Alberto (2006). *Personas Jurídicas*. Ediciones Universidad Católica de Chile. P. 127.

21 Lyon Puelma, Alberto (2006). *Personas Jurídicas*. Ediciones Universidad Católica de Chile.

En la práctica, el rol de la asamblea está restringido a ciertas funciones que, a pesar de ser acotadas, son de la mayor relevancia. Dentro de estas funciones encontramos:

- Elección del directorio.
- Recibir la rendición de cuentas del directorio sobre la inversión de los fondos y la marcha de la asociación durante el período en que ejerza sus funciones.²²
- Recibir una cuenta detallada de toda remuneración o retribución que reciban los directores, o las personas naturales o jurídicas que les son relacionadas por parentesco o convivencia, o por interés o propiedad.²³
- Recibir cuenta de las oposiciones de directores a actos o acuerdos del directorio.²⁴
- Establecer los aportes (cuotas) ordinarios o extraordinarios que deben efectuar los asociados, con arreglo a los estatutos.²⁵
- Aprobación de memoria y balance.²⁶
- Designación de auditores externos independientes para el examen de la contabilidad, balance general y estados financieros de la asociación, cuando su patrimonio o ingresos totales anuales superen los límites definidos por resolución del Ministro de Justicia.²⁷
- Acordar la modificación de estatutos de la asociación o su disolución.²⁸

EL ÓRGANO DISCIPLINARIO:

El artículo 553 del Código Civil establece que la potestad disciplinaria de la asociación sobre sus asociados se ejerce a través de una comisión de ética, tribunal de honor u otro organismo de similar naturaleza, con facultades disciplinarias respecto de los integrantes de la respectiva asociación.

22 Art. 551 Código Civil.

23 Art. 551-1 Código Civil.

24 Art. 551-2 Código Civil.

25 Art. 556 Código Civil.

26 Art. 557-1 Código Civil.

27 Art. 557-1 Código Civil.

28 Art. 558 Código Civil

En base a lo anterior, podemos señalar que este órgano disciplinario ejerce funciones de control con miras a velar por el cumplimiento de los estatutos por parte de los asociados. Por esta razón, lo podemos considerar como parte de los órganos de gobierno.

2.3 Antecedentes relevantes que sirven de base para esta Guía

El capítulo IV de esta guía presenta un listado de principios y prácticas de buen gobierno corporativo que consideramos relevantes para la gobernanza de las fundaciones y corporaciones nacionales. Para la elaboración de este listado hemos considerado diversos antecedentes, tales como normativa, recomendaciones, guías, manuales y artículos académicos publicados en Chile y en el extranjero. Estas fuentes han sido consideradas porque, en su conjunto, abordan los aspectos que nos parecen más fundamentales en la materia y entregan propuestas concretas al respecto. Si bien la mayor parte de ellas se refiere específicamente a entidades sin fines de lucro, hemos considerado también algunas que se enfocan en entidades con fines de lucro, las cuales contienen algunos elementos que consideramos útil tomar en cuenta.

En cualquier caso, las fuentes consideradas están lejos de ser las únicas y existen diversos aportes que no hemos considerado y que también pueden contener propuestas de gran interés. Estos antecedentes se pueden agrupar en las siguientes categorías:

- i. **Normativa:** leyes, reglamentos y otras normas jurídicas que regulan el gobierno corporativo.
- ii. **Recomendaciones de organizaciones que promueven buenas prácticas en el sector sin fines de lucro:** principios y estándares que son recomendados por entidades que buscan promover la transparencia y rendición de cuentas en el sector sin fines de lucro.
- iii. **Recomendaciones de reguladores:** recomendaciones de organismos estatales que tienen potestades regulatorias sobre organizaciones sin fines de lucro y que recomiendan prácticas de gobierno corporativo con la finalidad de promover un correcto cumplimiento normativo.
- iv. **Guías y manuales de gobernanza para entidades sin fines de lucro:** publicaciones que entregan directrices en materia de gobernanza para organizaciones sin fines de lucro.
- v. **Artículos:** literatura sobre la materia (publicaciones).

vi. **Recomendaciones para empresas con fines de lucro:** recomendaciones para entidades con fines de lucro que pudieran ser aplicables a fundaciones y corporaciones nacionales o que al menos vale la pena tener en cuenta.

A continuación, presentamos una breve descripción de los antecedentes antes referidos, partiendo por aquellos considerados a nivel comparado y luego a nivel nacional.

2.3.1 Antecedentes a nivel comparado:

i. Normativa

En materia normativa, podemos encontrar múltiples regulaciones sobre gobierno corporativo de organizaciones sin fines de lucro a nivel comparado. En el **anexo I** se muestra un cuadro comparativo de 5 jurisdicciones (Argentina, México (Ciudad de México), Perú, España y Estados Unidos (Nueva York)), donde se compara la normativa aplicable al gobierno corporativo de entidades sin fines de lucro en cuanto a los siguientes criterios: i) órganos de gobierno, ii) composición de los órganos de gobierno, iii) remuneración de los directores, y iv) deberes fiduciarios de los directores.

Lo anterior nos permite apreciar las distintas aproximaciones a esta materia en estas jurisdicciones, con sus similitudes y diferencias y cómo todas ellas establecen ciertas exigencias mínimas en cuanto a las prácticas de gobernanza de este tipo de entidades.

ii. Recomendaciones de entidades que promueven buenas prácticas en el sector sin fines de lucro.

En Estados Unidos, donde existe un alto desarrollo del sector sin fines de lucro, podemos destacar las propuestas de Independent Sector y BBB Wise Giving Alliance, entidades que promueven estándares éticos para el fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil.

Independent Sector cuenta con una guía de principios para el buen gobierno y prácticas éticas para organizaciones sin fines de lucro²⁹. Estos principios se agrupan en las siguientes materias: i) cumplimiento legal y transparencia, ii) gobernanza efectiva, iii) sólida supervisión financiera y iv) responsabilidad en el levantamiento de fondos.

29 Independent Sector (2015). Principles for Good Governance and Ethical Practice: A Guide for Charities and Foundations.

Si bien la mayor parte de estos principios afectan directa o indirectamente al gobierno corporativo, los principios de gobernanza efectiva se refieren específicamente a las funciones y estructura de gobernanza. En este aspecto, se propone que las **organizaciones tengan un órgano de gobierno que sea responsable de revisar y aprobar la misión y dirección estratégica de la organización, el presupuesto anual y operaciones financieras relevantes, así como las prácticas y políticas de remuneraciones y financieras**. Además, se propone que los **directorios se reúnan con suficiente regularidad** para conducir la organización y cumplir sus deberes. Junto con ello, se proponen **principios respecto del tamaño y estructura del directorio, diversidad en cuanto a los miembros del mismo, inclusión de directores independientes y evaluación del director ejecutivo**, entre otras recomendaciones.

Por su parte, **BBB Wise Giving Alliance** propone 20 estándares de “accountability” para organizaciones benéficas³⁰. En base a estos estándares, esta entidad otorga una certificación a las organizaciones que se someten a su revisión. Esta certificación es de gran prestigio para el sector sin fines de lucro en Estados Unidos y busca que los donantes tengan un indicador de que las organizaciones que financian se manejan bajo ciertos mínimos éticos.

Algunos de los estándares de BBB Wise Giving Alliance se refieren específicamente al órgano de gobierno y otros a materias más generales que también son relevantes para el gobierno corporativo. En materias específicas para los órganos de gobierno, **se proponen cinco estándares**, los cuales se refieren a: I) **Supervisión del directorio** respecto de las operaciones y equipo de trabajo de la organización, mediante acciones como evaluaciones del director ejecutivo, aprobación del presupuesto, supervisión de prácticas en materia de levantamiento de fondos, política de conflictos de interés, establecimiento de procedimientos contables adecuados, entre otras. II) **Tamaño del directorio** (mínimo cinco miembros con derecho a voto). III) **Frecuencia de las sesiones de directorio**. IV) **Limitaciones a la remuneración de los directores**³¹. V) **Conflictos de interés**. Los demás estándares se refieren a evaluar la efectividad de la organización, manejo de las finanzas y prácticas de levantamiento de fondos.

30 BBB Wise Giving Alliance. How we Accredit Charities, <https://www.give.org/for-charities/How-We-Accredit-Charities/>

31 Este punto en particular no es atingente a las fundaciones y corporaciones en Chile, ya que la remuneración de los miembros del directorio está prohibida por ley.

iii. Recomendaciones de reguladores.

También en Estados Unidos, la **oficina de organizaciones benéficas dependiente de la oficina del Attorney General de Nueva York**, que es la encargada de fiscalizar a las organizaciones benéficas en dicho estado, elaboró una guía³² que propone prácticas concretas para un buen desempeño de los deberes de los directores de este tipo de organizaciones. La guía señala que **todas las organizaciones, cualquiera sea su misión o tamaño, deben establecer políticas y procedimientos para que: i) los miembros de sus directorios comprendan sus responsabilidades fiduciarias; ii) los activos se gestionen adecuadamente; y iii) se cumplan los fines benéficos de la organización.**

Esta guía también propone prácticas que los potenciales directores debieran adoptar antes de incorporarse a un directorio, tales como: leer los documentos legales de la organización, comprender las estructuras de control interno y los procesos establecidos para supervisarla, conocer los estados financieros, conocer su misión y programas, entre otras. Además, propone buenas prácticas para los directorios, tales como: redactar en forma clara la misión y que ésta se ajuste a los estatutos de la organización, transparentar los registros financieros de las personas involucradas en el levantamiento de fondos, reevaluar periódicamente la misión y modificarla según sea necesario, entre otras.

Junto con lo anterior, esta guía describe los deberes de los directores de las organizaciones benéficas. Estos deberes son exigibles bajo el derecho aplicable en Nueva York, pero sirven también como referencia para directores de organizaciones nacionales.³³ Estos deberes son los siguientes: i) Deber de diligencia: exige que los directores estén familiarizados con las finanzas y actividades de la organización y que participen regularmente en su gobierno. Para el cumplimiento de este deber, los directores deben actuar de buena fe, utilizando el grado de diligencia, cuidado y habilidad que emplearían personas prudentes en puestos similares y en circunstancias parecidas. ii) Deber de lealtad: exige a los directores actuar en interés de la organización. Esto requiere que cualquier conflicto de intereses, real o potencial, sea revelado. iii) Deber de obediencia: asegurar que la organización cumpla con las leyes y reglamentos aplicables, su misión y sus documentos y políticas de gobierno interno.

32 Office of the New York State Attorney General Charities Bureau (2015). Right from the Start: Responsibilities of Directors of Not-For-Profit Corporations.

33 Es más, para Alberto Lyon los directores de fundaciones y corporaciones nacionales también estarían sujetos a un deber de diligencia o cuidado.

A partir de cada uno de estos deberes, la guía propone buenas prácticas para asegurar su cumplimiento. Algunos ejemplos son los siguientes: i) Prácticas asociadas al deber de diligencia: asegurar que exista una política de controles internos eficaces, leer las actas de las sesiones anteriores y todos los informes presentados, participar en la selección y revisión periódica del desempeño del director ejecutivo, del gerente de finanzas y otros empleados clave, entre otras. ii) Prácticas asociadas al deber de lealtad: establecer procedimientos para revelar los conflictos de intereses al comité de auditoría o al directorio, prohibir la participación de personas con conflicto de interés en la decisión sobre el asunto que haya dado lugar al conflicto, exigir que se documente la existencia y resolución de cada conflicto de intereses, exigir declaraciones de intereses a los directores, entre otras. iii) Prácticas asociadas al deber de obediencia: Dedicar los recursos de la organización a su misión, garantizar que la organización no realice actividades no autorizadas, entre otras.

Adicionalmente, la **unidad de organizaciones benéficas de la oficina del Attorney General del Estado de New Hampshire**³⁴ cuenta con una guía para organizaciones benéficas³⁵ que propone buenas prácticas a seguir en materia de gobernanza, entre otras materias.

Respecto del directorio, la guía señala que el directorio tiene la responsabilidad general por la organización y sus bienes. Agrega que esto se traduce en ciertas prácticas que deben observarse, tales como: participación activa de los directores en las labores de gobernanza, evaluar regularmente el desempeño de cada director, mantener registros (actas, presupuestos, reportes), contratar y fijar la remuneración del director ejecutivo, así como despedirlo de ser necesario, tomar acciones en caso de infracción de sus deberes por parte del director ejecutivo o algún director.

Adicionalmente, señala que el directorio debe ser diverso, lo cual implica que debe buscar activamente contar con personas cuyo compromiso, habilidades, experiencia de vida, perspectiva u otras características sirvan de la mejor manera a la organización. Indica también que debe considerarse la composición demográfica y geográfica del directorio, la representación del área de servicio de la organización y la inclusión de una variedad de habilidades. Además, indica que los conocimientos en materia de finanzas se encuentran entre los más relevantes a considerar. Por último, cabe destacar que esta guía se refiere también a los deberes fiduciarios de los directores, referidos precedentemente, y prácticas vinculadas a los mismos.

34 Primera oficina de este tipo creada en Estados Unidos (1943).

35 Office of the Attorney General Charitable Trusts Unit Concord, New Hampshire (2017). Guidebook for New Hampshire Charitable Organizations, Fourth Edition.

Por otra parte, la **Charity Commission for England and Wales**, regulador de las organizaciones benéficas en Inglaterra y Gales, cuenta con una guía sobre aspectos básicos a considerar por los directores.³⁶ Esta guía trata sobre sus deberes más relevantes y prácticas requeridas para su cumplimiento. Incluye prácticas que son requeridas legal o reglamentariamente y recomendaciones adicionales de buenas prácticas.

En cuanto a los deberes de los directores, se destacan los siguientes: i) antes de asumir el cargo, asegurarse de ser legalmente apto para desempeñarlo; ii) asegurarse de que la organización cumpla su propósito para el beneficio público; iii) cumplir con la ley y los estatutos que rigen a la organización; iv) actuar en el mejor interés de la organización; v) Manejar responsablemente los recursos de la organización; vi) actuar con razonable cuidado y habilidad; vii) asegurarse de que la organización sea responsable y rinda cuentas.

Adicionalmente, indica ciertas consideraciones a tener en cuenta al reclutar directores: i) competencia y experiencia de los actuales directores y brechas existentes; ii) asegurarse de que sean aptos para ocupar el cargo; iii) garantizar que los nuevos administradores no tengan conflictos de intereses graves, o conseguir el consentimiento de la Charity Commission y establecer procedimientos para gestionar los conflictos; iv) buscar la forma de ayudar a los nuevos directores a comprender sus responsabilidades y el trabajo de la organización. Además, destaca la importancia de que los directores estén interesados en el trabajo de la organización y estén dispuestos a entregar su tiempo para ayudar a administrarla.

iv. Guías y manuales de gobernanza de entidades sin fines de lucro.

BoardSource, otra organización estadounidense, desarrolló un manual de gobernanza para organizaciones sin fines de lucro.³⁷ Este manual define el concepto de gobernanza como la autoridad legal del directorio para ejercer el poder y la autoridad sobre una organización en nombre de la comunidad a la que sirve. Esto sin perjuicio de reconocer que pueden existir instancias distintas al directorio con autoridad para tomar decisiones que afecten a la organización (ejemplo de esto podría ser la asamblea de socios, el fundador u otras personas según lo definan los estatutos).

Este manual también se refiere a los tres deberes fiduciarios antes indicados: deber de diligencia, deber de lealtad y deber de obediencia. Además, señala

36 Charity Commission for England and Wales (2018). The essential trustee: what you need to know, what you need to do.

37 BoardSource (2010). The Handbook of Nonprofit Governance. Jossey-Bass.

que el directorio es responsable de lo que ocurra en la organización y debe garantizar que funcione de acuerdo con la ley y sus propias políticas. En el mismo sentido, el manual plantea que el directorio tiene tres roles primarios: i) establecer la dirección de la organización, ii) asegurar los recursos necesarios, y iii) supervisar a su director ejecutivo, sus bienes y sus programas y servicios. Adicionalmente, se refiere a las responsabilidades individuales de los miembros del directorio, tales como prepararse y participar conscientemente en las sesiones de directorio y comités, hacer preguntas oportunas y sustantivas, mantener la confidencialidad, evitar conflictos de interés, entre otras.

Junto con lo anterior, el manual de BoardSource plantea ciertas prácticas que hacen que un directorio sea “excepcional”: i) asociación constructiva entre el directorio y el director ejecutivo; ii) orientación a la misión (dar forma a la misión de la organización, defenderla, articular una visión convincente y garantizar la congruencia entre las decisiones y los valores fundamentales); iii) pensamiento estratégico (dedicarse continuamente a la reflexión estratégica para perfeccionar la dirección de la organización); iv) cultura de la investigación (búsqueda de mayor información para la toma de decisiones); v) Independencia (aplicación de procedimientos rigurosos en materia de conflictos de intereses y tomar decisiones poniendo los intereses de la organización por encima de todo, evitando influencias indebidas); vi) ética de la transparencia (asegurar que el público tenga acceso a información adecuada y precisa sobre las finanzas, las operaciones y los resultados de la organización y que todos los directores puedan tomar las decisiones con el mismo acceso a los materiales pertinentes); vii) cumplimiento con integridad (promover valores éticos y establecer mecanismos apropiados para una supervisión activa); viii) cuidado de los recursos (aprobar actividades que puedan ser realísticamente financiadas con los recursos disponibles, asegurando también que la organización tenga la infraestructura y capacidad que necesita); ix) orientación a los resultados (evaluar la organización en base al cumplimiento de los objetivos propuestos); x) intencionalidad en las prácticas de gobernanza (el directorio se estructura a propósito para cumplir sus deberes y apoyar las prioridades de la organización); xi) aprendizaje continuo; xii) revitalización (a través de renovación y reclutamiento de nuevos miembros).

En general, el manual de BoardSource trata diversos aspectos relevantes sobre la estructura y el funcionamiento de los directorios, en relación con los cuales recomienda prácticas concretas para un buen desempeño. En este sentido, además de lo ya señalado, el manual aborda la estructura del directorio, la constitución y composición del mismo, las responsabilidades legales y éticas de este órgano y sus miembros, su rol en la supervisión financiera, en el levantamiento de fondos, en la planificación estratégica y en materia de

comunicaciones, la planificación para la renovación y la transición cuando hay cambio de director ejecutivo, el proceso de evaluación del directorio, los estatutos y políticas y las reuniones del directorio.

A nivel latinoamericano, encontramos la guía de **Martha Farmelo**,³⁸ que entrega recomendaciones orientadas a que las organizaciones puedan contar con un consejo directivo que sea útil y efectivo. Las recomendaciones de esta guía se refieren a las siguientes materias: i) armar la arquitectura y establecer los compromisos de los órganos de gobierno, ii) elección y orientación de consejeros, iii) operativización del cumplimiento de las responsabilidades clave, incluyendo el liderazgo estratégico y la supervisión programática e institucional, la contratación y evaluación del director ejecutivo, los procesos de transición de liderazgo en la dirección ejecutiva, políticas básicas de recursos humanos, la supervisión financiera y el aseguramiento del óptimo funcionamiento del consejo, y iv) acciones para contar con consejeros activos, motivados y bien aprovechados.

v. Artículos.

Existe una gran variedad de artículos que abordan materias vinculadas al gobierno corporativo de las entidades sin fines de lucro, contenidos en libros y en diversas publicaciones, los cuales presentan una gran diversidad de enfoques y aproximaciones a este tema.

Entre las publicaciones especializadas en el sector sin fines de lucro encontramos *Nonprofit Management & Leadership*, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *Stanford Social Innovation Review*, *Voluntary Sector Review* y *Nonprofit Quarterly*, entre otras. Esto sin perjuicio de que existen múltiples artículos sobre la materia en publicaciones especializadas en otros ámbitos como Derecho, administración de empresas, políticas públicas y otros. También es posible encontrar interesantes artículos sobre la materia en libros como, entre otros, *Nonprofit Governance: Innovative Perspectives and Approaches*, editado por Chris Cornforth y William A. Brown³⁹ y *Research Handbook on Nonprofit Governance*, editado por Gemma Donnelly-Cox, Michael Meyer y Filip Wijkström.⁴⁰

38 Farmelo, Martha (2014). *Los Consejos Directivos y Sistemas de Gobierno: Una Guía Práctica para Organizaciones No-Gubernamentales en América Latina*, elaborada con el apoyo de la William and Flora Hewlett Foundation.

39 Cornforth, Chris & Brown, William A. (Eds.) (2014). *Nonprofit Governance. Innovative perspectives and approaches*. Routledge Contemporary Corporate Governance.

40 Donnelly-Cox, Gemma, Meyer, Michael & Wijkström, Filip (2021). *Research Handbook on Nonprofit Governance*. Edward Elgar Publishing.

A continuación, se presentan artículos de interés en la materia y sus principales planteamientos.

A nivel europeo, podemos destacar la investigación sobre sistemas de gobernanza de fundaciones filantrópicas, llevada a cabo por **Bethmann, von Schnurbein y Studer**.⁴¹ Esta investigación levantó información sobre las prácticas de gobernanza de doce fundaciones filantrópicas de Alemania y Suiza, en materias como la composición, estructura, funciones, retribución y rendimiento del directorio, así como el papel y las competencias de los directores ejecutivos y su relación con el directorio, entre otras materias. Mediante esta investigación se realizaron diversos hallazgos, en cuanto al rol del director ejecutivo en las tareas de gobernanza, la influencia de las personalidades de los directores y el efecto de su reemplazo, así como respecto de dinámicas internas de los directorios y la forma de estructurarse y tomar decisiones, dando cuenta de una importante diversidad de enfoques y prácticas adoptadas por las distintas organizaciones analizadas.

En cuanto a las tareas de gobernanza, el estudio concluye que tres funciones fueron consideradas como las más importantes: i) planificación estratégica, ii) decisiones relativas a las donaciones, y iii) inversión y control de activos. Además, se concluye que las áreas más críticas en la gobernanza de estas organizaciones se encuentran en la compensación de los directores y los conflictos de interés. Junto con lo anterior, los autores identifican cuatro modelos de gobernanza para fundaciones filantrópicas: i) modelo de gobernanza dominada por el directorio, ii) modelo de gobernanza compartida (entre el directorio y el equipo ejecutivo), iii) modelo de gobernanza dominada por el equipo ejecutivo, y iv) modelo de gobernanza de espectadores (ni el directorio ni el equipo ejecutivo están activamente involucrados en el trabajo de gobernanza, el cual es entregado a un proveedor de servicios externo).

También a nivel europeo (España), **Andrés-Alonso, Martín Cruz y Romero-Merino**⁴² señalan que los directores y administradores de este tipo de organizaciones, a pesar de no existir reparto de utilidades, pueden beneficiarse de las ganancias de la organización a través de otros tipos de beneficios. Señalan también que no existen mecanismos efectivos de control externo, por lo cual requieren mecanismos internos de gobernanza para su supervisión y otros mecanismos que pueden complementar el rol del directorio, tales como los

41 Bethmann, S., von Schnurbein, G. & Studer, S. (2014). Governance Systems of Grant-making Foundations. *Voluntary Sector Review*, 5(1), S. 75-95.

42 Andrés-Alonso, Martín Cruz y Romero-Merino (2006). The Governance of Nonprofit Organizations: Empirical Evidence from Nongovernmental Development Organizations in Spain. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 35, no. 4, December 2006.

grandes donantes institucionales que proveen incentivos y know-how para supervisar el uso eficiente de sus recursos.

Usando una muestra de ONG para el Desarrollo españolas, el artículo evalúa el rol de los directorios y la supervisión que proveen los grandes donantes institucionales. El artículo concluye que la Agencia Española para la Cooperación Internacional⁴³ constituye el principal mecanismo de control interno. Esto porque su activo rol como donante institucional y público es un factor determinante en la eficiencia de estas organizaciones, lo cual sería consistente con el proceso de selección y control que esta agencia lleva a cabo respecto de los proyectos que financia.

Respecto del rol del directorio, los resultados no son concluyentes. De acuerdo a los resultados de este estudio, su rol parecería ser significativo solo en cuanto a la eficiencia en la asignación de recursos.

Otro artículo de gran interés es **The Four Principles of Purpose-Driven Board Leadership** de **Anne Wallestad**,⁴⁴ presidenta y CEO de BoardSource. En este artículo, la autora plantea que los directorios actualmente no se encuentran bien posicionados para avanzar hacia un futuro más equitativo como sociedad. En base a esto, propone una nueva orientación hacia el rol de liderazgo del directorio, lo cual BoardSource describe como “*Purpose-Driven Board Leadership*” (liderazgo orientado al propósito). Esta visión se caracteriza por cuatro principios fundamentales: i) Propósito antes que la organización: priorizar siempre el propósito en lugar de la organización misma; ii) Respeto por el ecosistema: reconocer que el actuar de la organización puede impactar positiva o negativamente su entorno y comprometerse a ser un actor respetuoso y responsable con dicho entorno; iii) Mentalidad de equidad: promover resultados equitativos, de manera que la estrategia y el trabajo de la organización no refuercen las desigualdades sistémicas; iv) Voz y poder autorizados: reconocer que el poder y la voz de la organización deben ser autorizados por aquellos que son impactados por su trabajo.

Este artículo propone ir más allá del concepto de “misión”, relevando el concepto de “propósito”, el cual describe como la unión de los conceptos de “misión” y “valores” con miras a la consecución de la “visión”. En concreto, el concepto de propósito se define como “la razón de la organización para estar en el mundo”. Con esta mirada, se invita a los directorios a dejar de ver su función como un servicio a una organización que a su vez busca llevar a cabo una

43 <https://www.aecid.es/ES/la-aecid>

44 Wallestad, Anne (2021). The Four Principles of Purpose-Driven Board Leadership. Stanford Social Innovation Review, https://ssir.org/articles/entry/the_four_principles_of_purpose_driven_board_leadership

misión, sino como un servicio al propósito propiamente tal. Este cambio de enfoque implica que el directorio está llamado a gestionar las capacidades de la organización y maximizar su impacto positivo al servicio de este propósito.

Adicionalmente, destaca la importancia de que el directorio se involucre directamente con la comunidad a la cual sirve, asegurando que las decisiones se tomen en un contexto de verdadera comprensión de sus recursos, necesidades, preferencias y aspiraciones. Agrega que esto requiere escuchar profundamente a los participantes de los programas de la organización, pero va mucho más allá de eso: es necesario entregar poder de decisión a los miembros de las comunidades que son servidas. No basta con recibir aportes de las personas que son impactadas por la labor de la organización, es importante que sus voces sean incorporadas en la integración del directorio. En este sentido, señala que el directorio debe hacerse la siguiente pregunta: “¿Está nuestro directorio integrado de manera que garantice que nuestro poder está autorizado por la comunidad afectada por el trabajo que realizamos y la incluye? ¿Hacemos todo lo posible por escuchar lo que aquellos que son impactados por nuestros programas nos dicen que es más importante?”

Por último, queremos destacar el artículo **Exploring the Association Between Board and Organizational Performance in Nonprofit Organizations** de **William A. Brown**.⁴⁵ Este artículo analiza las seis dimensiones que configuran un desempeño efectivo del directorio conforme a lo sugerido por Chait, Holland y Taylor⁴⁶ (contextual, educacional, interpersonal, analítica, política y estratégica) en relación con tres perspectivas teóricas sobre la forma en que las actividades de gobernanza del directorio tienen el potencial de influenciar el desempeño de la organización: teoría de la agencia, teoría de la dependencia de recursos y teoría del grupo/proceso de decisión.

La dimensión contextual se refiere a que el directorio comprende la misión, objetivos y valores de la misión y toma decisiones en base a su comprensión de la organización. La dimensión educacional se refiere a que el directorio se preocupa de que sus miembros conozcan sus funciones y se asegura de que los nuevos miembros estén bien orientados y que busquen activamente retroalimentación sobre su rendimiento. La dimensión interpersonal se refiere a que el directorio funcione como un grupo afiatado, creando un sentido de inclusión, estableciendo objetivos para sí mismos y preparando a sus miembros para el liderazgo. La dimensión analítica reconoce el valor de la diversidad de ideas y perspectivas y sugiere que la capacidad del directorio para

45 Brown, William A. (2005). Exploring the Association Between Board and Organizational Performance in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, vol 15, no. 3, Spring 2005.

46 Chait, R. P., Holland, T. P., and Taylor, B. E. (1991). *The Effective Board of Trustees*. New York: Macmillan.

analizar problemas complejos y aprovechar múltiples perspectivas es fundamental para su eficacia. La dimensión política se refiere a la importancia de la conexión del directorio con la comunidad y mantener una buena relación con los grupos de interés. Por último, la dimensión estratégica se refiere a la capacidad de guiar la dirección de la organización con miras al futuro.

Para estos efectos, se realizó una encuesta a doscientas organizaciones, la cual arrojó, entre otros, los siguientes resultados: Las contribuciones estratégicas del directorio son más robustas en organizaciones con mejor desempeño financiero, las organizaciones que son vistas con mejor desempeño también reportan tener directorios de alto desempeño en todas las dimensiones analizadas, y, en particular, la dimensión interpersonal mostró ser de gran relevancia.

vi. Antecedentes relativos a entidades con fines de lucro.

Cabe hacer presente que los antecedentes que se describen a continuación no son aplicables a fundaciones y corporaciones, por ser de distinta naturaleza. No obstante, se estima pertinente y relevante tener a la vista una perspectiva general de estos antecedentes, principalmente, porque si bien son recomendaciones internacionales cuyo destinatario son organizaciones con fines de lucro, algunas de estas podrían ser extrapolables a fundaciones y corporaciones y adoptadas por ellas o inspirar la adopción de otras prácticas.

En este sentido, a nivel internacional, existen importantes antecedentes sobre buenas prácticas recomendadas para gobiernos corporativos de sociedades.

En esta materia, son de gran relevancia los **principios de la OCDE**,⁴⁷ los cuales buscan promover políticas públicas y marcos regulatorios que garanticen un buen gobierno corporativo. Estos principios están dirigidos a los legisladores, sin perjuicio de que pueden servir también como guía para las mismas empresas. Entre estos principios encontramos: i) Consolidación de la base para un marco eficaz de gobierno corporativo (marco legal que promueva la transparencia y equidad de los mercados); ii) Derechos y tratamiento equitativo de los accionistas y funciones de propiedad clave; iii) Inversores institucionales, mercados de valores y otros intermediarios (marco legal que entregue incentivos sólidos a lo largo de toda la cadena de inversión y facilite que los mercados de valores funcionen de una manera que contribuya al buen gobierno corporativo); iv) El papel de los actores interesados en el ámbito del gobierno corporativo (reconocimiento de los derechos de los actores interesados

47 OCDE (2016). Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20. Éditions OCDE, Paris.

y fomento de la cooperación entre éstos y las sociedades); v) Divulgación de información y transparencia (garantizar la comunicación oportuna y precisa de información relevante); y vi) Las responsabilidades del consejo de administración (garantizar la orientación estratégica, el control efectivo y la rendición de cuentas).

La **Unión Europea** también ha entregado importantes directrices sobre gobierno corporativo para sociedades. En este sentido encontramos el Libro Verde de la Comisión Europea⁴⁸, el cual promueve medidas en ciertas materias que se consideran “centrales” para el buen gobierno corporativo:

- i) El consejo de administración: señala que se requieren consejos de administración capaces de actuar y eficaces para enfrentar la gestión ejecutiva, lo cual significa que deben integrarse por miembros no ejecutivos con calificaciones y opiniones diversas y experiencia profesional adecuada. Señala también que los consejeros deben estar dispuestos a dedicar tiempo suficiente a esta labor y que revisten especial importancia el papel del presidente del consejo y las obligaciones del consejo en materia de gestión de riesgos.
- ii) Los accionistas: señala que “la normativa de gobierno corporativo se basa en el supuesto de que los accionistas se implican en las empresas y hacen que su cuerpo directivo rinda cuentas de su actuación. Sin embargo, se ha constatado que la mayoría de los accionistas son pasivos y con frecuencia se preocupan tan solo por los beneficios a corto plazo.”⁴⁹ Dado lo anterior, señala que sería de utilidad considerar la posibilidad de promover que más accionistas se interesen en obtener dividendos sostenibles y el rendimiento a más largo plazo, así como fomentar una mayor proactividad de los mismos en el gobierno corporativo.
- iii) La aplicación del principio “cumplir o explicar”⁵⁰ en que se basa la normativa de la Unión Europea en la materia: con la finalidad de que sea aplicado de forma más eficiente a través de mejorar la calidad de las explicaciones cuando no se ha cumplido alguna recomendación y mejorar la supervisión.

48 Comisión Europea (2011). Libro Verde. La normativa de gobierno corporativo de la UE.

49 Comisión Europea (2011). Libro Verde. La normativa de gobierno corporativo de la UE. P. 3.

50 Este principio consiste en requerimientos de información sobre prácticas recomendadas de gobierno corporativo. Si se cumple alguna práctica se informa su cumplimiento y si no se cumple se explica por qué no se cumplió.

Es relevante destacar también la **norma ISO 37000:2021**⁵¹, sobre gobernanza de organizaciones, la cual propone 11 principios para orientar a los órganos o grupos de gobierno respecto del cumplimiento de sus responsabilidades y los objetivos de la organización. Esta norma es aplicable a todo tipo de organizaciones y se basa en los siguientes principios: i) propósito; ii) generación de valor; iii) estrategia; iv) supervisión; v) rendición de cuentas; vi) participación de las partes interesadas (stakeholders); vii) liderazgo; viii) información y decisiones; ix) gobernanza de riesgos; x) responsabilidad social; y xi) viabilidad y desempeño a lo largo del tiempo.⁵²

2.3.2 Antecedentes a nivel nacional:

i. Normativa

Si bien las buenas prácticas apuntan a ir más allá de lo meramente legal, la normativa aplicable a las fundaciones y corporaciones (principalmente el Título XXXIII del Libro I del Código Civil y el reglamento de concesión de personalidad jurídica en aquellas materias que no se contrapongan a las modificaciones introducidas por la Ley 20.500) establece ciertas obligaciones para los órganos de gobierno, las cuales pueden ser consideradas como buenas prácticas, ya que justamente tienen por objeto el buen manejo de estas entidades y, en definitiva, velar por el debido cumplimiento de sus fines.

Estas normas contemplan obligaciones como la aprobación de memoria y balance, la celebración de asambleas anuales de socios (en el caso de las asociaciones o corporaciones), deberes de información sobre remuneraciones por servicios prestados por directores o miembros de las entidades, entre otras.

Adicionalmente, es importante destacar la Ley 20393 sobre responsabilidad penal de las personas jurídicas, la cual exige de responsabilidad penal por ciertos delitos, cometidos en su interés o provecho, a aquellas que acrediten haber cumplido sus deberes de dirección y supervisión. Entre estos delitos encontramos cohecho (a funcionario público y entre particulares), receptación, lavado de activos, apropiación indebida, administración desleal y financiamiento del terrorismo, entre otros.

51 ISO 37000:2021(es) Gobernanza de las organizaciones — Orientación
<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:37000:ed-1:v1:es>

52 ISO 37000 - the first ever international benchmark for good governance
https://committee.iso.org/ISO_37000_Governance

La Ley 20393 tiene implicancias directas en la gobernanza porque los deberes de dirección y supervisión de las entidades dependen de sus órganos de gobierno, lo cual los hace responsables de velar por la implementación de las medidas necesarias. En particular, esta ley reconoce que estos deberes se han cumplido cuando, con anterioridad a la comisión del delito, se han adoptado e implementado modelos de organización, administración y supervisión para prevenirlo, los cuales contengan los elementos que indica esta misma ley.

Lo anterior implica una gran responsabilidad para los directorios de las fundaciones y corporaciones. Cabe destacar que en empresas y organizaciones es una práctica cada vez mayor la implementación de programas de cumplimiento y de prevención de infracciones legales y éticas en materias relevantes para el desarrollo de sus actividades.

Además, como se verá más adelante, el cumplimiento normativo en sí mismo es visto también como una buena práctica.

En el **anexo II** se muestra una tabla con las principales exigencias legales en cuanto a prácticas de gobierno corporativo de fundaciones y corporaciones.

ii. Recomendaciones de organizaciones que promueven buenas prácticas en el sector sin fines de lucro.

Fundación Lealtad Chile, organización que trajo a Chile el modelo de acreditación de ONG desarrollado por Fundación Lealtad España, propone nueve estándares de transparencia y buenas prácticas para organizaciones sin fines de lucro⁵³. El primero de estos estándares se refiere específicamente a los órganos de gobierno (“regulación del órgano de gobierno”) y propone que el órgano de gobierno tenga un mínimo de cinco miembros y que se reúna al menos dos veces al año con asistencia del 50% de los miembros, entre otras prácticas. Si bien los demás estándares no se refieren específicamente a los órganos de gobierno sino a la organización en general, tienen gran relevancia para los directorios y su efectiva adopción requiere que el directorio y el equipo ejecutivo los pongan en práctica.

53 <https://www.fundacionlealtadchile.org/>

Estos estándares son los siguientes:



Aunque Fundación Lealtad ya no sigue funcionando en Chile, sus estándares de certificación son muy relevantes para el sector sin fines de lucro en nuestro país y existe interés en seguir implementando su modelo.

Por último, cabe destacar que en nuestro país diversas organizaciones utilizan la denominada **“FECU Social”**, que consiste en un reporte integrado que considera aspectos financieros y de gestión.⁵⁴ Esta ficha se propone como formato uniforme para la presentación de la memoria y balance (documentos que deben ser aprobados por el directorio de las corporaciones y fundaciones, para luego ser presentados al Ministerio de Justicia y Derechos Humanos) y busca entregar información relevante y comparable entre las organizaciones, mostrando también indicadores de gestión, lo cual promueve la transparencia y rendición de cuentas. Por esta razón, el uso de este formato definitivamente puede considerarse como una buena práctica de gobierno corporativo.

54 <https://www.pwc.com/cl/es/acerca-de-nosotros/Fundacion-PwC-Chile/FECU-Social.html>

La FECU Social fue puesta a disposición por la Comunidad de Organizaciones Solidarias, en alianza con PWC Chile, y contempla, además de los estados financieros, *“identificación de la entidad; antecedentes sobre su formación e impulsores; sus gestores; organización y remuneraciones; objetivos y valores; comunidades en que se inserta; sus proyectos, y sus indicadores de gestión.”*⁵⁵ Tal ha sido la relevancia de la FECU Social que actualmente el propio Ministerio de Justicia y Derechos Humanos permite descargar este formato desde su sitio web⁵⁶ y está promoviendo su uso como formato para la presentación de la memoria y balance a dicho Ministerio.

iii. Guías y manuales de gobernanza de entidades sin fines de lucro.

En esta categoría encontramos las recomendaciones de la **Cámara Chilena de la Construcción**⁵⁷, la cual plantea ciertos roles y funciones para los órganos de gobierno y sus miembros, distinguiéndolos de los roles de la gerencia general. En este sentido, se indica que no corresponde al directorio estar a cargo de la gestión y administración, sino que debe enfocarse en comprender la estrategia en profundidad y velar por mecanismos para su aplicación y el control de su ejecución.

En cuanto a los roles del directorio, esta guía propone los siguientes: rol estratégico, rol de nombramiento, rol de control, rol de contactos e información y rol de cumplimiento ético y legal, respecto de cada uno de los cuales detalla ciertas prácticas asociadas.

Además, esta guía propone ciertas prácticas que considera fundamentales para un buen gobierno corporativo, tales como: contar con un calendario de actividades anuales, inducción a nuevos directores, constitución de comités del directorio, auditoría de cuentas sensibles, definir políticas sobre la contratación de asesores externos, generar indicadores de gestión, recomendaciones para la selección del gerente general y evaluación del directorio.

En esta misma categoría encontramos también la **“Guía para la Gobernanza Efectiva de Fundaciones y Corporaciones en Chile”, del Centro de Filantropía e Inversiones Sociales de la Universidad Adolfo Ibáñez.**⁵⁸ Esta guía propone un modelo de gobernanza efectiva, evitando definir un

55 Perera Aldama, Luis (2016). FECU Social: una herramienta de rendición de cuentas de las organizaciones sin fines de lucro en Chile. Cuadernos de RSO. Universidad Católica del Uruguay.

56 <https://www.minjusticia.gob.cl/ingreso-de-memorias-y-balances>

57 Cámara Chilena de la Construcción (2015). Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo: Guía Práctica con Ideas y Sugerencias para Instituciones sin Fines de Lucro.

58 Aninat y otros (2019). Guía para la Gobernanza efectiva de Fundaciones y Corporaciones en Chile. Centro de Filantropía e Inversiones Sociales Universidad Adolfo Ibáñez.

listado rígido de buenas prácticas, sin perjuicio de que propone algunas. Su propuesta consiste en cuatro ejes como base de una gobernanza efectiva, para que cada organización pueda desarrollar su propio sistema de gobernanza en torno a ellos, considerando su idiosincrasia y su entorno. Estos ejes son los siguientes: i) claridad en el propósito, ii) composición adecuada del directorio, iii) funcionamiento del directorio y división de tareas con la dirección ejecutiva y iv) legitimidad y relación con el entorno.

La guía antes referida parte de un concepto de gobernanza que consiste “en todos los sistemas y procesos relacionados con la dirección general, control y responsabilidad (accountability) de una organización. El trabajo concreto de gobernar incluye la formulación y aprobación de la estrategia, crear políticas, supervisar y monitorear el desempeño de la organización, garantizar la responsabilidad general y asegurar un financiamiento sólido (Renz 2010) que permita la sostenibilidad en el tiempo y la proyección de largo plazo de su visión. Es decir, la gobernanza se basa en tres tareas principales: la estrategia, el control y la sustentabilidad.⁵⁹”

iv. Antecedentes relativos a empresas con fines de lucro.

Cabe hacer presente que los antecedentes que se mencionan a continuación no son aplicables a fundaciones y corporaciones, ya que ambas son de distinta naturaleza. No obstante, se estima pertinente y relevante tener a la vista una perspectiva general sobre estos antecedentes, principalmente, por dos razones. Primero, porque si bien las ONG todavía no han sido objeto de tanta regulación en esta materia en Chile, no están exentas de ello y comprender el ámbito de acción del regulador respecto de las empresas y, en particular, las sociedades anónimas abiertas, puede dar una idea de potenciales regulaciones que podrían aplicarse al sector sin fines de lucro. Segundo, porque algunas de las “prácticas” que se aplican o exigen en estas empresas, eventualmente, podrían ser extrapolables o inspirar la aplicación de prácticas que puedan ser valiosas para las fundaciones y corporaciones.

En cuanto a gobierno corporativo de sociedades, encontramos la normativa aplicable a las sociedades anónimas en la **Ley 18.046 y su reglamento**, los cuales regulan los deberes y responsabilidades de los directores y gerentes, el funcionamiento de los directorios y juntas de accionistas, la fiscalización de la administración, conflictos de interés y otras materias. También encontramos la **Ley 18.045 sobre Mercado de Valores**, la cual regula, entre otras

59 Aninat y otros (2019). Guía para la Gobernanza efectiva de Fundaciones y Corporaciones en Chile. Centro de Filantropía e Inversiones Sociales Universidad Adolfo Ibáñez. P. 14.

materias, la oferta pública de valores por parte de las sociedades anónimas abiertas, lo cual a su vez tiene gran relevancia para el gobierno corporativo en aspectos como el manejo de información, regulación de la adquisición de valores por miembros del directorio, obligaciones de los directores en el contexto de ofertas públicas de adquisición de acciones, sanciones y fiscalización al gobierno corporativo, entre otras. Si bien estas normas no son exigibles a las fundaciones y corporaciones, contienen elementos que pueden servir como guía de buenas prácticas de gobierno corporativo en ciertos aspectos (siempre adaptándose a la realidad de las fundaciones y corporaciones), dado que el tratamiento de la materia es considerablemente más extensivo que el que hacen el Título XXXIII del Libro I del Código Civil y el reglamento de concesión de personalidad jurídica.

En materia de sociedades anónimas abiertas⁶⁰, encontramos también la Norma de Carácter General 385 del año 2015, dictada por la entonces Superintendencia de Valores y Seguros o SVS (hoy **Comisión para el Mercado Financiero o CMF**), la cual propone ciertas prácticas en la materia y exige a las sociedades entregar información respecto de ellas. Esta normativa se dictó con el objeto de perfeccionar la Norma de Carácter General 341, dictada el año 2012, la cual constituye el primer intento de la SVS por fomentar la adopción de buenas prácticas de gobierno corporativo por la vía de la autorregulación.

Dentro de las prácticas que propone la NCG 385 se encuentran las siguientes: i) que el directorio cuente con procedimientos o mecanismos para la inducción de nuevos integrantes; ii) que el directorio cuente con procedimientos o mecanismos de capacitación permanente; iii) que el directorio cuente con una política para la contratación de expertos que lo asesoren en materias contables, tributarias, financieras, legales u otras; iv) implementación de procedimientos para entrega de información a los accionistas; v) implementación de procedimientos para entregar información al público; vi) implementación de un proceso formal de gestión y control de riesgos; entre otras.

Por otra parte, la nueva Norma de Carácter General 461, dictada el año 2021 por la CMF, reemplazará gradualmente la NCG 385 y establece la exigencia

60 El artículo 2 de la Ley 18.046 sobre Sociedades Anónimas define a las sociedades anónimas abiertas como “aquellas que inscriban voluntariamente o por obligación legal sus acciones en el Registro de Valores”. Por su parte, el artículo 5 de la Ley 18.045 sobre Mercado de Valores establece que en el Registro de Valores se deben inscribir: “a) Los emisores de valores de oferta pública; b) Los valores que sean objeto de oferta pública; c) Las acciones de las sociedades anónimas que tengan 500 o más accionistas o, a lo menos, el 10% de su capital suscrito pertenezca a un mínimo de 100 accionistas, excluidos los que individualmente o a través de otras personas naturales o jurídicas, excedan dicho porcentaje, y d) Las acciones emitidas por sociedades anónimas que voluntariamente así lo soliciten o que por obligación legal deban registrarlas.”

de incorporar temáticas de sostenibilidad y gobierno corporativo de manera integral en la memoria anual de los emisores de valores de oferta pública.⁶¹ De acuerdo a esta norma, gran parte las materias contenidas en la NCG 385 deberán incluirse en la memoria anual, de manera que la entrega de información sobre las prácticas de gobierno corporativo pasa a ser parte integrante de la memoria anual que se exige a estas entidades. Adicionalmente, se contempla la obligación de reportar materias que son de gran relevancia para el gobierno corporativo, tales como: manejo de riesgos, estrategia y modelo de negocios, relación con grupos de interés y el público en general, condiciones laborales, entre otras.

A su vez, el **Centro de Gobierno Corporativo UC** cuenta con una publicación sobre últimas tendencias en la materia⁶², la cual recoge tendencias actuales en cuanto a prácticas de gobierno corporativo en las empresas. Entre estas tendencias, encontramos: i) búsqueda de mayor diversidad en los directorios, no solo en cuanto a género sino también en cuanto a otras dimensiones como edad, experiencia, origen étnico, antecedentes educativos y profesionales, nacionalidad, entre otras; ii) necesidad de que los directores adopten nuevos roles; iii) importancia de contar con comités especializados del directorio en materias relevantes; iv) presión por mayor transparencia en las compensaciones de los ejecutivos y directores y mayor vinculación con los objetivos de largo plazo de la empresa; v) necesidad de que el directorio asuma un rol estratégico en el manejo de riesgos, incluyendo, entre otros, los riesgos ambientales, sociales y de gobernanza; vi) importancia de la evaluación del directorio y sus miembros; vii) relevancia de tener en cuenta la sustentabilidad en las políticas y estrategias de gobierno corporativo; viii) aumento de exigencias de entrega de información sobre los acuerdos de gobierno corporativo; ix) importancia de la implementación, por parte del directorio, de medidas de ciberseguridad.

61 Comisión para el Mercado Financiero (2021). Normativa Emitida Incorpora Temáticas de Sostenibilidad y Gobierno Corporativo en la Memoria Anual, https://www.cmfchile.cl/portal/principal/613/articles-49802_doc_pdf.pdf

62 CGC UC (2021). ÚLTIMAS TENDENCIAS EN GOBIERNO CORPORATIVO. Documento realizado por el Centro de Gobierno Corporativo UC (CGCUC), con especial colaboración de Carla Meza (abogada UC – investigadora asociada CGCUC) y Rosario Martínez (abogada UC – ayudante CGCUC).

3. Encuesta sobre buenas prácticas de gobierno corporativo para por fundaciones y corporaciones en Chile. Análisis Cuantitativo

El Centro de Gobierno Corporativo y el Centro de Políticas Públicas, ambos de la Pontificia Universidad Católica de Chile, realizaron una encuesta⁶³ a 59 presidentes de directorio⁶⁴ de organizaciones sin fines de lucro en Chile con el objetivo de lograr una aproximación más práctica sobre la materia, y de complementar la literatura presentada en el capítulo anterior.

El presente informe es de carácter descriptivo y expone los principales resultados de los ocho indicadores que componen la encuesta realizada:

1. Caracterización de la muestra
2. Misión
3. Aspectos financieros
4. Sesiones de directorio
5. Evaluación de desempeño
6. Procedimientos internos
7. Perfil del cargo
8. Aspectos a mejorar

3.1 Caracterización de la muestra:

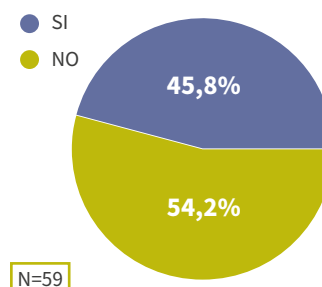
Antigüedad. El 12% de las organizaciones encuestadas fueron fundadas antes del año 1970, siendo la más antigua del año 1901. Un 37% de las organizaciones fue fundada entre los años 1971 y 2000 y el 51% restante entre los años 2001 y 2015.

63 Esta encuesta fue realizada durante el segundo semestre del año 2021.

64 En este capítulo se hará referencia, indistintamente, a “director” y “presidente”, para referirnos a aquellos presidentes de directorio que dieron respuesta a la encuesta.

Tamaño del directorio. El número promedio de directores por organización alcanza la cifra de 6,1 personas, siendo el promedio de directoras mujeres de 2,7 personas, y el promedio de directores hombres de 3,3 personas. Cabe mencionar, que el 54% de los encuestados afirma que la diversidad no es un factor tomado en consideración al momento de elegir a los integrantes del directorio, mientras que el 46% afirma que sí lo es. Al segmentar por tamaño de organización, se logró identificar que aquellas organizaciones de mayor tamaño tienden

Gráfico 1: Al momento de escoger integrantes del directorio ¿Es la diversidad considerada un factor para la elección?



a considerar en mayor medida el factor diversidad al momento de elegir los integrantes del directorio (ver tabla 1).

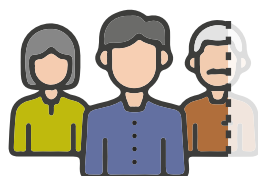
Tabla 1: ¿Es la diversidad considerada un factor para la elección?

Nº DE TRABAJADORES	SI	NO	TOTAL
De 1 a 10	8	13	21
De 11 a 50	6	11	17
De 51 a 300	8	8	16
Más de 301	5	0	5

Política de Renovación del directorio. El promedio de renovación de directorio según la muestra corresponde a 2,94 años. En efecto, el 50% de los encuestados afirma que su directorio se renueva cada 3 años. Un 74,6% de los encuestados afirma que se da cumplimiento a la renovación del directorio una vez concluido el período respectivo, mientras que un 25,4% afirma no hacerlo. En el 91,5% de las organizaciones el cargo de presidente es reelegible, mientras que apenas en el 8,5% de ellas no lo es. Dentro de las organizaciones sin fines de lucro, donde sí es reelegible el presidente, al ser preguntados por la cantidad de reelecciones que a las que puede postular una persona, el 62,5% de los encuestados afirma puede ser reelecto 5 veces. Sin embargo, es necesario mencionar que esta es la categoría de respuesta más alta, por lo que se puede suponer, que en algunos casos la reelección puede ser incluso indefinida.

Al ser consultados por la existencia de procesos de inducción para el directorio, el 64,4% de los encuestados afirman que los cargos del directorio sí cuentan con un proceso de inducción, mientras que el 35,6% afirma que no cuentan con este proceso.

Tipo de organización.



18,6%

de las organizaciones corresponde a una organización familiar, donde el promedio de **miembros de la familia** que participan del directorio es de **2,7 personas**



36,3%

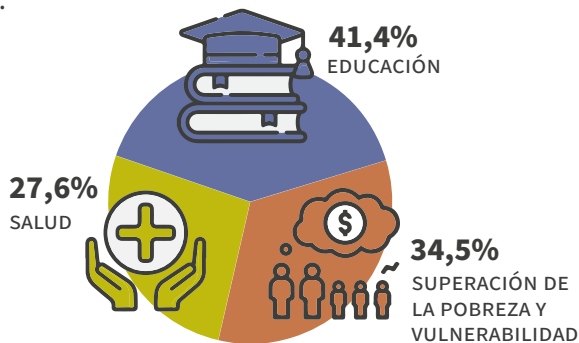
de estas organizaciones tiene **solo un** familiar en el directorio



1,7%

corresponde a organizaciones empresariales

Rubros de desempeño de las organizaciones. Los tres rubros⁶⁵ más representados son:



Tamaño de la organización.



36% tiene entre 1 y 10 trabajadores



30% tiene entre 11 y 50 trabajadores



25% tiene entre 51 y 300 trabajadores

65 A fin de determinar los rubros a que pertenecen las organizaciones encuestadas, las categorías de respuesta que podía seleccionar cada encuestado no eran excluyentes entre sí, ya que cada uno podía elegir más de una categoría. N=58/59. (1 respuesta no válida).

Una vez definidas ciertas características de las organizaciones encuestadas, es relevante reflexionar sobre otras prácticas vinculadas a aspectos específicos de su gobierno corporativo dada la especial naturaleza de este tipo de organizaciones.

Se hace presente que la información que a continuación se presenta, en su mayoría, dice relación con el ejercicio 2019 de las organizaciones encuestadas. Esto, porque se consideró que el año 2020 no reflejaría la situación normal de la entidad, dada la pandemia por COVID-19.

3.2 Misión:

La misión, ¿es un aspecto clave para el directorio? ¿Los directores deben considerarla para su buen desempeño? ¿Cómo?

El 87% de los encuestados afirma que el directorio tuvo presente y consideró la misión de la organización y la considera en la toma de decisiones. Frente a la pregunta de si el directorio está presente en hacer que la organización esté efectivamente cumpliendo su misión, el 88% de los encuestados contestó que sí.

No obstante, al preguntar por las visitas a terreno, los resultados no fueron positivos. Sólo el 47% afirma que el directorio visitó los proyectos en terreno que la organización está llevando a cabo. El 39% afirma que lo realizan parcialmente y el 14% que no visitó los proyectos en terreno.

Tabla 2: El directorio visitó los proyectos en terreno que la organización está llevando a cabo

AÑO DE FUNDACIÓN	SI	PARCIALMENTE	NO
Previo a 1970	4	2	1
Entre 1970 y 2000	11	8	1
De 2001 en adelante	13	13	6
Total	28	23	8

Cabe destacar que el 78% de los encuestados afirma que el directorio dedicó tiempo de las sesiones para definir metas y objetivos de la organización. El 15% afirma que se hizo parcialmente, mientras el 7% restante afirma que no lo hizo. Respecto a su relación con el plan de trabajo de la organización, el 61% de los encuestados afirma que la planificación estratégica y/o plan de trabajo fue diseñado por el directorio y el director ejecutivo en conjunto,

alineándose con la misión de la organización. El 32% de ellos/as afirma que se realizó de manera parcial, mientras que el 7% restante afirma que no lo hizo.

3.3 Aspectos financieros:

El 95% de los encuestados afirma que el directorio revisó y aprobó el presupuesto de la organización y las modificaciones que se le realizaron. Así también, el 96,6% de los encuestados afirma que el directorio revisó y aprobó la memoria y estados financieros de la organización. Cuando se pregunta si el directorio hizo una revisión en profundidad de los estados financieros de la organización el porcentaje baja a un 86%. El 14% de los encuestados de ellos afirma no haberlo hecho.

En este punto, cabe destacar que tanto aquellas organizaciones más antiguas como aquellas con mayor número de trabajadores tienen un mayor compromiso con la revisión detallada de los estados financieros ya que cuando los resultados se segmentan según estas variables se aprecia que la proporción de las respuestas “sí” versus “no” es mayor.

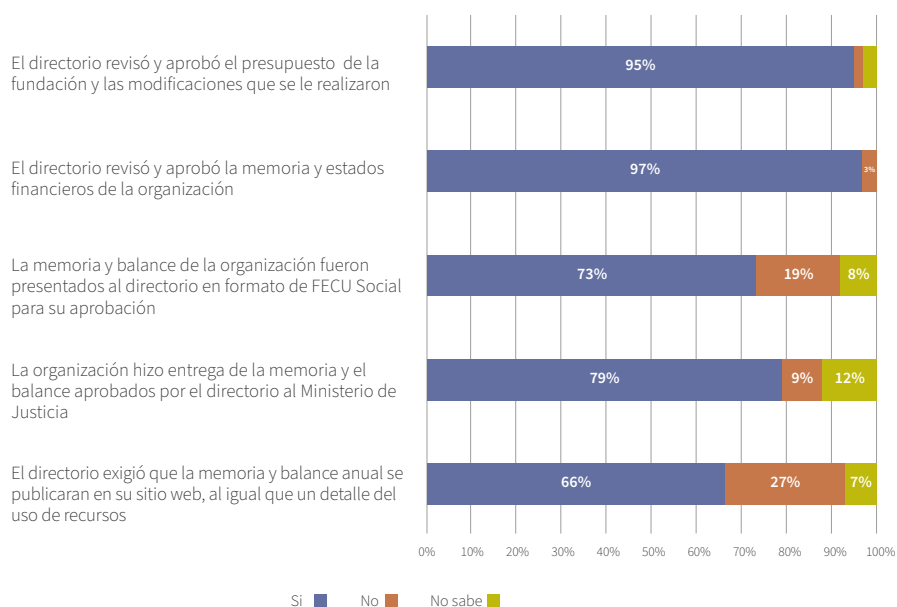
Tabla 3: El directorio hizo una revisión en profundidad de los estados financieros de la organización.

		SI	NO
AÑO DE FUNDACIÓN	Previo a 1970	7	0
	Entre 1970 y 2000	19	1
	De 2001 en adelante	25	7
Nº DE TRABAJADORES	De 1 a 10	15	6
	De 11 a 50	16	1
	De 51 a 300	15	1
	Más de 301	5	0

Respecto a otros indicadores de esta dimensión, el 72,9% de los encuestados afirma que la memoria y balance de la organización fueron presentados al directorio en formato de FECU Social para su aprobación. Por otro lado, el 77,8% de los encuestados afirma que la organización hizo entrega de la memoria y del balance (aprobados por el directorio) al Ministerio de Justicia y Derechos Humanos.

Por último, en lo que se refiere a publicar y transparentar los estados financieros, el 66% de los encuestados afirma que el directorio exigió que la memoria y balance anual se publicaran en su sitio web, al igual que un detalle del uso de sus recursos.

Gráfico 2: Afirmaciones referidas a la revisión de presupuestos, memorias y estados financieros de la organización.



3.4 Sesiones de directorio:

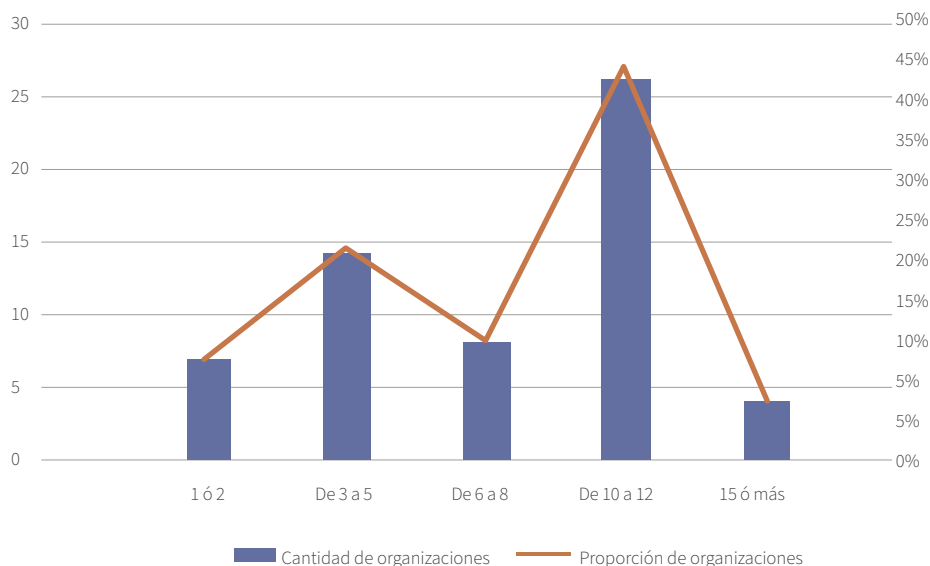
La siguiente tabla muestra cantidad y porcentaje de organizaciones según su cantidad de sesiones ordinarias establecidas por estatutos.

Tabla 4. Cantidad y porcentaje de organizaciones según sesiones ordinarias establecidas por estatutos.

Cantidad de sesiones ordinarias establecidas por estatutos	Porcentaje de organizaciones
No establecen	10,5%
1 a 2 al año	16%
3 a 4 al año	26%
6 a 7 al año	14%
11 a 12 al año	30%
24 ó más	3,5%

A continuación, el gráfico 3 muestra la cantidad y porcentaje de organizaciones según la cantidad de sesiones ordinarias que se efectuaron durante el año 2019.

Gráfico 3: Cantidad y porcentaje de organizaciones según la cantidad de sesiones ordinarias de directorio 2019.



También, se preguntó por el contenido de las sesiones de directorio, generando tres indicadores que fueran destinados a medir: (1) Porcentaje del tiempo destinada a discutir sobre objetivos y metas, (2) Porcentaje del tiempo destinado a discutir sobre temas financieros y (3) Porcentaje del tiempo destinado a discutir sobre planificación estratégica. A continuación, se muestran los resultados:

Respecto al porcentaje del tiempo destinado a discutir sobre objetivos y metas, sobre el 40% de los encuestados afirma haberle dedicado entre un 21% y 30%, mientras que sólo un 5% afirma haberle dedicado el 70% o más. En cuanto a la cantidad de tiempo dedicado a discutir temas financieros, la mayoría se concentra en el intervalo de 21% a 30% del tiempo, siendo éstos el 35% de los casos. Por último y en cuanto al tiempo destinado a discutir sobre planificación estratégica, los resultados no se concentran mayormente, variando en su mayor parte entre un 5% a 30%, siendo sólo un 15% de los encuestados los que dedican entre un 50 a 60%.

Por otro lado, cuando se pregunta a los encuestados si los miembros del directorio participan en distintos comités, el 76,3% afirma que lo hace, mientras que el 23,7% restante afirma que no.

Respecto a la preparación de los directores para las respectivas sesiones de directorio, el 93% de los encuestados afirma que los directores reciben la información relevante para cada sesión con la debida anticipación permitiendo la revisión de los antecedentes “Siempre” o “Casi siempre”. Por otro lado, cuando son preguntados por si los directores revisan el material que se les envió previo a cada sesión, el porcentaje de encuestados que afirma que lo hizo “Siempre” o “Casi siempre”, desciende al 67%.

A su vez, el 71% de los encuestados afirma que los directores siempre o casi siempre solicitan información y hacen preguntas para contar con mayor información de las materias sobre las que toman decisiones, mientras que el 29% restante afirma que nunca lo hizo o lo hizo de vez en cuando. Por último, el 78% de los encuestados afirma que el presidente del directorio, junto al director ejecutivo, preparan la agenda de cada sesión y la envían a los directores con la debida anticipación siempre o casi siempre, mientras que el 22% restante afirma que esto nunca se hizo o se hizo solo de vez en cuando.

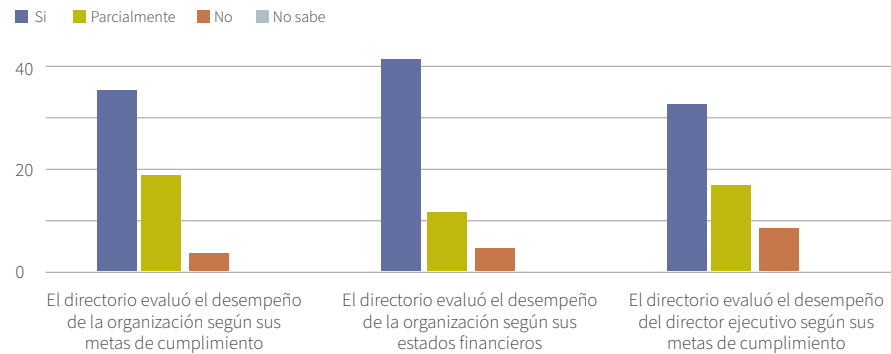
En cuanto a la asistencia de los directores a las sesiones de directorio, el 55,9% de los encuestados afirma que siempre asisten todos los directores y un 39% afirma que siempre falta 1 director.

Por otra parte, cuando se pregunta por sesiones extraordinarias que se realizaron durante el año 2019, el número de sesiones desciende. El 47% de las organizaciones no efectuó sesiones extraordinarias, mientras que el 41% realizó entre 1 y 2 sesiones extraordinarias. El 12% restante llevó a cabo 3 o más sesiones de directorio extraordinarias.

3.5 Evaluación de desempeño:

En relación a las prácticas de evaluación de desempeño al interior de la organización y el rol del directorio. El 61% de los encuestados contesta que el directorio sí evaluó el desempeño de la organización según sus metas de cumplimiento. En segundo lugar, un 71% de los encuestados afirma que el directorio sí evaluó el desempeño de la organización según sus estados financieros y, en tercer lugar, el 56% de los encuestados afirma que el directorio sí evaluó el desempeño del director ejecutivo según sus metas de cumplimiento.

Gráfico 4: Cantidad de organizaciones por categoría de respuesta, según indicador de evaluación de desempeño

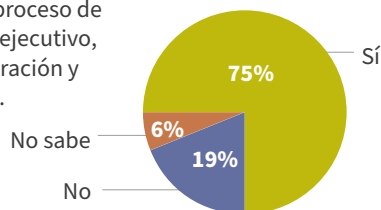


3.6 Procedimientos internos:

Respecto de los procedimientos internos, se pregunta por distintos tipos de procesos, que van desde la selección del director ejecutivo a la existencia de protocolos que regulen los conflictos de intereses. A continuación, se presentan los resultados de los cuatro indicadores:

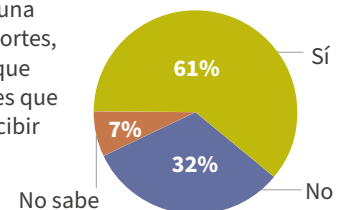
Indicador 1

El directorio lidera el proceso de selección del director ejecutivo, definiendo su remuneración y condiciones laborales.



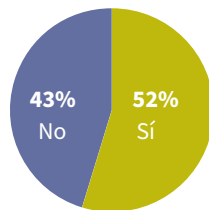
Indicador 2

La organización cuenta con una política de aceptación de aportes, aprobada por el directorio, que establece los tipos de aportes que la organización no puede recibir



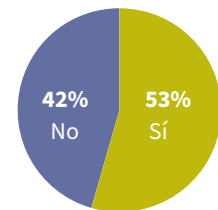
Indicador 1

La organización cuenta con un procedimiento para el tratamiento de denuncias por conductas ilegales, contrarias al código de ética o las políticas de la organización



Indicador 2

La organización cuenta con la existencia de un protocolo que regule los conflictos de interés en caso de que uno o más directores tengan interés en alguna decisión de la organización.



3.7 Perfil del cargo:

El 57% de los encuestados es hombre, mientras que el 43% es mujer. En lo que se refiere al año de ingreso al cargo, la siguiente tabla muestra la cantidad y el porcentaje de presidentes de directorio según el periodo de ingreso al cargo.

Tabla 5: Cantidad y porcentaje de presidentes/as de directorio según su periodo de ingreso al cargo. N=57/59 (2 respuestas no válidas).

Periodo de ingreso al cargo	Cantidad de presidentes/as de directorio	Porcentaje de presidentes/as de directorio
Entre 1988 al 2000	4	7%
Entre 2001 al 2007	6	10,5%
Entre 2008 al 2015	16	28,1%
Entre 2016 al 2018	19	33,3%
Entre 2019 al 2021	12	21,1%

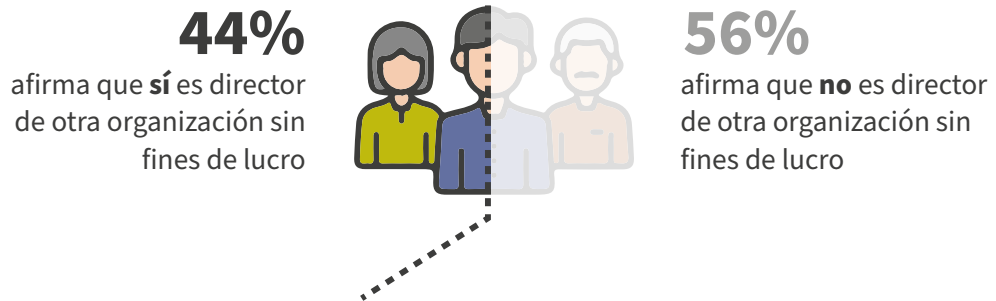
El tiempo que los directores dedican a ejercer su función varía según tipo de organización y director.

Tabla 6: ¿Cuántas horas dedican mensualmente a desempeñar la función de presidente de la organización. N=56/59 (3 respuestas no válidas).

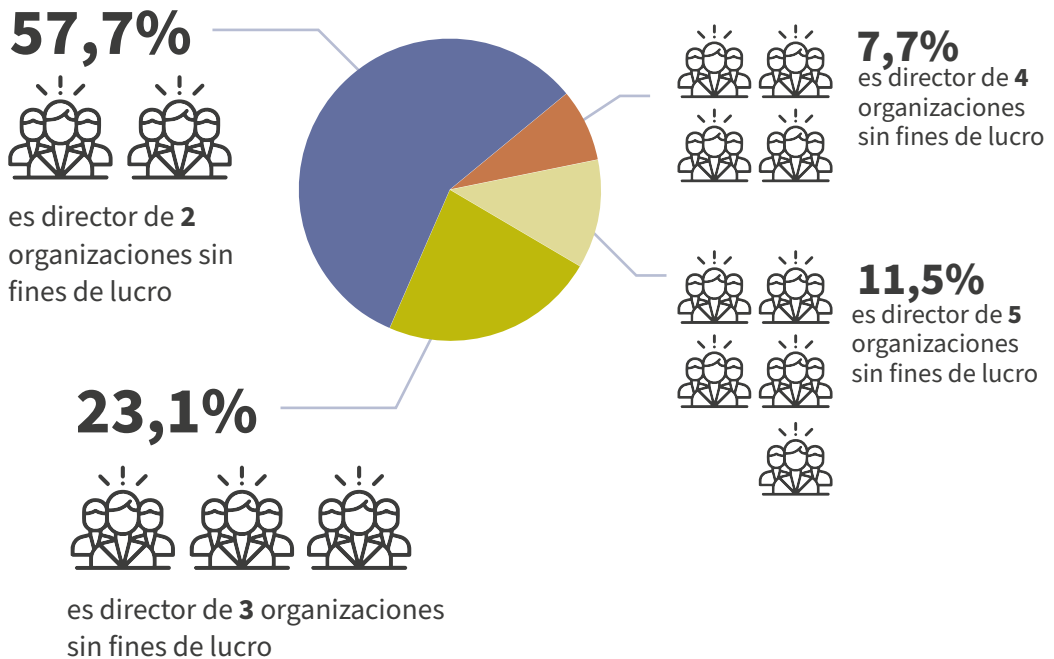
Cantidad de horas	Número de presidentes encuestados	Porcentaje del total de presidentes encuestados
Entre 1 y 5 horas	8	14,3%
Entre 6 y 10 horas	13	23,2%
Entre 11 y 20 horas	11	19,6%
Entre 21 y 30 horas	7	12,5%
Entre 31 y 50 horas	9	16,1%
51 horas o más	8	14,3%

El 41% de los encuestados afirma que, además, es director de empresa, mientras que el 59% no. De quienes si son directores de empresas, que corresponden a 26 personas, el 31% afirma que es director de 5 empresas, el 27% que es director de 3 empresas y el 11% que es director de solo una empresa.

Por último:



Este primer grupo de la muestra, correspondiente a 26 directores, ¿de cuántas organizaciones es director o directora?



3.8 Aspectos a mejorar:

Los encuestados hicieron mención a distintas formas de mejorar el desempeño del directorio:

Mayor participación e involucramiento: se reconoce la baja participación por parte del directorio en distintas tareas de la organización. En este sentido, se plantea la importancia de que el directorio se involucre en distintos niveles de la organización, como: (1) mayor involucramiento con la comunidad con que se trabaja, destacando la necesidad de las salidas a terreno para conocer la realidad del programa; (2) mayor participación por parte de los directores en los distintos comités de la organización; (3) mayor involucramiento en los procesos de planificación estratégica; y (4) mayor compromiso en la captación de recursos para el financiamiento de la organización.

Sesiones de directorio: se plantea la necesidad de programar y concretar una mayor cantidad de sesiones de directorio, como también hacer más efectivas estas reuniones. A su vez, algunos de los encuestados plantean la necesidad de aumentar la cantidad de directores, pero haciendo énfasis en conformar un directorio más diverso. Por otro lado, respecto a la preparación de las sesiones de directorio, se reconoce que hay falta de preparación y que muchas veces esto afecta la eficiencia de las reuniones.

Incorporación de protocolos e indicadores de evaluación: se reconoce la ausencia de protocolos importantes para organizaciones, desde protocolos de denuncias o conflictos de interés, hasta la definición de remuneración del director ejecutivo. Por otro lado, se afirma la necesidad de definir un sistema de evaluación y monitoreo de la organización en base a indicadores que permitan identificar el desempeño en distintos ámbitos: financieros, sociales, resultados, etc.

3.9 Conclusiones:

Esta encuesta se enfocó en aspectos más bien generales y transversales para así tener una primera impresión y visión inicial respecto de los elementos más básicos de la labor de gobernanza en organizaciones sin fines de lucro.

Respecto a aquellos aspectos más generales de la encuesta, hay una visión bastante positiva de los encuestados respecto de sus políticas de gobernanza, pero al analizar ciertas preguntas puntuales es posible constatar mayores brechas, sobre todo al diferenciar por tamaño de organización. En relación a los estados financieros, por ejemplo, existe mayor compromiso con la

revisión detallada de éstos por parte de aquellas organizaciones de mayor tamaño y más antiguas.

A nivel general, sin diferenciar por tipo de organización, podemos observar una posibilidad de mejora en lo que dice relación a los procedimientos internos, ya que solo un 52% de los encuestados afirma que la organización sí cuenta con un procedimiento para el tratamiento de denuncias por conductas ilegales, contrarias al código de ética o las políticas de la organización y solo un 53% afirma que la organización cuenta con la existencia de un protocolo que regule los conflictos de interés en caso de que uno o más directores tengan interés en alguna decisión de la organización. Esto muestra una brecha relevante en materias que son centrales para el buen gobierno corporativo.

Los aspectos a mejorar indicados por los encuestados levantan puntos muy relevantes, incluyendo lo referido precedentemente en cuanto a los procedimientos internos. Las mejoras que puedan implementarse en estos aspectos pueden tener gran impacto en la calidad de la gobernanza y, a partir de ello, en la efectividad de las organizaciones para dar cumplimiento a su misión.

Lo anterior hace pensar en la importancia de adoptar y desarrollar iniciativas, desde la sociedad civil y otros posibles actores, para apoyar a los directorios y a las organizaciones en la forma de abordar estos aspectos y lograr una efectiva implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo.

Todo esto es un gran desafío dado el carácter voluntario de los directorios y las limitaciones de tiempo y recursos para dedicar a estas labores. Esperamos que esta guía pueda ser también un apoyo en esta tarea.

4. Guía de buenas prácticas de gobierno corporativo para fundaciones y corporaciones en Chile

En base a una revisión de todo lo anterior, esta guía busca sistematizar las prácticas que han sido propuestas por las instituciones y autores antes indicados y hacer un listado de aquellas que nos parecen más relevantes para las corporaciones y fundaciones en Chile. Para estos efectos, se proponen ciertos principios y se establecen prácticas para hacerlos operativos.

4.1 Cumplimiento de normativa legal y reglamentaria.

PRINCIPIO 1: Los órganos de gobierno de las fundaciones y corporaciones deben cumplir la normativa legal y reglamentaria que regula su funcionamiento.

Práctica 1: La organización cumple las exigencias legales indicadas en el Anexo II.

PRINCIPIO 2: Los órganos de gobierno deben velar por que la organización cumpla con la normativa legal y reglamentaria aplicable.

Práctica 2: El directorio supervisa que la organización esté al día en el cumplimiento de sus obligaciones legales.

Práctica 3: El directorio se asegura de que sus decisiones cumplan con la normativa legal aplicable.

4.2 Estructura y funcionamiento de los órganos de gobierno.

PRINCIPIO 3: El directorio debe contar con un número de miembros adecuado para el tamaño y contexto de la organización.

Práctica 4: Los estatutos son revisados periódicamente para asegurar que el tamaño del directorio responda al tamaño y contexto de la organización y que permita diversidad de perspectivas para la adopción de decisiones.

PRINCIPIO 4: El directorio debe ser diverso para enriquecer la toma decisiones.

Práctica 5: Los procesos de selección de los miembros del directorio consideran el factor diversidad en la búsqueda de nuevos miembros.

Práctica 6: En la selección de miembros del directorio se busca incluir personas que aporten habilidades relevantes para la organización (personas con conocimientos en materia de gestión, finanzas y otros necesarios para toda organización, además de personas con conocimiento en el área específica de trabajo de la entidad).

PRINCIPIO 5: Debe existir un proceso definido de integración al directorio para los nuevos miembros que se incorporan.

Práctica 7: Antes de su primera sesión, los nuevos miembros del directorio reciben una copia de los estatutos y políticas de la organización, de las actas del último año, de su plan estratégico y de sus estados financieros, así como una descripción de sus programas y principales actividades.

Práctica 8: Antes de su primera sesión, los nuevos miembros del directorio participan en una reunión de orientación donde se los introduce al trabajo de la organización y del directorio y las expectativas y responsabilidades que se esperan de ellos, entre otras materias relevantes.

PRINCIPIO 6: Los directores deben ser periódicamente capacitados en las materias relevantes para la organización que sirven.

Práctica 9: Las actividades del directorio consideran instancias de capacitación y aprendizaje (por ejemplo, asistencia de invitados expertos a las reuniones, talleres, jornadas de capacitación, entre otras).

PRINCIPIO 7: Las sesiones de directorio deben ser adecuadamente preparadas y los directores deben contar con toda la información relevante para la toma de decisiones.

Práctica 10: Los directores reciben la información relevante para cada sesión (por ejemplo, informes financieros, evaluaciones de proyectos, entre otras) con al menos una semana de anticipación.

Práctica 11: El presidente del directorio, en conjunto con el director ejecutivo, preparan la agenda de cada sesión y la envían a los directores con al menos una semana de anticipación.

Práctica 12: Las actas de las sesiones de directorios son enviadas a los directores para su revisión no más de una semana después de la sesión respectiva.

PRINCIPIO 8: El directorio debe organizar adecuadamente su trabajo y velar por el efectivo cumplimiento de lo acordado en las sesiones.

Práctica 13: El directorio planifica anualmente sus actividades (sesiones y otras adicionales), de manera que los directores puedan organizar su tiempo y prepararse adecuadamente.

Práctica 14: El directorio conforma comités para abordar ciertas materias con mayor profundidad, con la participación de miembros con conocimientos y experiencia en las materias correspondientes, pudiendo también incluir miembros externos al directorio. Entre los comités más comunes están los de auditoría, finanzas, comité ejecutivo y otros.

Práctica 15: El directorio establece un sistema de seguimiento a la implementación de los acuerdos adoptados en las sesiones.

4.3 Ética e integridad.

PRINCIPIO 9: Las decisiones del directorio deben adoptarse en el mejor interés de la organización, el que debe ponerse por encima de cualquier interés personal de los directores o de terceros.

Práctica 16: El directorio cuenta con una política de conflictos de interés que regula la forma de proceder en caso que uno o más directores tengan interés personal en alguna decisión de la organización, exigiendo que el conflicto de interés sea revelado y que la persona interesada se abstenga de participar en la decisión.

Práctica 17: Los directores realizan una declaración de intereses que ponen a disposición del directorio y se actualiza anualmente.

PRINCIPIO 10: El directorio debe velar por la adopción de estándares éticos al interior de la organización.

Práctica 18: La organización cuenta con un código de ética aprobado por el directorio.

Práctica 19: La organización cuenta con un procedimiento, aprobado por el directorio, para el tratamiento de denuncias por conductas ilegales o contrarias al código de ética o las políticas de la organización.

PRINCIPIO 11: El directorio debe velar por la protección de los activos de la organización, tanto tangibles como intangibles.

Práctica 20: El directorio supervisa que existan sistemas definidos para la protección de los activos de la organización (equipos, información, inmuebles, software, entre otros).

Práctica 21: La organización cuenta con una política, aprobada por el directorio, para la protección de los datos personales que tiene en su poder (por ejemplo, datos de donantes, personas que participan en sus programas, empleados, voluntarios, entre otros).

Práctica 22: 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).

4.4 Relación del directorio con el equipo ejecutivo.

PRINCIPIO 12: El directorio debe contratar al director ejecutivo, procurando que sea la persona idónea para el cargo.

Práctica 23: El directorio define el perfil del director ejecutivo que la organización necesita.

Práctica 24: El directorio conduce el proceso de selección del director ejecutivo y define su remuneración y condiciones laborales.

PRINCIPIO 13: Debe existir una clara división de roles y responsabilidades entre el directorio y el equipo ejecutivo liderado por el director ejecutivo.

Práctica 25: Las labores administrativas y la operación del día a día son dirigidas por el director ejecutivo, quien rinde cuenta de su gestión al directorio.

Práctica 26: El director ejecutivo apoya al directorio en su función de gobernanza, colaborando especialmente con el presidente del directorio. Este apoyo se da en la preparación de agendas y materiales para las sesiones, colaboración en el reclutamiento de nuevos miembros del directorio, elaboración de propuestas para ser aprobadas por el directorio, participación en comités, entre otros aspectos.

Práctica 27: El equipo ejecutivo, liderado por el director ejecutivo, implementa la estrategia aprobada por el directorio, el cual supervisa su implementación.

4.5 Sistemas de control y evaluación.

PRINCIPIO 14: El directorio debe controlar el manejo financiero de la organización.

Práctica 28: El directorio revisa y aprueba anualmente el presupuesto de la organización y las modificaciones que se hagan respecto del mismo.

Práctica 29: El directorio revisa y aprueba anualmente la memoria y estados financieros de la organización (incluyendo el balance).

Práctica 30: Las prácticas y reportes contables y financieros de la organización son revisados y aprobados por el directorio.

Práctica 31: De existir recursos para ser destinados a inversiones, el directorio aprueba una política de inversión y controla su cumplimiento.

PRINCIPIO 15: El directorio debe evaluar el desempeño de la organización, del director ejecutivo y del propio directorio y sus miembros.

Práctica 32: El directorio evalúa el desempeño de la organización al menos cada dos años.

Práctica 33: El directorio evalúa su propio desempeño al menos cada tres años.

Práctica 34: El directorio evalúa individualmente a sus miembros al finalizar sus períodos, cuando puedan ser reelectos.

Práctica 35: El directorio evalúa el desempeño del director ejecutivo al menos anualmente.

4.6 Planificación estratégica.

PRINCIPIO 16: El directorio debe asegurar que la organización tenga una misión y visión y que se mantengan vigentes.

Práctica 36: La organización cuenta con una misión y visión aprobadas por el directorio.

Práctica 37: El directorio hace una revisión de la misión y visión de la organización al menos cada cinco años, a fin de actualizarlas de ser necesario.

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.

Práctica 38: La organización cuenta con un plan estratégico aprobado por el directorio.

Práctica 39: El directorio participa activamente en el proceso de planificación estratégica de la organización, en estrecha colaboración con el director ejecutivo.

Práctica 40: El plan estratégico de la organización, aprobado por el directorio, está alineado con la misión, también aprobada por el directorio.

Práctica 41: El directorio supervisa el cumplimiento del plan estratégico de la organización.

4.7 Levantamiento de fondos.

PRINCIPIO 18: El directorio debe velar por el uso de los recursos de la organización con sujeción a las restricciones impuestas por los donantes y otros aportantes.

Práctica 42: En la aprobación del presupuesto de la organización, el directorio se asegura de que los fondos a ser utilizados no estén sujetos a restricciones que impidan su uso en las actividades correspondientes (por ejemplo, fondos públicos destinados a una finalidad determinada no pueden ser usados para una finalidad distinta).

PRINCIPIO 19: Los directores deben tener claridad sobre las expectativas que se tienen respecto de ellos en relación con el levantamiento de fondos.

Práctica 43: Antes de incorporarse como miembros del directorio, los potenciales directores son informados respecto de lo que se espera de ellos en cuanto al levantamiento de fondos (si se espera que sean donantes, si se espera que participen en actividades de levantamiento de fondos, entre otros aspectos).

PRINCIPIO 20: El directorio debe velar por que las donaciones y aportes que se hagan a la organización no comprometan sus valores.

Práctica 44: La organización cuenta con una política de aceptación de aportes aprobada por el directorio, que establezca los tipos de aportes que la organización no pueda recibir (aportes difíciles de liquidar, de fuentes que no sean compatibles con la organización, con exigencias inadecuadas, etc., todo esto dependiendo de los valores e intereses de cada organización).

PRINCIPIO 21: El directorio debe garantizar que la organización cuente con los recursos necesarios para cumplir sus objetivos.

Práctica 45: El directorio aprueba las campañas de levantamiento de fondos.

Práctica 46: El directorio evalúa los resultados de las campañas de levantamiento de fondos.

4.8 Transparencia y vinculación con la sociedad.

PRINCIPIO 22: El directorio debe garantizar que la organización reporte y rinda cuenta de sus actividades y del uso de sus recursos a los donantes, a sus beneficiarios y a la sociedad en general.

Práctica 47: El directorio está al tanto de la información que se publica en el sitio web de la organización y exige que la memoria y balance anual se publiquen en su sitio web, al igual que un detalle del uso de sus recursos (por ejemplo, usando modelo de tabla IFAP).

Práctica 48: El directorio supervisa que la organización informe a sus grupos de interés (donantes, beneficiarios, comunidades donde opera y otros) sobre sus actividades, al menos una vez al año.

Práctica 49: El directorio supervisa que la organización informe a sus donantes sobre el uso de los fondos aportados.

PRINCIPIO 23: El directorio debe garantizar que las decisiones se tomen considerando la visión de los beneficiarios de la organización.

Práctica 50: El proceso de planificación estratégica considera escuchar la opinión de los beneficiarios.

Práctica 51: El directorio genera y promueve instancias para que aquellas personas impactadas por los programas de la organización participen en la toma de decisiones.

Práctica 52: El directorio genera y promueve instancias para que los miembros de las comunidades donde opera la organización participen en la toma de decisiones.

4.9 Desempeño individual de los directores.

PRINCIPIO 24: Los directores cumplen activamente sus funciones y son un aporte a la organización.

Práctica 53: Los directores asisten a las sesiones de directorio y de comités (de haberlos).

Práctica 54: Los directores llegan bien preparados a las sesiones, habiendo revisado el material que se les envió.

Práctica 55: Los directores solicitan información y hacen preguntas para contar con mayor información sobre las materias sobre las cuales toman decisiones.

Práctica 56: Los directores hacen propuestas y llevan ideas a las sesiones de directorio y comités (de haberlos).

Anexos

Anexo I. Cuadro comparativo de normas de gobierno corporativo OSFL.

País	Órganos de gobierno	Composición de los órganos de gobierno	Remuneración de los directores	Deberes fiduciarios de los directores
Argentina (fundaciones y asociaciones civiles) ¹	<p>El gobierno y administración de las fundaciones está a cargo de un consejo de administración.</p> <p>En las asociaciones, los estatutos deben establecer los órganos de gobierno, administración y representación. Deben preverse la comisión directiva, las asambleas y el órgano de fiscalización interna.</p>	<p>En las fundaciones, el consejo de administración está compuesto por al menos tres personas. Los fundadores pueden reservarse la facultad de ocupar cargos en el consejo de administración, así como la de designar a los consejeros. También se permite que la designación de los consejeros sea efectuada por instituciones públicas o entidades privadas sin fines de lucro.</p> <p>En las asociaciones, los integrantes de la comisión directiva deben tener la calidad de asociados de la asociación respectiva.</p>	<p>En las fundaciones, los miembros del consejo de administración no pueden recibir retribuciones por ejercer el cargo, sin perjuicio de permitirse el reembolso de gastos.</p>	<p>Como regla general, los administradores deben obrar con lealtad y diligencia y no pueden perseguir ni favorecer intereses contrarios a los de la persona jurídica. Se establece también la obligación de informar si en alguna determinada operación tienen conflicto de interés y la obligación de abstenerse de cualquier intervención relacionada con dicha operación. Además, deben implementar sistemas y medios preventivos que reduzcan el riesgo de conflicto de interés.</p>

1 Código Civil y Comercial de la Nación.

País	Órganos de gobierno	Composición de los órganos de gobierno	Remuneración de los directores	Deberes fiduciarios de los directores
México (instituciones de asistencia privada Ciudad de México) ²	El órgano de administración se denomina “patronato”.	<p>El Patronato debe tener al menos cinco miembros, salvo cuando sea ejercido por el propio fundador.</p> <p>El cargo de patrono únicamente puede ser desempeñado por la persona designada por el fundador o fundadores o por quien deba sustituirla conforme a los estatutos y, en su caso, por quien designe el Consejo Directivo de la Junta en los casos previstos por esta Ley.</p>	La Ley de Instituciones de Asistencia Privada para el Distrito Federal no se pronuncia al respecto.	La ley impone diversas obligaciones a los patronos, tales como Vigilar el cumplimiento de las disposiciones jurídicas aplicables, velar por la adecuada preparación y capacidades del personal de la institución, abstenerse de realizar inversiones u operaciones que impliquen ganancia o lucro para miembros del patronato o personas relacionadas, entre otras.
Perú (fundaciones y asociaciones) ³	<p>En las asociaciones, la asamblea general es el órgano supremo. La administración corresponde al consejo directivo.</p> <p>En las fundaciones puede nombrarse como administradores a personas jurídicas o a quien o quienes desempeñen funciones específicas en ellas. En el primer caso, debe designarse a la persona natural que la represente.</p>	<p>En las asociaciones, la asamblea general está compuesta por los asociados. El consejo directivo está compuesto por consejeros que son elegidos por la asamblea general.</p> <p>Respecto de las fundaciones, el Código Civil establece que los administradores pueden designarse por el fundador en el acto constitutivo. Adicionalmente señala que, en caso de no designarse en el acto constitutivo, su designación la efectuará el Consejo de Supervigilancia de Fundaciones,⁴ el cual también puede sustituir a los administradores.</p>	El Código Civil no se pronuncia sobre la remuneración de los directores de las asociaciones ni de los administradores de las fundaciones.	<p>En las asociaciones, los asociados que desempeñen cargos directivos responden ante la asociación conforme a las reglas de la representación, salvo aquellos que no participaron del acto causante del daño o que hagan constar su oposición.</p> <p>En el caso de las fundaciones, el Consejo de Supervigilancia de Fundaciones puede iniciar acción judicial contra los administradores en casos de incumplimiento de deberes. Además, se prohíbe a los administradores y personas relacionadas la celebración de contratos con la fundación, salvo autorización expresa del Consejo de Supervigilancia de Fundaciones.</p>

2 Acá nos referimos específicamente a las instituciones de asistencia privada y su regulación bajo la “Ley de Instituciones de Asistencia Privada para el Distrito Federal.”

3 Código Civil.

4 Conforme al Art. 103 del Código Civil, “El Consejo de Supervigilancia de Fundaciones es la organización administrativa encargada del control y vigilancia de las fundaciones.”

País	Órganos de gobierno	Composición de los órganos de gobierno	Remuneración de los directores	Deberes fiduciarios de los directores
España (fundaciones y asociaciones) ⁵	<p>En las asociaciones, la asamblea general es el órgano supremo de gobierno. A su vez, debe existir un órgano de representación que gestione y represente los intereses de la asociación conforme a las disposiciones y directivas de la Asamblea General.</p> <p>En las fundaciones, el órgano de gobierno y representación se denomina “patronato”.</p>	<p>En las asociaciones, la asamblea general está compuesta por los asociados y sólo los asociados pueden formar parte del órgano de representación.</p> <p>Respecto de las fundaciones, la ley establece que el patronato debe estar constituido por un mínimo de tres miembros. Se debe nombrar un presidente y un secretario. Los miembros del patronato pueden ser personas naturales o jurídicas.</p>	<p>En las asociaciones, la ley permite expresamente la remuneración de los miembros de los órganos de representación.</p> <p>En las fundaciones, los patronos ejercen su cargo gratuitamente sin perjuicio del derecho a ser reembolsados de los gastos debidamente justificados que el cargo les ocasione en el ejercicio de su función.</p> <p>Se permite remuneración por servicios distintos a sus funciones como miembros del patronato.</p>	<p>En las asociaciones, los miembros o titulares de los órganos de gobierno y representación, y las demás personas que actúen en su representación, responden ante ella, ante los asociados y ante terceros por los daños causados y deudas contraídas por actos dolosos, culposos o negligentes. Además, se establece que responden civil y administrativamente, frente a terceros, a la asociación y a los asociados, por los actos y omisiones realizados en el ejercicio de sus funciones, y por los acuerdos que hubiesen votado.</p> <p>Además, cuando la responsabilidad no pueda ser imputada a ningún miembro o titular de dichos órganos, responderán todos solidariamente por los actos y omisiones antes indicados, a menos que puedan acreditar que no participaron en su aprobación y ejecución o que se opusieron expresamente.</p> <p>En las fundaciones, los patronos deben desempeñar el cargo con la diligencia de un representante leal. Los patronos responden solidariamente frente a la fundación de los daños y perjuicios que causen por actos contrarios a la Ley o a los Estatutos, o realizados sin la diligencia debida. Quedan exentos de responsabilidad los que hayan votado en contra, y quienes prueben que, no habiendo intervenido en su adopción y ejecución, desconocían su existencia o, conociéndola, hicieron todo lo conveniente para evitar el daño o, al menos, se opusieron expresamente.</p>

5 Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación, y Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones.

País	Órganos de gobierno	Composición de los órganos de gobierno	Remuneración de los directores	Deberes fiduciarios de los directores
Estados Unidos (Nueva York) ⁶	A menos que el acta constitutiva disponga algo distinto, la administración corresponde a un directorio. Si el acta constitutiva confiere la administración, en todo o en parte, a personas distintas del directorio, tales personas estarán sujetas a las mismas obligaciones y responsabilidades que los directores.	El directorio debe tener al menos tres miembros. Los directores son elegidos en la forma que establezca el acta constitutiva o en los estatutos.	No se prohíbe la remuneración a los directores.	Los directores deben desempeñar sus funciones de buena fe y con el cuidado que una persona prudente en una posición similar ejercería en circunstancias parecidas. En términos generales, se entiende que tienen tres deberes principales: deber de cuidado, deber de lealtad y deber de obediencia.

Anexo II. Cuadro resumen de principales exigencias legales relativas al gobierno corporativo de corporaciones y fundaciones en Chile:⁷

	Órganos de gobierno	Composición de los órganos de gobierno	Remuneración de los directores	Quórum sesiones y acuerdos	Rendición de cuentas	Deberes fiduciarios
Corporaciones o asociaciones	<p>Existe una asamblea de asociados.</p> <p>La dirección y administración corresponde a un directorio.</p> <p>Debe existir un órgano de disciplina como una comisión de ética, tribunal de honor u otro similar</p>	<p>La asamblea está compuesta por los asociados.</p> <p>El directorio debe tener al menos tres miembros, cuyo mandato podrá extenderse hasta por cinco años (renovables, salvo que los estatutos digan algo distinto).</p>	<p>Los directores no son remunerados, sin perjuicio de poder ser reembolsados de los gastos que efectúen en ejercicio de su función.</p> <p>También pueden ser remunerados por servicios distintos de sus funciones como directores.</p>	<p>La voluntad de la mayoría de la asamblea es la voluntad de la corporación. Todo esto sin perjuicio de las modificaciones que establezcan los estatutos.</p> <p>El directorio sesiona con al menos la mayoría absoluta de sus miembros y sus acuerdos se adoptan por al menos la mayoría absoluta de los asistentes, decidiendo en caso de empate el voto del que presida.</p>	<p>El directorio de una corporación rinde cuenta ante la asamblea de la inversión de los fondos y de la marcha de la asociación durante el período en que ejerza sus funciones.</p> <p>De toda remuneración o retribución que reciban los directores o personas relacionadas, debe darse cuenta detallada a la asamblea.</p> <p>También debe darse cuenta a la asamblea de toda remuneración o retribución que reciban los asociados a quienes se encomienden funciones remuneradas.</p> <p>Debe confeccionarse anualmente una memoria y un balance, los cuales deben ser aprobados por la asamblea.</p> <p>Las asociaciones y su gobierno corporativo son fiscalizados por el Ministerio de Justicia.</p>	<p>En el ejercicio de sus funciones los directores responden solidariamente hasta de la culpa leve por los perjuicios que causaren a la asociación.</p> <p>El director que quiera salvar su responsabilidad por algún acto o acuerdo debe hacer constar su oposición, debiendo darse cuenta de ello en la próxima asamblea.</p>

7 Código Civil.

	Órganos de gobierno	Composición de los órganos de gobierno	Remuneración de los directores	Quórum sesiones y acuerdos	Rendición de cuentas	Deberes fiduciarios
Fundaciones	La dirección y administración corresponde a un directorio.	El directorio debe tener al menos tres miembros, cuyo mandato podrá extenderse hasta por cinco años (renovables, salvo que los estatutos digan algo distinto).	Los directores no son remunerados, sin perjuicio de poder ser reembolsados de los gastos que efectúen en ejercicio de su función. También pueden ser remunerados por servicios distintos de sus funciones como directores.	El directorio sesiona con al menos la mayoría absoluta de sus miembros y sus acuerdos se adoptan por al menos la mayoría absoluta de los asistentes, decidiendo en caso de empate el voto del que presida.	De toda remuneración o retribución que reciban los directores o personas relacionadas, debe darse cuenta detallada al directorio. Debe confeccionarse anualmente una memoria y un balance, los cuales son aprobados por el directorio. Las fundaciones son fiscalizadas por el Ministerio de Justicia.	En el ejercicio de sus funciones, los directores responden solidariamente hasta de la culpa leve por los perjuicios que causaren a la fundación. El director que quiera salvar su responsabilidad por algún acto o acuerdo del directorio, deberá hacer constar su oposición.

Bibliografía

- Irarrázaval, Ignacio, Streeter, Paula y colaboradores (2017). Sociedad en acción: Construyendo Chile desde las Organizaciones de la Sociedad Civil. Centro de Políticas Públicas Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Aninat y otros (2019). Guía para la Gobernanza efectiva de Fundaciones y Corporaciones en Chile. Centro de Filantropía e Inversiones Sociales Universidad Adolfo Ibáñez.
- OCDE, Glossary of Statistical Terms, <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=6778>
- BoardSource (2010). The Handbook of Nonprofit Governance. Jossey-Bass.
- Cámara Chilena de la Construcción (2015). Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo: Guía Práctica con Ideas y Sugerencias para Instituciones sin Fines de Lucro.
- Lyon Puelma, Alberto (2006). Personas Jurídicas. Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Independent Sector (2015). Principles for Good Governance and Ethical Practice: A Guide for Charities and Foundations.
- BBB Wise Giving Alliance. How we Accredit Charities, <https://www.give.org/for-charities/How-We-Accredit-Charities/>
- Office of the New York State Attorney General Charities Bureau (2015). Right from the Start: Responsibilities of Directors of Not-For-Profit Corporations.
- Office of the Attorney General Charitable Trusts Unit Concord, New Hampshire (2017). Guidebook for New Hampshire Charitable Organizations, Fourth Edition.
- Charity Commission for England and Wales (2018). The essential trustee: what you need to know, what you need to do.
- Farmelo, Martha (2014). Los Consejos Directivos y Sistemas de Gobierno: Una Guía Práctica para Organizaciones No-Gubernamentales en América Latina, elaborada con el apoyo de la William and Flora Hewlett Foundation.
- Bethmann, S., von Schnurbein, G. & Studer, S. (2014). Governance Systems of Grant-making Foundations. Voluntary Sector Review, 5(1), S. 75-95.
- Andrés-Alonso, Martín Cruz y Romero-Merino (2006). The Governance of Nonprofit Organizations: Empirical Evidence from Nongovernmental Development Organizations in Spain. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, vol. 35, no. 4, December 2006.

- Wallestad, Anne (2021). The Four Principles of Purpose-Driven Board Leadership. Stanford Social Innovation Review, https://ssir.org/articles/entry/the_four_principles_of_purpose_driven_board_leadership
- Brown, William A. (2005). Exploring the Association Between Board and Organizational Performance in Nonprofit Organizations. Nonprofit Management & Leadership, vol 15, no. 3, Spring 2005.
- Chait, R. P., Holland, T. P., and Taylor, B. E. (1991). The Effective Board of Trustees. New York: Macmillan.
- OCDE (2016). Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20. Éditions OCDE, Paris.
- Comisión Europea (2011). Libro Verde. La normativa de gobierno corporativo de la UE.
- ISO 37000:2021(es) Gobernanza de las organizaciones — Orientación <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:37000:ed-1:v1:es>
- ISO 37000 - the first ever international benchmark for good governance https://committee.iso.org/ISO_37000_Governance
- Sitio web Fundación Lealtad Chile, <https://www.fundacionlealtadchile.org/>
- PWC. FECU Social, <https://www.pwc.com/cl/es/acerca-de-nosotros/Fundacion-PwC-Chile/FECU-Social.html>
- Perera Aldama, Luis (2016). FECU Social: una herramienta de rendición de cuentas de las organizaciones sin fines de lucro en Chile. Cuadernos de RSO. Universidad Católica del Uruguay.
- Comisión para el Mercado Financiero (2021). Normativa Emitida Incorpora Temáticas de Sostenibilidad y Gobierno Corporativo en la Memoria Anual, https://www.cmfchile.cl/portal/principal/613/articles-49802_doc_pdf.pdf
- CGC UC (2021). ÚLTIMAS TENDENCIAS EN GOBIERNO CORPORATIVO. Documento realizado por el Centro de Gobierno Corporativo UC (CGCUC), con especial colaboración de Carla Meza (abogada UC – investigadora asociada CGCUC) y Rosario Martínez (abogada UC – ayudante CGCUC).
- Hübner, Luis Felipe (2021). Instituciones sin Fines de Lucro: Corporaciones, Fundaciones y Asociaciones Gremiales. Ediciones UC.

Normativa chilena:

- Código Civil
- Ley 20500 sobre Asociaciones y Participación Ciudadana en la Gestión Pública
- Ley 20393 sobre Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas
- Reglamento de Concesión de Personalidad Jurídica a Fundaciones y Corporaciones (Decreto 110 de 1979, Ministerio de Justicia)
- Reglamento del Registro Nacional de Personas Jurídicas sin Fines de Lucro (Decreto 84 de 2013, Ministerio de Justicia)
- Ley 18046 sobre Sociedades Anónimas
- Ley 18045 sobre Mercado de Valores
- Norma de Carácter General 385, Comisión para el Mercado Financiero (2015).
- Norma de Carácter General 461, Comisión para el Mercado Financiero (2021).

Normativa extranjera:

- Código Civil y Comercial de la Nación (Argentina)
- Ley de Instituciones de Asistencia Privada para el Distrito Federal (México)
- Código Civil peruano
- Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación (España)
- Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones (España)
- NY Not-For-Profit Corporation Law – NPC (Estados Unidos)

Guía de **buenas prácticas**
de **gobierno corporativo**
para **fundaciones** y
corporaciones en Chile