



***Guía de Buenas Prácticas para Directores  
de  
Organizaciones sin Fines de Lucro***

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



Esta publicación ha sido elaborada en el marco del proyecto “Gobiernos corporativos en las OSFL en Chile”, realizado por Chile Transparente con el apoyo de Fundación AVINA.

Se autoriza la reproducción parcial de la publicación citando la fuente.

El Capítulo Chileno de Transparencia Internacional, Chile Transparente, combate la corrupción desde una perspectiva integral, creando conciencia sobre los beneficios de la transparencia en las organizaciones públicas y privadas, y dando a conocer los costos económicos y sociales que implica la corrupción. Para potenciar su labor y alcance, desarrolla proyectos que posicionan los valores de la transparencia y la probidad, y elabora herramientas y prácticas que permitan mejorar los niveles de integridad y acceso a la información de la ciudadanía. Las actividades y acciones emprendidas por este organismo son financiadas por el aporte de socios individuales y de empresas cooperadoras, junto a las donaciones recibidas por proyectos específicos de parte de distintas entidades nacionales e internacionales.

I.S.B.N.:  
Registro de propiedad intelectual:  
Diseño y diagramación:  
Impresión:

Santiago, marzo 2010

## Contenido

Presentación .....	4
10 Principios para un buen directorio.....	5
Principio 1.- Un buen directorio tiene una estructura formal.....	5
Recuadro 1 – Ejemplo de organigrama .....	6
Recuadro 2.- Elementos que deben incluirse en la descripción escrita de los cargos del directorio .....	7
Recuadro 3.- Diez responsabilidades básicas del directorio de las OSFL .....	8
Recuadro 4.- Elementos a considerar en una política de toma de decisiones .....	9
Principio 2 – Incluye la separación e independencia ante la dirección ejecutiva y la asamblea de socios o fundador .....	10
Recuadro 5.- La frágil línea divisoria entre la dirección ejecutiva y el directorio .....	11
Principio 3 – Un buen gobierno se asegura de conocer y cumplir con la legislación vigente .....	12
Principio 4.- Un buen gobierno promueve los más altos estándares profesionales y éticos.....	13
Recuadro 6.- Principios a tratar en un decálogo de ética o declaración de valores .....	13
Recuadro 7.-Cuestionario de identificación/divulgación de potenciales conflictos de interés .....	14
Recuadro 8.- Consideraciones para elaborar una política para manejar posibles conflictos de interés.....	15
Principio 5 – Un buen gobierno vela porque las actividades y proyectos sean coherentes con la misión .....	16
Principio 6 – Un buen gobierno promueve la transparencia y la rendición de cuentas.....	16
Recuadro 9.-Estándares de transparencia de Chile Transparente.....	18
Principio 7.- Un buen gobierno cuenta con un directorio cuya composición, tamaño y compromiso le permite efectivamente cumplir con su tarea .....	18
Recuadro 10.- ¿Cuáles son las características deseables de los miembros del directorio? ..	19
Principio 8.- Un buen gobierno evalúa periódicamente el desempeño del directorio y del director ejecutivo.....	21
Principio 9.- Un buen gobierno cuenta con una estrategia para reclutar nuevos miembros para el directorio.....	22
Principio 10.- Un buen gobierno vela por la integridad financiera de la institución .....	23
Referencias Bibliográficas .....	25
Anexo 1 – Marco Jurídico Aplicable a Corporaciones y Fundaciones .....	26
Información Adicional para la constitución de Corporaciones y Fundaciones	37
Anexo 2 – Principales beneficios tributarios disponibles para OSFL.....	39
Anexo 3 – Ejemplo de formulario de auto-evaluación para miembros de un directorio de OSFL .....	44
Anexo 4.- Pauta de evaluación individual para miembros del directorio .....	45
Anexo 6.- Formulario de auto-evaluación: ¿Cuenta tu organización con un buen directorio? .....	51

## Presentación

Las Organizaciones sin Fines de Lucro (las “OSFL”)<sup>1</sup> en Chile corresponden a un conjunto amplio y diverso de entidades que comparten un objetivo común: construir una sociedad mejor. Desde sus distintos ámbitos de acción, todas ellas buscan contribuir a hacer de este mundo un mejor lugar para vivir. Dado el carácter eminentemente voluntario de su trabajo y sus valiosos aportes a la sociedad, han contado con un alto prestigio social. Sin embargo, la creciente desconfianza de la ciudadanía hacia las instituciones (públicas y privadas) ha afectado a las OSFL. Esta desconfianza se ha profundizado debido a los recientes escándalos que han afectado tanto a organismos de gobierno, empresas privadas y OSFL. En estos últimos casos, hemos visto cómo las estructuras de las organizaciones (y en particular de sus directorios) han sido incapaces de velar por la integridad de las instituciones.

El objetivo de esta guía es invitar al sector sin fines de lucro a adoptar buenas prácticas dentro de su directorio, para que las organizaciones funcionen desde “adentro” y logren cumplir con sus respectivas misiones. Contar con un directorio proactivo, responsable, que cuente con reglas claras, es una manera simple de responder a los distintos grupos de interés y una oportunidad para mejorar la administración interna<sup>2</sup>. Un buen directorio se traduce en un “sello de calidad” para la organización.

La guía se ha estructurado tomando como base el decálogo de principios de buen gobierno que promueve Chile Transparente. Cada capítulo explica el principio y sugiere algunas prácticas para implementarlo al interior de las organizaciones. La Guía reconoce las distintas particularidades de las OSFL en Chile, y por lo tanto, no pretenden fomentar un modelo único de directorio que funcione para todas ellas. Con este manual se busca proporcionar un marco voluntario de acción para que cada organización aborde el tema de acuerdo a su tamaño, características y recursos.

Las recomendaciones prácticas se han dividido en tres grupos que se distinguen por una letra a lo largo de la guía:

- Las básicas **B** corresponden a aquellas prácticas simples de implementar y que no requieren de un gran esfuerzo por parte de la organización.
- Las intermedias **I** corresponden a prácticas un poco más complejas y/o que requieren de inversiones.
- Las recomendaciones avanzadas **A** son las más complejas y por lo tanto están pensadas para las organizaciones más grandes y/o con más presupuesto.

---

<sup>1</sup> Dado que el concepto de OSFL es sumamente amplio, para los efectos de esta guía, salvo que del contexto se desprenda algo distinto, las referencias se refiere a corporaciones y fundaciones privadas sin fines de lucro.

<sup>2</sup> La evidencia empírica indica que un buen gobierno contribuye efectivamente a mejorar el desempeño de las organizaciones. Un estudio realizado tres años después de la publicación de los lineamientos de gobierno corporativo de la Bolsa de Valores de Toronto, Canadá, descubrió que aquellas empresas que habían implementado las buenas prácticas habían obtenido mejores resultados en criterios clave de desempeño (Panel on Accountability and Governance in the Voluntary Sector, 1999).

## 10 Principios para un buen directorio

Teniendo en cuenta las funciones y relaciones que debe tener un directorio, se diseñaron principios flexibles para que las organizaciones y directores los implementen de acuerdo a su propia singularidad (tamaño, presupuesto, antigüedad, etc.). A continuación se presentan y explican los diez principios.

### *Principio 1.- Un buen directorio tiene una estructura formal*

La estructura formal de una organización dependerá de lo que señale la ley para ella. En la mayoría de las OSFL, la asamblea de socios o a su fundador, designan al directorio y también tienen la responsabilidad de aprobar la cuenta de gestión anual. En tanto, corresponde al directorio la administración superior y representación legal de la institución. Regularmente, el directorio o el fundador designa a un gerente general o director ejecutivo, en quién, se delega la administración del día a día de la organización, así como la implementación de las políticas y estrategias definidas por el directorio. El director ejecutivo es asistido por su equipo de trabajo y voluntariado.

*Una estructura de gobierno clara y definida (e idealmente publicada en el sitio Web de la institución) es el primer paso para establecer una estrategia de rendición de cuentas de la organización*

La legislación chilena<sup>3</sup>, como los estatutos de la organización, describen la estructura de la organización, (conformación del órgano de gobierno, número de directores, deberes y atribuciones), por lo que es importante describir en los estatutos detalladamente las responsabilidades del directorio, comités (si los hay) y el procedimiento para tomar decisiones importantes.

La mayoría de los problemas que enfrentan las OSFL tiene sus orígenes en la informalidad y en la ausencia de herramientas en las que se explicita claramente las funciones y obligaciones que cada cuerpo institucional debe tener de acuerdo al criterio de la organización. Muchas veces la urgencia de los temas diarios

<sup>3</sup> Se incluye una síntesis explicativa de la legislación chilena en el Anexo 1.

### **Un buen directorio:**

1.- Tiene una estructura formal.

2.- Incluye la separación e independencia ante la dirección ejecutiva y la asamblea de socios o el fundador.

*Se asegura de conocer y cumplir con la legislación vigente.*

*Promueve los más altos estándares profesionales y éticos dentro del directorio y la institución.*

*Vela por que las actividades y proyectos sean coherentes con la misión.*

*Promueve la transparencia y la rendición de cuentas.*

*Cuenta con un directorio cuya composición, tamaño y compromiso le permite efectivamente cumplir con su tarea.*

*Evalúa periódicamente el desempeño del directorio y del director ejecutivo.*

*Cuenta con una estrategia para reclutar nuevos miembros para el directorio.*

*Vela por la integridad financiera de la institución.*

impide dedicar tiempo a “organizar la casa”, es decir, establecer quién es responsable de qué, qué se debe hacer y cuáles son los canales de comunicación apropiados. Usualmente las deficiencias de este modelo salen a la luz en tiempos de crisis. Sin embargo, no es necesario que se produzca un problema para que una organización ordene su estructura interna de gobierno.

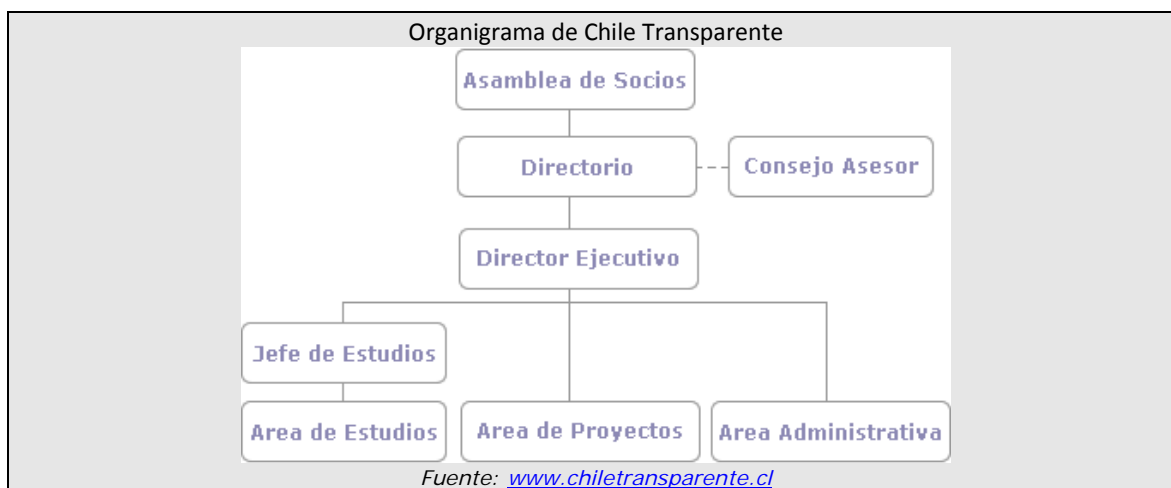
Cada institución debe velar por tener una estructura institucional acorde a su propia realidad, grado de desarrollo y recursos. El tamaño, composición y número de reuniones de miembros del directorio, así como la existencia de diversos comités que asistan y complementen las funciones del directorio, debe ajustarse a la realidad específica de la institución.

### Buena práctica **B**

Una buena práctica consiste en elaborar y difundir el organigrama de la organización con sus funciones. Esto permite determinar a los responsables de la institución y su relación con los distintos órganos entre ellos (directorio, dirección ejecutiva, equipo profesional, voluntarios, entre otros). Al clarificar los roles y responsabilidades de los integrantes de la organización, se mejora la convivencia, se evitan confusiones en torno a quién es responsable de qué y por lo tanto aumenta la eficiencia de la organización. En lo que respecta a la estructura de la organización, esta debe contar con los órganos mínimos exigidos por la legislación y deben desarrollar en forma efectiva sus labores.

En el Recuadro 1 se presenta como ejemplo el organigrama de Chile Transparente, que se encuentra disponible en su página Web.

Recuadro 1 – Ejemplo de organigrama



### Buena práctica **I**

Es importante que cada organización defina y explicita claramente cuáles serán las labores del directorio y cuáles las de la dirección ejecutiva o gerencia general. Una buena práctica consiste en

entregar una descripción escrita del cargo a un nuevo director al directorio o un nuevo director ejecutivo o gerente general. En el recuadro 2 se sugieren algunos temas que debieran incluirse en la descripción de los cargos. Las funciones asociadas a cada cargo debieran ser conocidas por todos quienes trabajan/colaboran en la organización. De manera complementaria, en el recuadro 3 se presentan diez responsabilidades de un directorio<sup>4</sup>.

Recuadro 2.- Elementos que deben incluirse en la descripción escrita de los cargos del directorio

¿Qué se espera de un director?

- Conocer la misión, visión y valores de la institución.
- Participar activamente en el desarrollo del plan estratégico de la organización.
- Velar porque las actividades y proyectos de la organización sean coherentes con la misión.
- Supervisar la labor de la dirección ejecutiva y de la gerencia de finanzas.
- Participar en las reuniones del directorio de manera regular.
- Preparar anticipadamente los temas que se analizarán en la reunión de directorio.
- Actuar con integridad y declarar cualquier conflicto de interés.
- Participar en eventos especiales de la organización.
- Promover la organización en la comunidad.

¿Qué se espera de un ejecutivo o gerente general?

- Dirigir la organización en el día a día de acuerdo a la misión y cumplir con los lineamientos del directorio.
- Contratar y supervisar al equipo profesional del proyecto.
- Dirigir y evaluar los programas, proyectos y actividades.
- Elaborar y manejar el presupuesto de la organización.
- Rendir cuentas al directorio
- Buscar nuevas fuentes de financiamiento para la organización.

<sup>4</sup> Estas responsabilidades fueron propuestas por Richard T. Ingram, que también pueden usarse como un insumo para elaborar la descripción escrita para los miembros del directorio. Richard T. Ingram, "Ten Basic Responsibilities of Nonprofit Boards", Segunda Edición, BoardSource, EE.UU., 2009.

Recuadro 3.- Diez responsabilidades básicas del directorio de las OSFL<sup>5</sup>

1. Determinar la misión y los propósitos de la organización: La primera responsabilidad del directorio de una organización consiste en definir la misión de la entidad a la luz de sus estatutos, y qué hay que hacer para cumplir con ella. El directorio debe cerciorarse además de examinar periódicamente la misión de la organización para determinar si es adecuada, exacta, válida y consistente con los estatutos.
2. Seleccionar al director ejecutivo a través de una búsqueda cuidadosa y definir sus responsabilidades.
3. Apoyar al director ejecutivo y evaluar su desempeño: el director ejecutivo necesita del apoyo moral, decidido y constante del directorio.
4. Garantizar la planificación eficaz de la organización: El directorio debe participar en el proceso de planificación a fin de que asuman el plan, y de esa forma, contribuyan a la consecución de las metas y objetivos ahí plasmados.
5. Garantizar que la organización cuente con suficientes recursos: La obtención de los recursos suficientes es, ante todo, una responsabilidad del directorio.
6. Administrar eficientemente los recursos: Es uno de los aspectos más importantes para mantener la confianza de la opinión pública. El directorio debe proteger los bienes económicos y garantizar la administración adecuada de los ingresos. Tradicionalmente, el directorio cumple con esta responsabilidad al preparar y aprobación del presupuesto anual.
7. Determinar y supervisar los programas y servicios de la organización: El papel fundamental del directorio comienza por preguntarse si los programas y servicios que están en marcha o los propuestos, son compatibles con la misión y los propósitos expresos.
8. Reclutar y orientar a nuevos miembros para el directorio y evaluar su propio desempeño.
9. Asegurar la integridad legal y ética y mantener la transparencia: En años recientes, las OSFL se encuentran bajo la lente del escrutinio público. El directorio deberá asegurar que la organización y sus miembros se apeguen a las normas legales y éticas.
10. Promover la visibilidad de la organización entre sus grupos de interés.

<sup>5</sup> Principios basados en Richard T. Ingram, "Ten Basic Responsibilities of Nonprofit Boards", Segunda Edición, BoardSource, EE.UU., 2009

De acuerdo al tamaño de la organización, a veces se requiere de organismos internos que apoyen la labor del directorio o del mismo director ejecutivo o gerente general. Comúnmente este objetivo se lleva a cabo a través de comités específicos integrados por directores con ciertos conocimientos técnicos (financieras, legales, comunicacionales, sociales, etc.). Las conclusiones los comités son meras recomendaciones, y corresponde al directorio tomar la resolución final.

Es recomendable la creación de diversos comités de directores, tales como un comité ejecutivo, un comité de auditoría, un comité de gobierno corporativo o de desarrollo institucional, entre otros, que apoyen la labor de rendición de cuentas del directorio.

#### Buena práctica



Adicionalmente al elaborar y difundir el organigrama de la organización y contar con una descripción escrita de las tareas y responsabilidades de los miembros del directorio y el director ejecutivo, una buena práctica para cumplir con este principio es contar con documento escrito que describa la política de toma de decisiones del directorio. El directorio es un órgano de gobierno colectivo, y por lo tanto, es importante clarificar cómo se toman las decisiones en él. Esto es particularmente importante en directorios con una cantidad de miembros importante (por ejemplo, 9 personas) o en aquellos en los que existe algún comité (comité ejecutivo, comité de auditoría, u otros comités de directores) encargado de apoyar al director ejecutivo. Definir claramente si el comité ejecutivo puede tomar decisiones, o si se requiere de la presencia de todo el directorio contribuye a evitar conflictos y validar las decisiones adoptadas. En el recuadro 4 se proponen algunos temas que debieran incluirse en una política de toma de decisiones.

#### Recuadro 4.- Elementos a considerar en una política de toma de decisiones

Al redactar un documento que explicita cómo se toman las decisiones al interior de una organización, los siguientes temas debieran ser considerados:

- Decisiones que deben ser adoptadas en la Asamblea General de Socios y quórum requerido
- Quórum requerido en las reuniones del directorio para adoptar decisiones.
- Decisiones que pueden ser adoptadas por el comité ejecutivo sin consultar con los demás miembros del directorio, si es que existe la posibilidad.
- Quién y cómo puede convocar a reunión del directorio.
- Si en caso de urgencia se pueden tomar decisiones vía correo electrónico (debe quedar la votación por escrito).

*Principio 2 – Incluye la separación e independencia ante la dirección ejecutiva y la asamblea de socios o fundador*

Un directorio que esté separado y que goce de independencia frente a la dirección ejecutiva, impide que toda la autoridad en torno a las decisiones y manejo presupuestario recaiga sobre una persona, lo que contribuye a prevenir fraudes y mejorar la gestión financiera y administrativa de la institución, otorgando confianza a sus grupos de interés.

Por otro lado, un directorio en el que las personas son las mismas que están a cargo de la gerencia o dirección ejecutiva enfrentará serias dificultades para representar los intereses de todos los miembros de la organización de manera justa (recuadro 5). Estas dificultades surgirán por el conflicto de interés que se causa con la existencia de personas que toman decisiones y, a la vez, evalúan la pertinencia de éstas. Por ejemplo, un miembro del staff de la organización (que participa también en el directorio con voto) podría enfrentarse a varios conflictos de interés, tales como su sueldo, un plan de desarrollo institucional, acuerdos con partes relacionadas, entre otros.

Un directorio independiente permite eliminar las suspicacias de que sus acciones están motivadas por motivos distintos al objeto de la institución. La distinción entre estas funciones se hace más importante a medida que la organización crece: un directorio activo e independiente le asegura a los donantes, beneficiarios y otros actores que la organización está siendo manejada de manera

*Aquel directorio que no tenga separadas las labores de la dirección con las de ejecución se enfrentará constantemente con conflictos de intereses.*

profesional. En resumen, el directorio gobierna y la dirección administra (bajo la supervisión del directorio) y dirige.

En línea con lo anterior, debe promoverse la independencia del directorio frente a la asamblea de socios y/o el socio fundador. Un directorio independiente de la asamblea de socios y/o del fundador permite evitar que la toma de decisiones venga predeterminada a priori por la voluntad de los socios y/o el fundador, ayudando con ello a que tales decisiones sean consecuencia de un análisis colectivo, considerando el mejor interés de la institución. En este sentido es saludable que alguno de los miembros del directorio no tenga relaciones personales, políticas o patrimoniales con los socios y/o fundadores, de forma tal que puedan haber visiones diversas y más objetivas acerca de la forma de llevar a cabo el desarrollo institucional de la organización.

Este principio no debe verse en todo caso, como una separación total entre los diversos órganos institucionales. Es saludable y recomendable para las instituciones que el directorio mantenga en forma permanente canales de comunicación e interrelación tanto con los socios o fundador como con la dirección ejecutiva. La participación del director ejecutivo en las sesiones de directorio es de vital importancia para que el directorio tome decisiones informadas y consistentes con la conducción de la institución. Ello mejora en forma considerable la gestión en la administración y el funcionamiento del directorio.

Recuadro 5.- La frágil línea divisoria entre la dirección ejecutiva y el directorio

La mayoría de las OSFL nacen de la vocación e interés de un grupo de personas por aportar a la sociedad a través de una organización. En sus inicios, y para cumplir con los requerimientos legales, muchas organizaciones incluyen a familiares y amigos en el directorio y también a los fundadores, por lo que hay personas que trabajan en la corporación, y además, participan en el directorio. Esto no es diferente a lo que sucede en otras partes del mundo. En Ucrania, por ejemplo, una encuesta determinó que en más del 90% de las ONG los directores ejecutivos eran a su vez miembros del directorio de la organización. De ellos, más de  $\frac{3}{4}$  de hecho presidían el directorio.

Sin embargo, y a la luz de algunos escándalos financieros en los que se han visto envueltas las OSFL, los donantes y otros grupos de interés han comenzado a interesarse cada vez más por la calidad del gobierno de las OSFL. Aquellos que proporcionan recursos quieren garantías de que su “inversión” está protegida y que es destinada al propósito para el cual fue entregada. De este modo, al igual que en el mundo de las empresas, los donantes ven a los directorios independientes de OSFL como la primera garantía para evitar los conflictos de intereses, de la fiscalización de uso de fondos y de la supervisión de una buena gestión. La lección: buenas prácticas de gobierno pueden mejorar las operaciones de las organizaciones ayudándolas a atraer nuevos recursos.

*Fuente: Wyatt, M. (2004).*

**Buena práctica** 

Para cumplir con este principio, se requiere que el director ejecutivo o gerente general de la organización no sea parte del directorio. El director ejecutivo debe participar en las reuniones de directorio solo con derecho a voz (no a voto).

**Buena práctica** 

Adicionalmente, es recomendable que las reuniones de directorio contemplen una sesión de, al menos 15 minutos, en las que el director ejecutivo no participe. Este espacio debe estar dedicado a evaluar el desempeño del director ejecutivo y a discutir temas estratégicos de la organización.

**Buena práctica** 

En directorios de más de cinco personas, es recomendable que al menos un miembro de cada cuatro sea absolutamente independiente. [Esto quiere decir, que no tenga vínculos personales y

económicos con los miembros fundadores, otros directores o con la dirección ejecutiva de la organización.

*Principio 3 – Un buen gobierno se asegura de conocer y cumplir con la legislación vigente*

Toda organización, sea esta pública, privada o sin fines de lucro, debe preocuparse de cumplir con la legislación vigente. Esto incluye leyes específicas para cada tipo de organización, sus propios estatutos y otras leyes asociadas, como por ejemplo, las laborales. Se debe promover el cumplimiento de la ley entre todos los colaboradores, quienes también pueden asistir con este principio. Para esto es importante generar una cultura que promueva el cumplimiento de las leyes al interior de la organización.

Para las organizaciones más pequeñas, que no cuentan entre su staff profesional con abogados o expertos en temas contables, tributarios o financieros, puede ser difícil mantenerse al día en los

*Dado que puede haber reformas o nuevas leyes, el directorio y la dirección ejecutiva deben asegurarse de estos cambios y de promover su cumplimiento entre todos los colaboradores.*

cambios de la legislación. En estos casos, es conveniente solicitar el apoyo pro bono de alguna oficina de abogados y/o experta en temas contables, tributarios o financieros que pueda orientar a la institución en

cómo cumplir con la legislación vigente. Como referencia, en el Anexo 1 se presenta el marco legal que regula a las OSFL en Chile. En el Anexo 2, en tanto, se dan a conocer beneficios tributarios disponibles para estas organizaciones.

**Buena práctica** **B**

Una buena práctica consiste en realizar una revisión, al menos cada dos años, del cumplimiento de la legislación vigente. Esta revisión puede realizarla un miembro del directorio o el encargado de administración y finanzas. Si se detectan incumplimientos a la legislación, es importante desarrollar un plan o estrategia para resolver esa situación.

**Buena práctica** **I**

Buena práctica en esta materia consiste en que el directorio analice a lo menos en una sesión al año, la situación general de la institución en lo que se refiere al cumplimiento de la legislación vigente y requiera a la dirección ejecutiva la adopción de medidas de control interno sobre la materia.

### Buena práctica

En organizaciones grandes o con directorios de más de [9 personas, es conveniente crear un comité de auditoría, que se encargue de verificar constantemente el cumplimiento de las leyes nacionales y de implementar esas estrategias en la organización.

*Principio 4.- Un buen gobierno promueve los más altos estándares profesionales y éticos*

Como ya hemos señalado, las OSFL son juzgadas tanto por sus actividades como por su conducta interna y pública. Su vocación de servicio público y los beneficios especiales asociados a ésta (como exenciones en el pago de impuestos, obtención de subsidios públicos, por ejemplo), las obligan moralmente a cumplir con altos estándares éticos y profesionales y a rendir cuentas. Es así que el directorio debe asegurar que todos los miembros de la organización actúen de manera ética y coherente con la misión institucional, evitando cualquier conflicto de interés.

El directorio debe clarificar explícitamente los estándares de comportamiento ético que se

*Cada organización debe definir qué prácticas adoptará para influir en el comportamiento apropiado de sus miembros. Para ello puede establecer sus propios códigos de conducta, políticas de integridad o adherirse al de otras organizaciones.*

esperan de los miembros de la institución y reforzar el cumplimiento de ellos. Esto permite dar confianza a los grupos de interés de la organización respecto a la manera en que la organización realiza su trabajo

y ayuda a evitar potenciales escándalos que pueden afectar gravemente la imagen de una OSFL.

### Buena práctica

Un decálogo o declaración de valores para guiar el comportamiento de los directores y demás miembros de la organización, demuestra el compromiso de la institución con las prácticas éticas. En el recuadro 6 se enumeran algunas materias que podría contener el decálogo o declaración.

#### **Recuadro 6.- Principios a tratar en un decálogo de ética o declaración de valores**

El decálogo de ética o declaración de valores debe ser aplicable a todos los miembros o socios de la Corporación, ya sean miembros de la Asamblea (incluyendo a los miembros del directorio y a su presidente), así como a los miembros honorarios y otro tipo de miembros que se tengan. También debe ser obligatorio para el director ejecutivo y para todos los funcionarios de la Corporación, así como para toda personal natural que realice trabajos a honorarios.

El documento debe contener:

- Los valores por los que la organización se va a regular tratando que estos comprendan las relaciones internas y externas, los conflictos de intereses, uso de recursos y la transparencia.

## Buena práctica

Adicionalmente a lo anterior, es conveniente solicitar a los miembros del directorio que firmen anualmente una declaración de intereses para poder identificar a tiempo potenciales conflictos de interés y manejarlos de la manera más apropiada posible. En el recuadro 7 se incluye una propuesta de cuestionario que debiera entregarse todos los años a los miembros del directorio para ser completada y firmada por ellos.

### Recuadro 7.-Cuestionario de identificación/divulgación de potenciales conflictos de interés

[Nombre de la organización] busca desarrollar sus actividades cumpliendo con los más altos estándares de integridad. Este cuestionario está diseñado para identificar posibles conflictos de interés de modo tal de resolverlos de manera oportuna. Por conflicto de interés entendemos cualquier situación en la que los intereses privados de un socio, director, funcionario o personas asociadas a la organización interfieren o podrían interferir con los intereses de la organización. Es deber de toda persona asociada a la institución explicitar cualquier conflicto de interés actual o potencial. Una vez completo, por favor envíe el cuestionario a [nombre de la persona].

1. ¿Algún miembro de su familia directa está actualmente trabajando en [nombre de la organización]?

Sí  No

Si la respuesta es sí, por favor escriba el nombre, cargo y fecha de incorporación

---

2. Por favor indique todas las organizaciones con las que actualmente tiene un vínculo (laboral o en calidad de socio, directorio o consejero, voluntario entre otros)

---

3. ¿Ha sido procesado en el último año por un delito o se encuentra en proceso?

Sí  No

Si la respuesta es sí por favor explicar

---

¿Tiene vínculos con algún partido político?

Sí  No

Si la respuesta es sí por favor explicar

---

4. ¿Hay alguna información adicional sobre su persona que debiera ser conocida por el directorio de la organización?

---

Fecha \_\_\_\_\_ Firma \_\_\_\_\_

*Adaptado de "American Red Cross conflict of interest questionnaire" (www.redcross.org).*

**Buena práctica** 

La organización puede contar con un código de ética que contenga una política específica para enfrentar los posibles conflictos de interés. Un conflicto de interés es una situación en la que los intereses privados de un socio, director, funcionario o personas asociadas a la organización interfieren o podrían interferir con los intereses de la organización. Los conflictos de interés pueden darse por intereses económicos, políticos y familiares, entre otros. En el recuadro 8 se incluyen algunos elementos a considerar para elaborar una política de conflictos de interés.

**Recuadro 8.- Consideraciones para elaborar una política para manejar posibles conflictos de interés**

En una organización, ya sea esta pequeña o grande, nos vemos enfrentados constantemente a situaciones complejas de abordar en el día a día. Para disminuir al máximo los potenciales conflictos y otorgar confianza a los grupos de interés de la organización y velar por el bien de ésta, es conveniente elaborar una política para manejar posibles conflictos de interés. Entre los temas que debieran incluirse en esta política destacamos:

- La obligación de toda persona de la organización de identificar y declarar cualquier potencial conflicto.
- Los canales a utilizar para declarar un potencial conflicto de interés y la manera en la que se adoptará una decisión sobre ellos al interior de la organización.
- Situaciones en las que se solicitará a un miembro del directorio abstenerse de votar o participar en una discusión del directorio (por ejemplo, cuando se esté discutiendo la contratación de un profesional relacionado con él/ella o se sabe por su declaración de intereses que tiene un interés particular en la situación).
- Posibles conflictos de interés en los que se solicitará inmediatamente la renuncia al involucrado, por ejemplo, hacer declaraciones públicas defendiendo su interés particular vs. el interés de la organización.
- Adicionalmente, se puede solicitar a los directores de la organización que declaren sus intereses financieros y no financieros (políticos, laborales, etc) que pudieran ser razonablemente percibidos como generadores de conflictos de intereses.
- Sanciones para las personas que no declaren su conflicto de interés.

*Principio 5 – Un buen gobierno vela porque las actividades y proyectos sean coherentes con la misión*

Así como las empresas tienen por objetivo maximizar sus ganancias, las OSFL están orientadas a una misión específica. Algunas organizaciones son creadas para proteger el medio ambiente, otras para apoyar a niños en situación de riesgo social y otras la diversidad, etc. El directorio debe asegurar que todas las actividades y programas de la organización son coherentes con la misión, ya que de otro modo se pierde el sentido para el cual la entidad fue creada.

*Los miembros del directorio deben conocer y compartir la misión y asegurarse de que todos los grupos de interés de la organización también la conozcan. Idealmente ella debiera ser claramente explicitada en la página Web de la institución.*

**Buena práctica** 

El directorio es responsable de velar porque las actividades y proyectos de la organización sean coherentes con su misión. Para ello los miembros del directorio deben conocer y compartir la misión de la organización.

**Buena práctica** 

Buena práctica en esta materia consiste en revisar cada dos años la misión de la organización. Para ello, el directorio debería destinar una reunión especial a discutir la misión de la organización.

**Buena práctica** 

Buena práctica en esta materia consiste en que un comité de desarrollo institucional u otro comité creado especialmente para que realice una revisión anual de la misión de la institución y que someta a conocimiento del directorio en pleno los resultados de su revisión, y de ser necesario, adecuar la misión.

*Principio 6 – Un buen gobierno promueve la transparencia y la rendición de cuentas*

Las OSFL son instituciones creadas con un fin público y que no están orientadas al lucro. Dado que la mayoría de ellas cuentan con financiamiento estatal para realizar sus acciones (ya sea a través de donaciones directas o indirectamente a través de exenciones en el pago de impuestos), es importante que estas organizaciones cumplan con los más altos niveles de transparencia y rendición de cuentas.

La rendición de cuentas se refiere a la capacidad de la organización de demostrar regularmente

*Una organización que rinde cuentas es transparente y muestra sus balances financieros al escrutinio público de los socios, beneficiarios y otros grupos de interés.*

que utiliza sus recursos de manera eficiente e inteligente, y que no se aprovecha de sus privilegios especiales para llevar a cabo actividades contrarias a los fines para los cuales fue creada. A través

de estos actos de transparencia, las OSFL expresan su compromiso con los valores democráticos, la probidad y contribuyen a fortalecer a la sociedad civil.

### Buena práctica **B**

Todas las organizaciones deben cumplir con el requerimiento legal de elaborar una memoria anual de sus actividades. Esta memoria debiera estar disponible para cualquier persona interesada en consultarla<sup>6</sup>. En ella se deben incluir, como mínimo, misión de la organización, nombre de los miembros del directorio, dirección ejecutiva y equipo profesionales, proyectos y actividades desarrollados durante el año, ingresos, gastos y fuentes de financiamiento.

### Buena práctica **I**

La recientemente promulgada Ley de Acceso a la Información Pública exige a las instituciones públicas, publicar permanentemente en sus sitios Web un conjunto de información relevante de su estructura, normativa aplicable, gestión y uso de los recursos públicos asignados. También existen exigencias similares en el caso de las sociedades anónimas. Si bien, no existen exigencias de este tipo para las OSFL, es un buen recurso para ejercitar la transparencia y la rendición de cuentas. El sitio web de la organización debiera contar, como mínimo, con la siguiente información:

- Misión, objetivos y políticas
- Planificación anual, actividades y logros
- Cobertura geográfica
- Estructura organizacional y legal (nombre de los directores y director ejecutivo y tipo de organización)
- Correos electrónicos y teléfono
- Fuentes de financiamiento

<sup>6</sup> Consejo para la Transparencia. *CPLT informa decisiones en casos TVN y Fundación Futuro* [en línea]. [Santiago, Chile]: [ref. de 10 de febrero de 2010]. Disponible en Web: [http://www.consejotransparencia.cl/prontus\\_consejo/site/artic/20100211/pags/20100211113156.html](http://www.consejotransparencia.cl/prontus_consejo/site/artic/20100211/pags/20100211113156.html) [Consulta: 3 de marzo 2010]

## Buena práctica



Las organizaciones interesadas en cumplir con altos estándares de transparencia y distinguirse de sus pares pueden adherir a los estándares de Transparencia para OSFL promovidos por Chile Transparente. En el recuadro 9 se describen brevemente.

### Recuadro 9.-Estándares de transparencia de Chile Transparente

Los estándares elaborados por Chile Transparente dan cuenta de la información que debe ser transparentada por una organización para que sus grupos de interés puedan evaluar adecuadamente la gestión y resultados de ella. Los temas incluidos son:

A. **Ámbito Gobierno Corporativo:** misión, objetivos, valores, plan de acción, afiliaciones nacionales e internacionales, convenios y contratos, certificados de vigencia, organigrama, planta profesional y administrativa, directorio, consejo consultivo o asesor, socios individuales, declaraciones, presentaciones o discursos, estatutos, legislación y normativa aplicable, política de reclutamiento, actas de asambleas del directorio, código de conducta, canal interno de denuncias,

B. **Ámbito Rendición de Cuentas Financieras:** reporte de rendición de cuentas financieras, información que debe enviarse al Ministerio de justicia (memoria anual, copia de las actas de las asambleas y de elección de su directorio, balance anual), reporte financiero auditado, copia de la declaración anual de impuestos, reporte de proyectos, actividades de lobby

*Fuente: [www.chiletransparente.cl](http://www.chiletransparente.cl)*

*Principio 7.- Un buen gobierno cuenta con un directorio cuya composición, tamaño y compromiso le permite efectivamente cumplir con su tarea*

La tendencia actual en materia de gobiernos corporativos es que las instituciones cuenten con directorios “activos”, consistentes con el tamaño y complejidad de la institución, en el cual los miembros sean un real aporte al funcionamiento institucional. Si bien la ley no indica un número mínimo o máximo de miembros de un directorio, sí exige que este cuente al menos con un presidente, un secretario y un tesorero.

Como ya hemos señalado, para evitar conflictos de interés, el director ejecutivo o gerente general no debe ser un miembro activo del directorio. Este debe participar en las reuniones pero sin derecho a voto.

La estructura y el tamaño del directorio dependerán de la estructura y tamaño de la organización. Si bien las organizaciones más grandes tienen directorios más amplios y complejos y las organizaciones más pequeñas tienden a contar con directorios reducidos, en muchos casos las

*Es importante que la organización aproveche los conocimientos, experiencia y contactos de los miembros del directorio para aumentar su eficiencia y visibilidad. En el recuadro 10 se describen las características que debieran tener los miembros del directorio.*

instituciones tienen directorios de un tamaño superior al necesario, con el objetivo de atraer donantes. En algunos de estos casos, no se les exige a los

directores una participación activa en la gestión de la sociedad. Como se explicó anteriormente, los estatutos de la organización deben indicar claramente la estructura y tamaño del directorio. El directorio debe analizar anualmente si cuenta con una adecuada participación de sus miembros.

Recuadro 10.- ¿Cuáles son las características deseables de los miembros del directorio?

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

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

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

### Buena práctica

Idealmente un directorio debiera estar formado por cinco miembros: un presidente, un secretario, un tesorero y dos directores. Los miembros del directorio debieran reunirse al menos cuatro veces al año.

### Buena práctica

En directorios pequeños en los cuales no es necesario formar un comité ejecutivo, se deben comprometer a reunirse al menos bimensualmente para trabajar directamente con el director ejecutivo o gerente general para dirigir la organización y realizar su función de fiscalización adecuadamente.

### Buena práctica

En directorios más grandes, es conveniente crear comités para facilitar el trabajo. Algunos comités que pueden crearse son:

Comité de búsqueda de financiamiento: Encargado de desarrollar e implementar estrategias de búsqueda de financiamiento para la institución

Comité de finanzas: Encargado de revisar y aprobar los gastos de la organización.

Comité de auditoría: Encargado de revisar la auditoría anual de la institución o, en caso de contarse con auditores externos, reunirse con ellos después de la auditoría anual para discutir los resultados.

Comité de desarrollo institucional y gobiernos corporativos: Encargado de verificar el cumplimiento de la misión institucional y la planificación, implementación y ejecución de políticas de gobierno corporativo (evaluación del director ejecutivo, autoevaluación de directores, nominación de nuevos directores, entre otros).

Es importante que estos comités mantengan informado al directorio en su conjunto de todas sus acciones.

*Principio 8.- Un buen gobierno evalúa periódicamente el desempeño del directorio y del director ejecutivo*

Es importante que el directorio destine tiempo a evaluar su desempeño individual y como grupo.

*Muchas veces al realizar una evaluación se descubre que la escasa participación de los miembros del directorio se debe más que nada a un desconocimiento de sus funciones y no a una falta de compromiso con la institución.*

Esto le permitirá reorientar sus políticas y estrategias para cumplir mejor con su función. También es trascendental, que el directorio realice evaluaciones periódicas del desempeño del director ejecutivo y

comparta los resultados con él/ella para promover cambios que impacten de manera positiva a la organización.

Una buena manera de involucrar más al directorio en el gobierno de la institución es realizar una evaluación de su desempeño con el objetivo de identificar sus fortalezas y debilidades. La evaluación debe ser entendida como un proceso de aprendizaje colectivo y una oportunidad de mejorar la eficiencia de la organización.

**Buena práctica** **B**

Para evaluar del desempeño del directorio y la dirección ejecutiva se puede destinar una sesión de directorio, al menos cada dos años, para discutir exclusivamente temas relacionados con el desempeño del directorio y la dirección ejecutiva. Esta instancia de diálogo y reflexión debe ser, idealmente, facilitada por alguien con experiencia en manejo de grupos, que permita sacar el mayor provecho posible a la discusión.

**Buena práctica** **I**

Una práctica en esta materia consiste en realizar, al menos cada dos años, evaluaciones formales tanto del directorio como del director ejecutivo o gerente general. Es importante que los resultados de la evaluación sean compartidos y discutidos al interior de la organización, de modo tal de asegurar que estos tengan un impacto real y positivo en la gestión institucional. Para realizar la evaluación se puede destinar una sesión especial del directorio a discutir los resultados de esta evaluación y a proponer formas de incorporar esas sugerencias. Es necesario que alguien de la institución, o especialmente contratado para ello, analice los resultados de la evaluación y pueda hacer una presentación de ellos en la sesión de discusión. En el Anexo 3 se incluye una pauta para evaluar al directorio de una organización.

## Buena práctica

También es conveniente realizar, al menos cada dos años, una evaluación formal de cada miembro del directorio particular. Esto permitirá a cada miembro en particular identificar áreas en las que reforzar su compromiso y dedicación con la institución. En el Anexo 4 se incluye una pauta para evaluar a los miembros del directorio de una organización.

*Principio 9.- Un buen gobierno cuenta con una estrategia para reclutar nuevos miembros para el directorio*

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

Cada OSFL debe definir cuáles son las características que busca en sus directores. En la medida que tenga esto claro, le será más fácil reclutar nuevos miembros. Algunas organizaciones buscan

*Es conveniente mantener una base de personas con estas características y que compartan la misión de la organización, para facilitar la búsqueda de nuevos miembros.*

contar en sus directorios con actores relevantes de cada uno de sus grupos de interés. Otras buscan contar con personas con conocimientos importantes para supervisar la organización.

En una encuesta realizada en Estados Unidos por GuideStar.org sobre maneras efectivas de encontrar buenos miembros para un directorio, los entrevistados señalaron las siguientes<sup>7</sup>:

*Buscar entre los voluntarios.* Aquellos voluntarios que se han destacado por sus capacidades de liderazgo y compromiso con la institución pueden convertirse en un excelente aporte al directorio.

*Buscar entre los donantes.* Los donantes leales ya han mostrado su compromiso con la institución y obviamente están interesados en su éxito.

*Solicitar a los miembros actuales* del directorio y al equipo profesional que sugieran personas que ellos estiman podrían ser un aporte para la organización.

<sup>7</sup> Extracto de FRITZ, Joanne's. *Tips about where to find board members* [en línea]. Blog. [Estados Unidos]: [ref. de 6 de agosto de 2006]. Disponible en Web: < <http://nonprofit.about.com/b/2006/08/07/a-word-to-the-wise-tips-about-where-to-find-board-members.htm> > [Consulta: 4 de marzo 2010].

*Abrirse a considerar* líderes del mundo de las empresas, jóvenes destacados y voluntarios destacados de otras organizaciones.

*Dar a conocer a la comunidad* en general que la organización está buscando nuevos miembros para el directorio.

### Buena práctica **B**

Elaborar una matriz que defina claramente las capacidades que se requieren en el directorio permite orientar la búsqueda de nuevos miembros hacia aquellas capacidades deficitarias.

### Buena práctica **I**

El directorio debiera hacer una revisión, cada 2 años, acerca de su propia composición, verificando si existen áreas asociadas a las necesidades de la institución que no se encuentran adecuadamente cubiertas. De requerirse nuevos miembros, debiese apuntarse a directores que cubran las deficiencias previamente identificadas.

### Buena práctica **A**

En directorios de más personas es conveniente que el comité de desarrollo institucional y gobiernos corporativos defina las políticas y lineamientos para enfrentar estos temas.

#### *Principio 10.- Un buen gobierno vela por la integridad financiera de la institución*

Sin duda que el tema financiero es un elemento clave de la sustentabilidad de una organización. Saber utilizar los recursos siempre escasos de manera eficiente y efectiva es un factor central para asegurar el éxito de una institución. En esta tarea el directorio debe tener un rol clave. Por un lado, el directorio debe participar activamente en la definición del presupuesto anual de la

*Es conveniente que la organización cuente con una persona especialmente dedicada a velar por la administración financiera de la organización.*

organización, es decir, en qué se destinarán los recursos disponibles. Por otro lado, el directorio debe establecer prácticas que permitan verificar que la información financiera de la

organización es confiable. Esto permite asegurar a los donantes y público en general que todos los recursos aportados a la institución se destinan a los objetivos para los cuales fueron entregados.

En organizaciones pequeñas, en las que esta tarea es asumida por el director ejecutivo o por un miembro ad honores del directorio, es conveniente asegurarse de tener un libro de contabilidad en el que se registren (con los comprobantes correspondientes) todos los ingresos y gastos de la organización.

#### Buena práctica **B**

Buena práctica en esta materia consiste en mantener un libro contable de la organización. En él deben anotarse todos los ingresos y gastos de la organización, de modo tal de llevar un registro claro de los movimientos financieros, por pequeños que estos sean. Esta es una labor que idealmente debe asumir alguien con conocimientos contables.

#### Buena práctica **I**

En organizaciones más grandes y/o con mayor presupuesto es conveniente contar con una persona especialmente dedicada a administrar los recursos de la organización. Esta labor puede ser remunerada o, en organizaciones más pequeñas, asumida por algún miembro del directorio con experiencia en temas tributarios y financieros. Esta persona debe elaborar un balance financiero anual de la organización, el que debe ser presentado y aprobado por el directorio. Igualmente, se puede contratar a un contador externo que acuda a la institución una vez por semana para realizar la contabilidad.

En organizaciones más grandes es conveniente que al menos un miembro del directorio con experiencia en temas financieros y tributarios revise el informe financiero anual preparado por la dirección ejecutiva antes de ser presentado al directorio.

#### Buena práctica **A**

En organizaciones más grandes es conveniente realizar una auditoría externa anual a los balances financieros de la organización. Idealmente, la empresa auditora debiera ser cambiada cada tres años para asegurar la independencia de la auditoría y no debe prestar otro tipo de servicio a la institución (p.e. asesoría legal). Igualmente, la empresa de auditoría externa debe presentar una declaración de intereses para que se conozca si hay algún conflicto de interés entre el auditor externo y la organización (relaciones con directores, director ejecutivo, intereses económicos, etc.).

## Referencias Bibliográficas

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

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

Ingram, Richard T. (1997) Diez Responsabilidades Básicas del Consejo Directivo en las OSFL. BoardSource Governance Series 1. México: BoardSource – Centro Mexicano para la Filantropía. 1era edición en castellano 1997. Título original en inglés: Ten Basic Responsibilities of Non Profit Boards. Disponible en: <http://ngoboards.org/documents/language/Spanish+%28Espa%C3%B1ol%29>

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

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

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

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

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

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

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

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

## **Anexo 1 – Marco Jurídico Aplicable a Corporaciones y Fundaciones<sup>8</sup>**

### **I. Antecedentes Generales:**

El presente informe contiene una descripción general acerca de (i) el régimen jurídico aplicable a las corporaciones y fundaciones; y (ii) las normas legales y reglamentarias de gobierno corporativo aplicables a dichas instituciones.

El propósito de este informe es servir de apoyo en la implementación de prácticas de gobierno corporativo apropiadas por parte de las instituciones sin fines de lucro, reconociendo que el marco legal vigente contempla normas generales que no reconocen distinción alguna respecto de instituciones sin fines de lucro tan diversas como universidades privadas, clubes deportivos, organizaciones de beneficencia y asistencia, asociaciones gremiales, organizaciones religiosas, sociales y de intereses colectivos, entre otras.

### **II. Régimen Jurídico Aplicable a Corporaciones y Fundaciones:**

#### **1. Naturaleza Jurídica:**

Corporaciones, fundaciones y en general las instituciones sin fines de lucro son catalogadas jurídicamente como personas jurídicas. El artículo 545 Código Civil define a las personas jurídicas como aquella *“persona ficticia, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones civiles, y de ser representada judicial y extrajudicialmente”*.

Como tales, las entidades sin fines de lucro gozan de todos los atributos de la personalidad, esto es, capacidad (de goce y de ejercicio), nombre, domicilio y patrimonio, y como tal están en condiciones de entrar a la vida jurídica celebrando actos y contratos cuyos efectos y consecuencias se radican finalmente en la persona jurídica y no en los miembros que la componen. Como consecuencia de lo anterior, las entidades sin fines de lucro son responsables de los efectos de sus actos frente a terceros, respondiendo con su patrimonio en el cumplimiento de sus obligaciones.

#### **2. Conceptos y Doctrina:**

##### **2.1 Definiciones y Características:**

Nuestra legislación vigente no contiene una definición de corporaciones y fundaciones. Sin perjuicio de ello, al amparo de las normas que las regulan, la doctrina las ha definido de la siguiente forma:

- *Corporaciones*: Unión estable de una pluralidad de personas, que persigue fines ideales o no lucrativos<sup>9</sup>, o bien colectividades de personas asociadas para conseguir un fin no lucrativo y común de ayuda a sus miembros con medios propios y dotados de personalidad jurídica.<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> Este anexo fue elaborado por el estudio Morales y Besa Ltda. como un aporte pro bono a la iniciativa liderada por Chile Transparente sobre gobiernos corporativos en las OSFL en Chile.

De estas definiciones es posible extraer las siguientes características de las corporaciones:

- Está constituida por parte de un círculo de personas que tienen un interés común;
- Dicho interés común constituye la causa y móvil de la corporación;
- El patrimonio de la corporación es suministrado por parte de sus miembros;
- La voluntad de los miembros de la corporación es fundamental para el desenvolvimiento futuro de la entidad, pues son ellos quienes en definitiva sustentan la personalidad jurídica de la entidad; y
- La corporación tiene órganos dominantes.

- Fundaciones: Conjunto de bienes, un patrimonio destinado por uno o más individuos al cumplimiento de determinado fin, cuyo logro se encarga a administradores, los cuales deben velar porque los bienes se empleen en el fin propuesto<sup>11</sup>, o bien, establecimientos y obras creadas por una persona, habiéndosele dotado de un patrimonio a tal objeto destinado, y conformándose en su acción a un estatuto establecido en el acta de constitución.<sup>12</sup>

De estas definiciones, y en contraposición a las características propias de las corporaciones, es posible extraer las siguientes características de las fundaciones:

- Están constituidas por un patrimonio, establecimiento u obra destinado por un fundador;
- El estímulo u objeto de las fundaciones viene dado por parte de su fundador;
- El patrimonio de las fundaciones es suministrado por parte de la fundador y está destinado exclusivamente al fin de la misma;
- La voluntad del fundador es fundamental para el desenvolvimiento futuro de la entidad, quien determina el fin del patrimonio de la misma; y
- Como consecuencia de ello, los órganos de la fundación son sirvientes y no dominantes.

Nuestra legislación reconoce que pueden existir personas jurídicas que cuenten con características tanto de una corporación como fundación. Así lo establece el art. 547 del Código Civil al establecer que “*hay personas jurídicas que participan de uno u otro carácter*”.

De esta forma pueden existir *corporaciones tipo fundacional*, en las cuales la estructura legal de la entidad se asimila a la de una corporación, pero atendido los fines que persigue no busca un fin común o propio a sus miembros, sino un fin separado, o como dice Lyon, “*mas elevado o trascendente*”, que puede estar asociada a una finalidad establecida por su fundador o por un interés extraño a los mismos asociados, superior a ellos. Tendrían este carácter algunas instituciones de beneficencia constituidas bajo la forma de una corporación, tales como universidades.

---

<sup>9</sup> ALESSANDRI R., Arturo, SOMARRIVA U., Manuel, VODANOVIC H., Antonio. *Tratado de Derecho Civil, Partes Preliminar y General, Tomo I* Editorial Jurídica de Chile, Julio de 1998, p. 535.

<sup>10</sup> LYON, Alberto, *Teoría de la Personalidad*, Ediciones Universidad Católica, 1993, p. 193.

<sup>11</sup> ALESSANDRI, SOMARRIVA y VODANOVIC, *Tratado*, op cit., p. 536.

<sup>12</sup> LYON, *Teoría*, op cit., p. 193.

Adicionalmente pueden existir *fundaciones tipo corporativo*, en donde la estructura legal de la entidad se asimila a la estructura legal de una fundación, pero la entidad o bien cuenta con órganos de gobierno y administración dirigidos por un grupo selectivo (que está normalmente designado por parte del fundador) o tiende a beneficiar a un grupo definido de personas, que son quienes la administran.

Adicionalmente a estas formas de personas jurídicas sin fines de lucro, numerosas leyes especiales han creado otras entidades sin fines de lucro, tales como cooperativas<sup>13</sup>, juntas de vecinos<sup>14</sup>, asociaciones gremiales<sup>15</sup>, sindicatos, colegios de profesionales<sup>16</sup> y centros de madres<sup>17</sup>. Las características de cada una de ellas requiere de un análisis por separado que escapa el objeto de este informe.

Tratándose de las denominadas *organizaciones no gubernamentales* o ONGs, que constituyen uno de los grupos más importantes de personas jurídicas sin fines de lucro, no existe en la actualidad un régimen legal específico aplicable a las mismas, por lo que en su gran mayoría estas instituciones se constituyen y rigen por las normas legales aplicables a las corporaciones, siguiendo al efecto un estatuto tipo aprobado por el Minsiterio de Justicia.<sup>18</sup>

## 2.2 Finalidad

Independientemente de la forma legal bajo las cuales éstas se constituyan, corporaciones, fundaciones y otras entidades sin fines de lucro han sido tradicionalmente clasificadas por nuestro Código Civil como personas jurídicas de derecho privado “sin fines de lucro”, es decir entidades en las que “*las utilidades o ganancias que obtenga en el desarrollo de su actividad no puedan repartirse entre los miembros o integrantes de la misma*”.<sup>19</sup>

## 3. Legislación Aplicable:

---

<sup>13</sup> Las Cooperativas se rigen por lo dispuesto en la Ley General de Cooperativas (D.F.L. N° 5 de 2003) y su respectivo Reglamento.

<sup>14</sup> Las Juntas de Vecinos se rigen por lo dispuesto en la Ley sobre Juntas de Vecinos y demás Organizaciones Comunitarias (Ley N° 19.418 de 1997).

<sup>15</sup> Las asociaciones gremiales se rigen por el D.L. N° 2757 de 1979 del Ministerio del Trabajo y Previsión Social que establece normas sobre Asociaciones Gremiales y su respectivo Reglamento.

<sup>16</sup> Por expresa disposición del D.L. N° 3621 de 1981 que fija normas sobre Colegios Profesionales, éstos deberán regirse por lo dispuesto en el D.L. N° 2757 de 1979 que establece normas sobre Asociaciones Gremiales.

<sup>17</sup> Los centros de madres se rigen por lo dispuesto en la Ley sobre Juntas de Vecinos y demás Organizaciones Comunitarias (Ley N° 19.418 de 1997).

<sup>18</sup> Esto podría cambiar si se aprobase el proyecto de ley sobre *Asociaciones y Participación Ciudadana en la Gestión Pública*, en trámite legislativo desde el año 2004, en el que se crea las figuras de *asociaciones sin fines de lucro*, entendidas como aquellas que así lo declaren explícitamente, prohibiéndose a los integrantes de dichas entidades cualquier retiro de ganancias o utilidades, y *organizaciones de interés público*, entendidas como aquellas personas jurídicas, sin fines de lucro, que tengan como uno de sus fines esenciales la promoción del interés general, mediante la prosecución de objetivos específicos en materia de derechos ciudadanos, asistencia social o de cualquier otra finalidad de bien común.

<sup>19</sup> LYON, *Teoría*, op cit., p. 330.

En nuestro Derecho las corporaciones y fundaciones están reguladas por las normas del Título XXXIII del Libro I del Código Civil (artículos 545 y siguientes) y el Reglamento sobre Concesión de Personalidad Jurídica a Corporaciones y Fundaciones (Decreto Supremo N° 110 de 1979, en adelante el “Reglamento”).

Entre las materias más importantes reguladas por las normas del Código Civil se encuentran:

- Definición de persona jurídica (artículo 545).
- Exigencia de aprobación de estatutos por parte del Presidente de la República (artículo 548).
- Separación de los patrimonios de la corporación y sus miembros (artículo 549).
- Responsabilidad de la persona jurídica por los actos de sus órganos (artículo 552)
- Exigencia de aprobación de la disolución (artículo 559).
- Extinción de fundaciones por destrucción de los bienes destinados a su mantención (artículo 564).

#### **4. Concesión de la Personalidad Jurídica:**

El Reglamento regula el procedimiento de concesión de personalidad jurídica tanto para las fundaciones como para las corporaciones. En ese sentido, nuestro ordenamiento jurídico optó por un “sistema de concesión”, de acuerdo al cual *“para gozar de personalidad jurídica es preciso que ésta le sea reconocida o concedida a un ente por un acto de la autoridad pública que legitime su existencia”*.<sup>20</sup>

El sistema concesional actualmente vigente está basado en que el Estado tiene un interés legítimo en que las instituciones sin fines de lucro desarrollen efectivamente la actividad que justifica su existencia legal, en el entendido que la personalidad jurídica es un beneficio legal que permite radicar derechos y obligaciones en una entidad distinta al de los miembros que la conforman. En base a lo anterior le son conferidos al Estado (i) derechos de control y supervigilancia respecto de las actuaciones estas instituciones desarrollen, y (ii) facultades para disolver y/o autorizar la disolución de las mismas. De lo anterior se concluye que si bien los órganos de control (sea la asamblea de socios o fundador) tienen poderes deliberantes respecto de la actuación social de estas entidades y de control respecto de la administración de la misma, corresponde finalmente al Estado supervigilar el cumplimiento del objeto o función que justifica su existencia legal.

El procedimiento de concesión de personalidad jurídica puede resumirse del modo que a continuación se señala:<sup>21</sup>

##### a) Corporaciones:

---

<sup>20</sup> ALESSANDRI y SOMARRIVA, *Tratado*, op cit., p. 546.

<sup>21</sup> Un análisis detallado de los procedimientos para la constitución de una corporación o fundación se adjunta al final de este Informe bajo el apartado “Información Adicional/Constitución de Corporaciones y Fundaciones”.

- **Constitución:** Se realiza mediante una manifestación de voluntad de un grupo de personas de constituir la corporación, que debe ser reducida a escritura pública y contener los estatutos. Éstos deberán contener: nombre y domicilio de la entidad; su objeto y los medios económicos de que dispondrá para su realización; las categorías de socios, sus derechos y obligaciones, las condiciones de incorporación y la forma y motivos de exclusión, y los órganos de administración, ejecución y control, sus atribuciones y el número de miembros que los componen. Para estos efectos, existe la posibilidad de acogerse a “estatutos tipos” que provee el Ministerio de Justicia, previo informe del Consejo de Defensa del Estado.

- **Concesión de Personalidad Jurídica:** Reducido el instrumento constitutivo a escritura pública, se solicita la concesión de personalidad jurídica al Presidente de la República por medio del Ministerio de Justicia, quien dicta un Decreto Supremo que debe ser publicado en el Diario Oficial.

b) **Fundaciones**

- **Acto Fundacional:** Se efectúa a través de una manifestación de voluntad de una o más personas de constituir la fundación que contenga sus estatutos, ya sea mediante asignación testamentaria o modal o por acto entre vivos reducido a escritura pública. A diferencia de las corporaciones no existen estatutos tipos para las fundaciones.

- **Concesión de Personalidad Jurídica:** Se aplican las mismas normas que a las corporaciones.

**5. Objeto Social:**

El objeto o finalidad de las entidades sin fines de lucro debe ser indicado en sus estatutos. Así lo dispone el número 2 del artículo 4 del Reglamento, respecto de corporaciones y la letra b) del artículo 31 del mismo, respecto de fundaciones.

De conformidad al artículo 6 del Reglamento, estas personas jurídicas no pueden proponerse fines sindicales o de lucro, ni aquellos propios de entidades que deben regirse por un estatuto legal propio. Dentro de este marco, se les permite fomentar, practicar y desarrollar, por todos los medios a su alcance, cualquier obra de progreso social o de beneficio para la comunidad y colaborar con las instituciones en todo lo que tienda al cumplimiento de sus fines.

En todo caso, el Presidente de la República, a través del Ministerio de Justicia, debe aprobar los estatutos y conceder la personalidad jurídica, por lo que el objeto de estas entidades es revisado para que no sea contrario a las leyes, al orden público o a las buenas costumbres.

**6. Terminación y Disolución:**

La disolución de la corporación o fundación puede tener lugar por:

- Decisión de los individuos que le dieron origen,<sup>22</sup> siempre y cuando cuente con la aprobación de la autoridad que legitimó su existencia;<sup>23</sup> o
- Por decisión del Presidente de la República en caso que la entidad comprometa la seguridad o intereses del Estado, o desarrolle una actividad que no corresponda al objeto de su institución.<sup>24</sup>

Disuelta la corporación o fundación, sus bienes se destinan según lo dispuesto en sus estatutos, y en caso que no se hubiese establecido nada al respecto, dichas propiedades pertenecerán al Estado y deberán emplearse en objetos análogos a los de la institución disuelta..

## II. Estructura Corporativa:

Corporaciones y fundaciones, como la gran mayoría de las personas jurídicas, están estructuradas sobre la base de tres poderes u órganos principales:

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

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

---

<sup>22</sup> Para la disolución se requiere realizar una Asamblea General Extraordinaria de socios, en la cual los dos tercios de los socios con derecho a voto aprueben la reforma. El acta de esa asamblea deberá ser reducida a escritura pública, designándose a un abogado patrocinante, con facultad para subsanar reparos. El abogado patrocinante deberá dirigir una carta de solicitud de aprobación de reforma de estatutos al Presidente de la República, por intermedio del Ministerio de Justicia o de la respectiva Secretaría Regional Ministerial. A la solicitud en que se pida la disolución deberá acompañarse, reducida a escritura pública, el acta de Asamblea General en que se acordó la disolución, la que dará testimonio de los miembros asistentes y de los reclamos que se hubieren formulado. La Asamblea deberá celebrarse con asistencia de un notario u otro ministro de fe legalmente facultado, que certificará el hecho de haberse cumplido con todas las formalidades que establecen los estatutos para su disolución.

<sup>23</sup> A este respecto, el artículo 559 del Código Civil señala que las corporaciones no pueden disolverse por sí mismas, sin a aprobación de la autoridad que legitimó su existencia. Asimismo, el artículo 26 del Reglamento dispone que el acuerdo por el cual se disuelve la corporación o fundación deberá ser aprobado por el Presidente de la República cumpliendo con las mismas formalidades establecidas en el artículo 24 del Reglamento para la modificación de los estatutos.

<sup>24</sup> Sobre el particular el artículo 25 del Reglamento establece que el Presidente de la República puede cancelar la personalidad jurídica de una corporación o fundación desde el momento en que las estime contraria a las leyes, al orden público o a las buenas costumbres, o cuando no cumplan con los fines para que fueron constituidas o si incurrir en infracciones graves a sus estatutos.

De conformidad al Código Civil y el Reglamento se desprende que toda corporación debe contar con un órgano deliberativo, la Asamblea General, y un órgano administrativo y de representación, un Directorio, sin perjuicio de que existan otros órganos establecidos en los estatutos, tales como unidades técnicas, de ejecución, control, etc. En el caso de las fundaciones, el órgano deliberativo está conformado por la voluntad del fundador prevista en los estatutos de la fundación, aunque es común que una fundación adquiera una forma corporativa por la cual un órgano designado por el fundador asuma la posición de órgano deliberativo.

Asimismo, el Reglamento estipula que corresponde a la Asamblea General de miembros de la corporación a adoptar las decisiones institucionales de mayor trascendencia, tales como la elección del directorio y la aprobación de la rendición de cuentas.

El Reglamento dispone a su vez que toda corporación y fundación debe contar con un Directorio, el cual debe ser elegido anualmente por la Asamblea General ordinaria (artículo 10 del Reglamento) correspondiéndole las facultades de dirección, administración y ejecución de los acuerdos que adopte esta última (artículo 14 del Reglamento). El Directorio debe rendir cuenta por escrito ante la Asamblea General ordinaria correspondiente de la inversión de los fondos y de la marcha de la corporación durante el período en que ejerza sus funciones.

Si bien ni el Código Civil ni el Reglamento imponen un número mínimo de Directores, del artículo 11 del Reglamento se desprende que éste no puede ser inferior a tres miembros, toda vez que exige que se designe a un Presidente, Secretario y Tesorero de entre los miembros del mismo. El Presidente del Directorio es también Presidente de la corporación y la representa judicial y extrajudicialmente.

Además del control que pudiere ejercer la Asamblea General mediante la aprobación de la rendición de cuentas, corresponde al Ministerio de Justicia la supervigilancia de las corporaciones y fundaciones. En ejercicio de esta facultad el Ministerio puede requerir a dichas instituciones para que presenten a su consideración las actas de las asambleas, las cuentas y memorias aprobadas, libros de contabilidad, de inventarios, de remuneraciones y toda clase de informes que se refieran a sus actividades, inclusive aquellos documentos relativos a la oportunidad y forma en que ha sido elegido el Directorio, fijándoles un plazo para ello.

Finalmente, el Código Civil reconoce a la corporación el derecho de policía correccional que sus estatutos le confieran, pudiendo ejercer estos derechos en conformidad a los mismos.

### **III. Normas de Gobierno Corporativo:**

#### **1. Marco Normativo:**

Tanto el Código Civil como el Reglamento contienen el marco legal mínimo bajo el cual debe desarrollarse los gobiernos corporativos de las corporaciones y fundaciones. Dichas disposiciones se complementan con aquellas otras normas que, o bien los socios o el fundador según corresponda, dispongan en los estatutos de la corporación o fundación.

En ausencia de disposiciones específicas previstas en los estatutos de la corporación o fundación, es la ley y el Reglamento el que establece el régimen general de gobierno corporativo aplicable a la institución, independiente del tamaño, objeto y/o industria aplicables a la misma. Cualquier diferenciación que sobre esta materia quiera llevarse a cabo queda sujeta finalmente al criterio de los socios o fundador (y eventualmente a los requisitos que el Estado imponga al otorgar la personalidad jurídica), en los términos que se estipulen en los estatutos de la corporación o fundación.

En términos generales, bajo el Código Civil y el Reglamento las normas de gobierno corporativo aplicables a las corporaciones (y, por aplicación del artículo 563 del Código Civil, también para las fundaciones) son las siguientes:

a) Poder Deliberativo – Asamblea de Socios / Fundador:

a.1.) Normas bajo el Código Civil:

- La mayoría de los miembros de una corporación, que tengan según sus estatutos voto deliberativo, será considerada como una sala o reunión legal de la corporación entera. La voluntad de la mayoría de la sala es la voluntad de la corporación (artículo 550).

- Las fundaciones se rigen por los estatutos que el fundador les hubiere dictado; y si el fundador no hubiere manifestado su voluntad a este respecto, o sólo la hubiere manifestado incompletamente, será suplido este defecto por el Presidente de la República (artículo 562).

a.2.) Normas bajo el Reglamento:

- Régimen de asambleas de la corporación, Asambleas ordinarias y extraordinarias de socios de la corporación, rendición de cuentas por parte del Directorio y la elección de un nuevo Directorio (artículo 16). El Reglamento distingue entre Asambleas generales ordinarias y extraordinarias:

(i) Asambleas Generales Ordinarias: se celebrarán en las ocasiones y con la frecuencia que señalen los estatutos. Serán materia de la Asamblea General ordinaria la rendición de cuentas del Directorio y la elección de este último.

(ii) Asambleas Generales Extraordinarias: tienen lugar cada vez que lo exijan las necesidades de la corporación y en ellas sólo podrán tomarse acuerdos relacionados con los negocios indicados en los avisos de citación. Por expresa disposición del artículo 16 del Reglamento, sólo en esta Asamblea podrá tratarse la modificación de los estatutos y la disolución de la corporación. Sin embargo, respecto de estas materias la ley ha establecido requisitos adicionales. Así, para la disolución de la corporación se requiere un quórum de dos tercios de los asistentes, la que en todo caso, deberá ser aprobada por el Presidente de la República. Respecto a las modificaciones sociales también requieren del mismo quórum señalado anteriormente y otras formalidades.

- Formalidades para la citación a Asambleas Generales, requisitos para su constitución y funcionamiento (artículos 17, 18 y 19).

(i) Las citaciones a las Asambleas Generales deben hacerse mediante un aviso publicado por dos veces en un diario de la provincia en que se encuentre ubicado el domicilio de la corporación o de la capital de la Región, dentro de los diez días que precedan al fijado para la reunión.

(ii) Estas Asambleas se constituyen, en primera convocatoria, con la mayoría absoluta de los socios de la corporación, y en segunda, con los que asistan, adoptándose sus acuerdos con la mayoría absoluta de los asistentes, sin perjuicio de los quórum especiales señalados precedentemente.

(iii) De las deliberaciones y los acuerdos adoptados deberá dejarse constancia en un libro especial de actas que será llevado por el secretario.

En base a las disposiciones antes descritas es posible concluir que la Asamblea de miembros o socios y/o el fundador constituyen el órgano superior de la entidad, en cuanto a que sus miembros no son designados por nadie y no tienen obligación de rendir cuenta a terceros.

Este órgano sin embargo, sólo opera con efectos internos, en cuanto a que la voluntad de la entidad sólo se proyecta y exterioriza por medio de los administradores, quienes a su vez ostentan la representación y calidad de ejecutores de los acuerdos de la Asamblea de miembros o socios o del fundador.

b) Poder de Administración y Representación – Directorio:

b.1.) Normas bajo el Código Civil:

- Las corporaciones y fundaciones son representadas por las personas a quienes la ley o las ordenanzas respectivas, o a falta de una y otras, un acuerdo de la corporación ha conferido este carácter (artículo 551).

- Los actos del representante de la corporación y fundación, en cuanto no excedan de los límites del ministerio que se le ha confiado, son actos de la corporación; en cuanto excedan de estos límites, sólo obligan personalmente al representante (artículo 552).

b.2.) Normas bajo el Reglamento:

- El Directorio de una corporación se elegirá anualmente en una Asamblea General Ordinaria, en la cual cada miembro sufragará por una sola persona, proclamándose elegidos a los que en una misma y única votación resulten con el mayor número de votos, hasta completar el número de directores que deban elegirse (artículo 10).

En caso de ausencia, fallecimiento, renuncia o imposibilidad de un director para el desempeño de su cargo, el Directorio le nombrará un reemplazante que durará en sus funciones sólo el tiempo

que falte para completar su período al director reemplazado. Sin embargo, nada obsta para que los propios estatutos contengan normas relativas a los reemplazos y designaciones de suplentes.

- Normas para la designación del Presidente, Secretario y Tesorero de la Corporación en la primera sesión, y facultades del presidente del Directorio como representante judicial y extrajudicial de la corporación y fundación (artículo 11).

El artículo 11 del Reglamento establece que el Directorio deberá, en su primera sesión, designar, por lo menos, presidente, secretario y tesorero de entre sus miembros. La elección de nuevo Directorio será materia de de la Asamblea General ordinaria como se verá más adelante.

- El Directorio sesionará con la mayoría absoluta de sus miembros y sus acuerdos se adoptarán por la mayoría absoluta de los asistentes, decidiendo en caso de empate el voto del que presida (artículo 12).

Ni el Código Civil ni el Reglamento indican el número de sesiones y sus frecuencias, lo que queda en manos de los estatutos. Sin embargo, el Reglamento dispone que de las deliberaciones y acuerdos del Directorio se dejará constancia en un libro especial de actas que serán firmadas por todos los directores que hubieren concurrido a la sesión. Sin embargo, el director que quisiera salvar su responsabilidad por algún acto o acuerdo deberá hacer constar su oposición.

- Las atribuciones y deberes del Directorio, entre ellas (i) dirigir a la corporación y administrar sus bienes; (ii) citar a Asamblea General ordinaria y a las extraordinarias cuando sean necesarias, o lo soliciten por escrito la tercera parte de los miembros de la corporación; (iii) someter a la aprobación de la Asamblea General los reglamentos que sea necesario dictar para el funcionamiento de la corporación y todos los asuntos y negocios que estime necesarios; (iv) cumplir los acuerdos de las Asambleas Generales; y (v) 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 (artículo 14).

- Existencia de libros de actas y mecanismos para excluir la responsabilidad de un director (artículo 15). Básicamente, este mecanismo consiste en que el director deberá hacer constar su oposición en el libro especial de actas.

Corresponde al Directorio la administración y gestión de las entidades sin fines de lucro, así como la implementación de los acuerdos adoptados por parte de la asamblea.

c) Poder de Control:

c.1.) Normas bajo el Código Civil:

- Los estatutos de una corporación y fundación tienen fuerza obligatoria sobre toda ella, y sus miembros están obligados a obedecerlos bajo las penas que los mismos estatutos impongan (artículo 553).

- Toda corporación y fundación tiene sobre sus miembros el derecho de policía correccional que sus estatutos le confieran, y ejercerán este derecho en conformidad a ellos (artículo 554).

- Los delitos de fraude, dilapidación, y malversación de los fondos de la corporación y fundación, se castigarán con arreglo a sus estatutos, sin perjuicio de lo que dispongan sobre los mismos delitos las leyes comunes (artículo 555).

c.2.) Normas bajo el Reglamento:

- El Presidente de la República puede cancelar la personalidad jurídica a una corporación o fundación desde el momento en que la estime contraria a las leyes, el orden público o a las buenas costumbres, o no cumpla con los fines para que fue constituida o incurra en infracciones graves a sus estatutos (artículo 25).

### *Información Adicional para la constitución de Corporaciones y Fundaciones*

1. Instrumento privado reducido a escritura pública o escritura pública, en la que se da cuenta del Directorio provisorio de la entidad y la aprobación de los estatutos.
2. Requisitos de los Estatutos (corporaciones):
  - a) La indicación precisa del nombre y domicilio de la entidad;
  - b) Los fines que se propone y los medios económicos de que dispondrá para su realización;
  - c) Las categorías de socios, sus derechos y obligaciones, las condiciones de incorporación y la forma y motivos de exclusión, y
  - d) Los órganos de administración, ejecución y control, sus atribuciones y el número de miembros que los componen.
3. Requisitos de los Estatutos (fundaciones):
  - a) Nombre, domicilio y duración de la entidad<sup>25</sup>
  - b) Indicación de los fines a los que está destinada<sup>26</sup>
  - c) Bienes que forman su patrimonio
  - d) Disposiciones que establezcan quiénes forman y cómo serán integrados sus Órganos de Administración
  - e) Atribuciones que correspondan a los mismos
  - f) Disposiciones relativas a su reforma y extinción, indicándose la institución a la cual pasarán sus bienes en este último caso.
4. Designación de un abogado representante para que inicie el procedimiento ante el Ministerio de Justicia.
5. Escrito de solicitud de concesión de personalidad jurídica dirigido al Presidente de la República, acompañado del acta de la asamblea constituyente reducida a escritura pública.
6. El Ministerio de Justicia debe solicitar de las autoridades y organismos competentes informes que legalmente daba requerir o aquellos que fundamentalmente estime necesarios para resolver, dentro de los cuales podrá solicitar informe del Consejo de

---

<sup>25</sup> No pueden llevar el nombre de una persona natural o seudónimo, a menos que ésta o sus herederos consientan en ello expresamente mediante instrumento privado autorizado por un notario o hubieren transcurrido veinte años después de su muerte. Tampoco un nombre que sea igual o tenga similitud al de otra existente en la misma provincia.

<sup>26</sup> Se les permite fomentar, practicar y desarrollar, por todos los medios a su alcance, cualquiera obra de progreso social o de beneficio para la comunidad y colaborar con las instituciones legalmente constituidas en todo lo que tienda al cumplimiento de sus fines.

Defensa del Estado. Si los informes no son evacuados en el plazo de 10 días hábiles, el Ministerio de Justicia puede resolver prescindiendo de ellos.

7. Con esa información, el Ministerio de Justicia elabora un informe que luego remite a los organismos relacionados con los objetivos de la entidad en formación, para recoger sus observaciones.
8. El informe se remite al Consejo de Defensa del Estado para su revisión, y en un plazo de 60 días es devuelto al Ministerio de Justicia. Si hay observaciones, la secretaría de Estado las comunica al abogado patrocinante.
9. En este punto puede ser necesario completar los estatutos. En este caso los administradores presentarán al Presidente de la República un proyecto en el que se contengan las modificaciones o nuevos preceptos que sea necesario introducir (escritura pública complementaria), sin lo cual no podrá dictarse el decreto correspondiente. Deben ser presentadas en el plazo máximo de 3 años contados desde su comunicación a los interesados.
10. El Presidente de la República acogerá o denegará la aprobación según el mérito que arrojen los antecedentes respectivos.<sup>27</sup>
11. El decreto que concede la personalidad jurídica deberá publicarse en el Diario Oficial y sólo producirán sus efectos desde la fecha de su publicación. Los gastos que demande esta diligencia serán de cargo de los solicitantes. Antes de su publicación es enviado a Contraloría para que tome razón de él. Una copia también se entrega al abogado patrocinante.

---

<sup>27</sup> En casos calificados, el Presidente a través de un decreto fundado puede prescindir de un uno o más de los requisitos y tramitaciones establecidos en el Reglamento.

## Anexo 2 – Principales beneficios tributarios disponibles para OSFL<sup>28</sup>

### I. Introducción.

#### 1. Aspectos Generales.

Para la ley de chilena todas las personas, sean naturales o jurídicas, revisten la calidad de contribuyentes, en la medida que puedan estar sujetas a algunos de los tributos que establece la legislación tributaria. Así, en el caso de la Ley sobre Impuesto a la Renta, ello ocurrirá en caso que tales personas posean bienes o realicen actividades susceptibles de generar rentas clasificadas en alguna de las categorías que contempla dicho texto legal.

En efecto, la legislación tributaria, salvo las excepciones específicas que ella misma establece, no atiende a la naturaleza o finalidad de las personas para gravarlas o no con impuestos, sino que considera las actividades que éstas realizan, los actos y contratos que ejecutan y los beneficios económicos que puedan obtener. En este sentido, a las fundaciones, corporaciones y en general a cualquier organización sin fin de lucro, se les aplicarán las mismas normas tributarias que al resto de las personas jurídicas.

Por consiguiente, las fundaciones y corporaciones, como cualquier otra persona o entidad afecta al impuesto a la renta, se encuentran afectas, entre otras, a las siguientes obligaciones tributarias, en el evento que realicen alguna actividad susceptible de causar impuesto y ser sujetos del tributo: (i) inscribirse en el Rol Único Tributario; (ii) efectuar Declaración Jurada de Iniciación de Actividades; (iii) llevar libros de contabilidad; (iv) presentar Declaraciones Anuales de Impuesto; (v) efectuar las retenciones de impuesto y enterarlas en arcas fiscales en los casos y plazos señalados en la Ley de la Renta; (vi) efectuar pagos provisionales mensuales; y (v) en general, dar cumplimiento a todas las demás obligaciones tributarias, ya sea de carácter legal o administrativas en su calidad de contribuyentes del impuesto a la renta de primera categoría (rentas que obtienen las personas jurídicas).

#### 2. Sistema de Donaciones Chileno.

Por regla general, las donaciones se encuentran gravadas con impuesto, de acuerdo a la Ley 16.271, sobre impuesto a las Herencias, Asignaciones y Donaciones, el que es de cargo del donatario; y sometidas al trámite de aprobación judicial o de “insinuación”. Sin embargo, aquellos donatarios señalados en las distintas leyes especiales que establecen franquicias tributarias para las donaciones, no deberán pagar dicho impuesto.

Con el propósito de evitar una doble tributación (esto es, que se grave a quien hace la donación y a quien la recibe), las sumas recibidas a título de donación no se encuentran gravadas con ningún impuesto establecido en la Ley sobre Impuesto a la Renta, siendo consideradas como ingresos no constitutivos de renta. Al respecto el Artículo 17 N° 9 de la Ley sobre Impuesto a la Renta dispone:

---

<sup>28</sup> Este anexo fue elaborado por el estudio Morales y Besa Ltda. como un aporte pro bono a la iniciativa liderada por Chile Transparente sobre gobiernos corporativos en las OSFL en Chile.

No constituyen renta: “La adquisición de bienes de acuerdo a los párrafos 2° y 4° del Título V del Libro II del Código Civil, o por prescripción, sucesión por causa de muerte o donación”.

Por otra parte, cabe mencionar que, por regla general, al efectuar una donación sin acogerse a alguna ley especial que establece franquicias tributarias para las donaciones, no será considerada para el donante un gasto necesario para producir la renta y, por lo tanto, constituirá un gasto rechazado afecto a las normas del artículo 21 de la Ley de Impuesto a la Renta.

Sin embargo, como veremos a continuación, existen una serie de normas que establecen beneficios tributarios a favor de las personas que efectúen donaciones a determinadas instituciones o para ciertos fines definidos en la ley que modifican las reglas generales antes enunciadas.

## **II. Principales Beneficios Tributarios Disponibles para las OSFL.**

### **1. Aspectos Generales.**

Las franquicias tributarias a las donaciones se refieren a beneficios de carácter tributario a los cuales pueden acogerse los donantes, siempre que las donaciones cumplan con los requisitos señalados en la ley. Estas franquicias se encuentran en distintas leyes especiales<sup>29</sup>, las que han establecido reglas particulares para cada caso. Estos beneficios, por lo general, se refieren a la posibilidad de deducir el monto de la donación como un gasto necesario para producir la renta o a la posibilidad de obtener un crédito contra el impuesto a la renta de primera categoría por el total o una parte del monto de la donación, todo ello sujeto a las condiciones y limitaciones establecidas en la ley.

Las propias leyes especiales que otorgan las franquicias tributarias establecen, por lo general, que los donatarios en cada una de estas leyes especiales antes referidas, se eximirán de pagar el impuesto a las donaciones y se encontrarán exentas del trámite de insinuación.

### **2. Exenciones.**

#### **(a) Exención del Pago de Patente Municipal.**

Este tributo grava el ejercicio de toda profesión, industria, comercio, arte o cualquiera otra actividad lucrativa que cumpla con los requisitos señalados en la Ley de Rentas Municipales (D.L. N° 3.063 del año 1973) y su respectivo Reglamento. Sin embargo, existe una exención en favor de aquellas personas jurídicas sin fines de lucro que realicen acciones de beneficencia, de culto

---

<sup>29</sup> Donaciones efectuadas a Universidades e Institutos Profesionales Estatales y Particulares (Art. 69 de la Ley N° 18.681; Donaciones efectuadas con fines culturales (Art. 8 de la Ley N° 18.985); Donaciones efectuadas con fines educacionales (Art. 3 de la Ley N° 19.247); Donaciones efectuadas con fines deportivos (art. 62 y siguientes de la Ley N° 19.721); Donaciones efectuadas con fines sociales (Ley N° 19.885); Donaciones efectuadas a la CORFO (Art. 25 letra G) de la Ley N° 6.640); Donaciones efectuadas al Estado (D.L. N° 45 de 1973); Art. 31 N° 7 de la Ley de las Renta; Art. 46 del D.L. N° 3.063 de 1973 sobre Rentas Municipales; Donaciones efectuadas a la Fundación Teresa de Los Andes (Art. 46 de las Ley N° 18.899); Donaciones efectuadas a instituciones de carácter político (Ley N° 19.885).

religioso, culturales, de ayuda mutua a sus asociados, artísticas o deportivas no profesionales y de promoción de intereses comunitarios (artículo 27 de la Ley de Rentas Municipales).

Sin embargo, no regirá esta exención, si se ejercen de hecho, en forma exclusiva o complementaria, cualesquier actividad que sea considerada como una “actividad gravada”, salvo que ejerciendo tales actividades, se invierta la totalidad de los beneficios que obtengan de tales actividades en los fines propios de la corporación o fundación (artículo 15 del Reglamento contenido en el Decreto Supremo N° 484 del Ministerio del Interior de 1980, para la aplicación de los artículos 23 y siguientes de la Ley de Rentas Municipales).

**(b) Exención del Impuesto Territorial o Contribución de Bienes Raíces.**

Existe la posibilidad de que ciertas organizaciones o instituciones que no persiguen fines de lucro puedan eximirse del pago del impuesto territorial o contribución de bienes raíces, establecido en la Ley 17.235 de 1969, siempre que se encuentren señaladas en el Anexo número 1 de dicha ley y cumplan con las condiciones que en él se indican.

Entre otros, se encuentran exentos del 100% del pago del impuesto territorial, los bienes raíces de propiedad de los establecimientos destinados a proporcionar auxilio o habitación gratuita a los indigentes o desvalidos, siempre que la institución cuente con personalidad jurídica y que esté destinado al fin de beneficencia establecido en sus estatutos y no produzca renta por actividades distintas a dicho objeto.

**(c) Exención del Impuesto a la Renta.**

El artículo 40 número 4 de la Ley sobre Impuesto a la Renta señala que estarán exentas del impuesto a la renta de primera categoría las rentas percibidas por las instituciones de beneficencia que determine el Presidente de la República mediante Decreto Supremo. Sólo podrán impetrar este beneficio aquellas instituciones que de acuerdo a sus estatutos tengan por objeto principal proporcionar ayuda material o de otra índole a personas de escasos recursos económicos.

**3. Franquicias Tributarias.**

A continuación, nos referiremos a las principales leyes que otorgan franquicias tributarias para los donantes, las que permiten incentivar las donaciones destinadas a distintos tipos de OSFL.

**(a) Donaciones efectuadas a Universidades e Institutos Profesionales Estatales y Particulares (artículo 69 de la Ley N° 18.681).**

Se podrán acoger a los beneficios de esta ley quienes efectúen donaciones a las Universidades Estatales y/o Particulares reconocidas por el Estado y a Institutos Profesionales Estatales y/o Particulares reconocidos por el Estado, con el objeto de que dichas donaciones se destinen a financiar la adquisición de inmuebles y equipamiento, y a la readecuación de infraestructura para apoyar el perfeccionamiento académico y a financiar proyectos de investigación. Este beneficio consistirá en la obtención de un crédito contra el impuesto de Primera Categoría o Global

Complementario. Si bien este crédito corresponderá al 50% del monto de la donación, el otro 50% restante constituirá un gasto aceptado. Sin embargo deberán considerarse los montos máximos señalados en esta ley sobre los cuales se aplicarán los beneficios.

**(b) Donaciones efectuadas con fines educacionales (artículo 31 N°7 de la Ley de la Renta).**

El artículo 31 número 7 de la Ley sobre Impuesto a la Renta, establece el beneficio de poder rebajar como un gasto necesario para producir la renta, las donaciones efectuadas cuyo único fin sea la realización de programas de instrucción básica o media gratuita, técnica, profesional o universitaria en el país, ya sean privados o fiscales, se aplica también las donaciones hechas a los Cuerpos de Bomberos de la República, al Fondo de Solidaridad Nacional, al Servicio Nacional de Menores y a los Comités Habitacionales Comunales. Sin embargo deberán considerarse los montos máximos señalados en esta ley sobre los cuales se aplicarán los beneficios.

**(c) Donaciones efectuadas a Instituciones de Beneficencia (artículo 46 del D.L. N° 3.063 de 1979, sobre Rentas Municipales).**

El artículo 46 del Decreto Ley N° 3.063 del año 1979, establece el beneficio de poder rebajar como un gasto necesario para producir la renta, las donaciones efectuadas a determinados establecimientos educacionales e instituciones traspasados a las Municipalidades, tales como establecimientos educacionales, hogares estudiantiles, establecimientos que realicen prestaciones de salud y centro de atención de menores, etc. Sin embargo deberán considerarse los montos máximos señalados en esta ley sobre los cuales se aplicarán los beneficios.

**(d) Donaciones efectuadas con fines educacionales (artículo 46 del D.L. N° 3.063 de 1979, sobre Rentas Municipales y D. F. L. N° 1 del Ministerio de Hacienda).**

El artículo 46 del Decreto Ley n° 3.063 del año 1979, establece el beneficio de poder rebajar como un gasto necesario para producir la renta, las donaciones efectuadas a establecimientos educacionales y organismos e instituciones sin fines de lucro cuyo objeto sea la creación, investigación o difusión de las artes y las ciencias o realicen programas de acción social en beneficio exclusivo de los sectores de mayor necesidad. Sin embargo deberán considerarse los montos máximos señalados en esta ley sobre los cuales se aplicarán los beneficios.

**(e) Donaciones efectuadas con fines culturales (artículo 8 de la Ley N° 18.985).**

Esta ley establece el beneficio de poder rebajar como un crédito una determinada parte de los montos efectivamente donados a las instituciones que se indican en esta Ley, tales como las Universidades e Institutos Profesionales, las corporaciones y fundaciones, sin fines de lucro cuyo objeto exclusivo sea la investigación, desarrollo y difusión de la cultura y el arte, bibliotecas abiertas al público en general o las entidades que las administran, organizaciones comunitarias funcionales constituidas de acuerdo a la Ley N° 19.418, cuyo objeto sea la investigación, desarrollo y difusión de la cultura y el arte, Museos Estatales y Municipales como también los Museos Privados que estén abiertos al público en general y siempre que sean de propiedad y estén

administrados por entidades o personas jurídicas que no persigan fines de lucro, y el Consejo de Monumentos Nacionales. Sin embargo deberán considerarse los montos máximos señalados en esta ley sobre los cuales se aplicarán los beneficios.

**(f) Donaciones efectuadas con fines educacionales (artículo 3 de la ley N° 19.247).**

Esta ley establece el beneficio de poder rebajar como un crédito una determinada parte de los montos efectivamente donados con fines educacionales a los establecimientos e instituciones que ella misma indica, tales como aquellos establecimientos educacionales administrados directamente por las Municipalidades o por sus Corporaciones, los establecimientos de educación media técnico-profesional administrados de conformidad con el decreto Ley N° 3.166, de 1980, las instituciones colaboradoras del Servicio Nacional de Menores, que no tengan fines de lucro, los establecimientos de educación pre-básica gratuitos, de propiedad de las Municipalidades, de la junta Nacional de Jardines Infantiles, o de corporaciones o fundaciones privadas, sin fines de lucro, con fines educacionales, los establecimientos de educación subvencionados mantenidos por Corporaciones o Fundaciones, sin fines de lucro. Sin embargo deberán considerarse los montos máximos señalados en esta ley sobre los cuales se aplicarán los beneficios.

**(g) Donaciones efectuadas con fines deportivos (artículo N° 62 y siguientes de la Ley N° 19.712).**

Esta ley establece el beneficio de poder rebajar como un crédito una determinada parte de los montos efectivamente donados con fines deportivos a ciertos organismos que la misma ley indica. Sin embargo deberán considerarse los montos máximos señalados en esta ley sobre los cuales se aplicarán los beneficios.

**(h) Donaciones efectuadas con fines sociales (Ley N° 19.885).**

La Ley 19.885 del año 2003, establece el beneficio de poder rebajar como un crédito una determinada parte de los montos efectivamente donados a instituciones que prestan servicios directos a personas de escasos recursos, con discapacidad o con adicción a las drogas o alcohol y del fondo mixto de apoyo social. Sin embargo deberán considerarse los montos máximos señalados en esta ley sobre los cuales se aplicarán los beneficios.

#### 4. Límite global para las donaciones

Si bien hemos mencionado que existen límites para las donaciones señalados en cada una de las leyes que establecen franquicias tributarias para los donantes, existe un límite global que se aplica para todas las donaciones. De acuerdo con este límite, el conjunto de las donaciones efectuadas por un donante en un año, no podrá superar el equivalente al 5% de la renta líquida imponible. Dicho límite se aplicará ya sea que el beneficio tributario consista en un crédito o en la posibilidad de deducir la donación como gasto.

**Anexo 3 – Ejemplo de formulario de auto-evaluación para miembros de un directorio de OSFL<sup>30</sup>**

PREGUNTA: En su opinión:	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Observaciones
El directorio conoce y comparte la misión y los objetivos de la organización					
El directorio conoce las responsabilidades asociadas a su cargo					
Los roles del directorio y de la gerencia o dirección ejecutiva están bien definidos					
El directorio participa en la toma de decisiones sobre asuntos estratégicos de la organización					
Los miembros del directorio reciben regularmente información sobre aspectos financieros, avances en los programas de la organización y otros temas de relevancia					
El directorio participan en la elaboración de estrategias para búsqueda de financiamiento					
Los miembros del directorio representan efectivamente a la organización frente a la comunidad					
El directorio se reúne periódicamente para discutir aspectos organizacionales importantes					
El directorio evalúa regularmente la coherencia de los planes y programas de la organización con la misión institucional					
El directorio evalúa periódicamente al director ejecutivo o gerente					
El directorio se sienten involucrados y comprometidos con su labor en el directorio de la organización					
El directorio cuenta con todas las habilidades y el conocimiento necesario para funcionar adecuadamente					
Señale los tres temas clave en los que el directorio debería poner su atención en el próximo año:	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> </ul>				

<sup>30</sup> Traducción realizada de McNAMARA, *Field Guide to Developing and Operating Your Nonprofit Board of Directors* [en línea]. [Estados Unidos]: [sin referencia de fecha]. Disponible en Web: < [http://www.managementhelp.org/boards/brd\\_eval.htm](http://www.managementhelp.org/boards/brd_eval.htm) > [Consulta: 4 de marzo de 2010]

#### Anexo 4.- Pauta de evaluación individual para miembros del directorio

	<b>PREGUNTA:</b> <b>Cómo calificaría usted....</b>	<b>Muy buena</b>	<b>Suficiente</b>	<b>Regular</b>	<b>Muy mala</b>	<b>Comentario</b>
<b>1</b>	Su conocimiento de la misión y visión de la organización en la cual usted es director					
<b>2</b>	Su conocimiento de los estatutos de la corporación					
<b>3</b>	Su conocimiento de los derechos y deberes del directorio					
<b>4</b>	Su participación en el directorio de la institución					
<b>5</b>	Su compromiso con la institución					
<b>6</b>	Su relación con los otros miembros del directorio y el director ejecutivo					
<b>7</b>	Su conocimiento de los programas y proyectos de la institución					
<b>8</b>	Su apoyo e involucramiento en la búsqueda de financiamiento para la institución					
<b>9</b>	Su conocimiento de la situación financiera de la institución					
<b>10</b>	Su preparación previa a las reuniones del directorio					
<b>11</b>	Su cumplimiento de las tareas asignadas					
<b>12</b>	<b>Su participación en la difusión de las actividades e ideas de las organización</b>					

**Anexo 5.- Resumen de prácticas sugeridas para cada principio según grado de dificultad**

PRINCIPIO	NIVEL BÁSICO <b>B</b>	NIVEL INTERMEDIO <b>I</b>	NIVEL AVANZADO <b>A</b>
<b>PRINCIPIO 1 – UN BUEN GOBIERNO TIENE UNA ESTRUCTURA FORMAL</b>	Elaborar y difundir el organigrama de la organización	Elaborar y difundir una descripción escrita del cargo para miembros del directorio y director ejecutivo o gerente general	<b>Documento escrito que describe la política de toma de decisiones al interior de la organización</b>
<b>PRINCIPIO 2 – UN BUEN GOBIERNO INCLUYE LA SEPARACIÓN E INDEPENDENCIA ANTE LA DIRECCIÓN EJECUTIVA Y LA ASAMBLEA DE SOCIOS O FUNDADOR</b>	El director ejecutivo no sea parte del directorio	Destinar al menos 15 minutos de las reuniones del directorio a reunirse sin el director ejecutivo	<b>Al menos uno de cada cuatros miembros del directorio sea absolutamente independiente</b>
<b>PRINCIPIO 3 – UN BUEN GOBIERNO SE ASEGURA DE CONOCER Y CUMPLIR CON LA LEGISLACIÓN VIGENTE</b>	Revisión, al menos cada dos años, del cumplimiento de la legislación vigente	Revisión anual de la situación general de la institución en lo que se refiere al cumplimiento de la legislación vigente y adopción de medidas de control interno sobre la materia.	<b>Crear un comité de evaluación del cumplimiento de la legislación</b>
<b>PRINCIPIO 4 – UN BUEN GOBIERNO PROMUEVE LOS MÁS ALTOS ESTÁNDARES PROFESIONALES Y ÉTICOS</b>	Elaboración de un decálogo ético o declaración de valores	Solicitar a los miembros del directorio que firmen una declaración anual para prevenir potenciales conflictos de interés	<b>Elaboración de una política para enfrentar eventuales conflictos de interés</b>
<b>PRINCIPIO 5 - UN BUEN GOBIERNO VELA POR QUE LAS ACTIVIDADES Y PROYECTOS SEAN COHERENTES CON LA MISIÓN</b>	Todos los miembros del directorio deben conocer y compartir la misión de la organización	Revisar, al menos cada dos años, la misión de la organización	<b>Que comité de desarrollo institucional revise anualmente la misión de la institución y que someta a conocimiento del directorio en pleno los resultados</b>
<b>PRINCIPIO 6 – UN BUEN GOBIERNO PROMUEVE LA TRANSPARENCIA Y LA RENDICIÓN DE CUENTAS</b>	Elaboración y difusión de memoria anual	Creación de Sitio Web	<b>Adherir a los estándares de transparencia de Chile Transparente</b>

<b>PRINCIPIO 7 – UN BUEN GOBIERNO CUENTA CON UN DIRECTORIO CUYA COMPOSICIÓN, TAMAÑO Y COMPROMISO LE PERMITE EFECTIVAMENTE CUMPLIR CON SU TAREA</b>	Tener un directorio con al menos cinco miembros que se reúnan al menos 4 veces al año	Crear un comité ejecutivo (válido solo para aquellos directorios con más de 9 miembros)	<b>Crear diversos comités de trabajo para optimizar el trabajo del directorio (válido solo para aquellos directorios con más de 12 miembros)</b>
<b>PRINCIPIO 8 – UN BUEN GOBIERNO EVALÚA PERIÓDICAMENTE EL DESEMPEÑO DEL DIRECTORIO Y DEL DIRECTOR EJECUTIVO</b>	Destinar una sesión cada dos años a evaluar el desempeño del directorio y del director ejecutivo	Realizar, al menos cada dos años, evaluaciones formales del desempeño del directorio y del director ejecutivo	<b>Realizar, al menos cada dos años, evaluaciones formales del desempeño de cada uno de los miembros individuales del directorio</b>
<b>PRINCIPIO 9 – UN BUEN GOBIERNO CUENTA CON UNA ESTRATEGIA PARA RECLUTAR NUEVOS MIEMBROS PARA EL DIRECTORIO</b>	Elaborar una matriz de perfiles requeridos para integrar el directorio, para orientar el proceso de búsqueda de nuevos miembros	Contar con un comité de reclutamiento y renovación del directorio	<b>Que un comité de desarrollo institucional y gobiernos corporativos defina las políticas y lineamiento de reclutamiento</b>
<b>PRINCIPIO 10 – UN BUEN GOBIERNO VELA POR LA INTEGRIDAD FINANCIERA DE LA INSTITUCIÓN</b>	<b>Llevar un libro con la contabilidad de la organización</b>	<p>Contar con una persona especialmente dedicada a los temas de administración y finanzas</p> <p>Elaborar un balance financiero anual</p> <p>Solicitar a un miembro del directorio que revise el balance financiero anual antes de que sea presentado al directorio</p>	<p>Realizar una auditoría externa anual</p> <p>Cambiar a la empresa auditora cada tres años</p>

### Anexo 6.- Formulario de auto-evaluación: ¿Cuenta tu organización con un buen directorio?

El objetivo de esta auto-evaluación es ayudar a las OSFL a comprender si cuentan con estructuras de gobierno apropiadas para asegurar a sus grupos de interés que están siendo manejadas de manera eficiente y con la debida probidad<sup>31</sup>. La auto-evaluación puede ayudar a las OSFL a identificar practicas efectivas que están siendo utilizadas por otras OSFL en el mundo para aumentar la eficiencia de sus estructuras de gobierno y mejorar sus prácticas de rendición de cuentas.

**Instrucciones:**

- En cada una de las preguntas marque con una X una de las alternativas propuestas (sí, no, no sé)
- Las preguntas con respuestas sí valen 1 punto.
- Las preguntas con respuestas “no” o “no sé” valen 0 puntos.
- Sume todos sus puntos y verifique su puntaje en los indicadores de buena práctica

Sobre la misión y visión de la organización	SÍ	NO	NO SÉ
¿Cuenta la organización con un documento escrito que detalle la misión de la institución?			
¿Cuenta la organización con un documento escrito que detalle la visión de la institución?			
¿Participó el directorio en la definición de la misión y visión de la organización?			
¿Revisa periódicamente el directorio la misión y visión institucional? (recomendación: al menos cada dos años)			
¿Cuenta la organización con un plan estratégico escrito?			
¿Participó el directorio en la elaboración del plan estratégico?			
¿Son los programas y proyectos de la organización coherentes con su misión?			

<sup>31</sup> La auto evaluación fue construida a partir de una revisión de las prácticas de las OSFL mejor evaluadas en materia de gobernabilidad y rendición de cuentas en distintos ranking internacionales.

<b>Sobre el conocimiento y cumplimiento de la legislación vigente</b>	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>	<b>NO SÉ</b>
¿Conocen todos los miembros del directorio los estatutos de la organización? (recomendación: entrega a todos los nuevos socios)			
¿Cumple a cabalidad la organización con lo dispuesto en sus estatutos?			
¿Cumple la organización con las leyes que regulan a las OSFL en el país?			
¿Cumple la organización con las leyes y disposiciones laborales que rigen en el país?			
¿Están los miembros del directorio al tanto de las nuevas disposiciones legales que afectan a las OSFL en el país?			
¿Se preocupa el directorio de velar porque la organización cumpla con todas las regulaciones legales vigentes en el país?			

<b>Sobre las tareas y responsabilidades del directorio y el director ejecutivo o gerente general</b>	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>	<b>NO SÉ</b>
¿Existe una descripción escrita de las tareas y responsabilidades del directorio en su conjunto y de cada miembro en particular?			
¿Existe una descripción escrita de las tareas y responsabilidades del director ejecutivo o gerente general?			
¿Se encarga el directorio de velar porque las actividades y proyectos de la organización sean coherentes con su misión?			
¿Se encarga el directorio de definir las líneas estratégicas de la organización?			
¿Se preocupa el directorio de supervisar financieramente a la organización?			
¿Aprueba el directorio el presupuesto anual y los gastos incurridos?			
¿Realiza el directorio evaluaciones de la gestión de la organización? (recomendación: al menos cada dos años)			
¿Realiza el directorio discusiones sobre el desempeño del director ejecutivo? (recomendación: una vez al año)			
¿Participa el directorio en la búsqueda de financiamiento?			

<b>Sobre la estructura, forma de elección y reemplazo del directorio</b>	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>	<b>NO SÉ</b>
¿Cuenta el directorio con al menos cinco miembros?			
¿Cuenta el directorio con comisiones especiales para abordar temas complejos? (en el caso de directorios de más de cinco personas)			
¿Existe un documento escrito que detalla la forma de elección de los miembros del directorio?			
¿Está la información referida a la elección de los miembros del directorio disponible para cualquier persona en caso de solicitud?			
¿Existe una política de rotación en el directorio para asegurar la incorporación de nuevos miembros? (recomendación: máximo dos períodos de tres años cada uno de al menos el 50% de sus miembros)			
¿Tiene el directorio una política definida de reclutamiento de nuevos miembros?			
¿Existe una política para asegurar que los miembros del directorio que no cumplen con su rol sean reemplazados? (recomendación: los miembros deben asistir al menos a una reunión presencial en el año)			

<b>Sobre las políticas y prácticas de evaluación y capacitación del directorio</b>	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>	<b>NO SÉ</b>
¿Se realizan evaluaciones del funcionamiento del directorio y de sus miembros individuales? (recomendación: al menos cada dos años)			
¿Se realiza una sesión de inducción a los nuevos miembros para asegurar que comprendan sus funciones y responsabilidades?			
¿Se realiza capacitación a los miembros del directorio para mejorar su gestión?			
¿Tiene el directorio una política de rendición de cuentas interna para cuidar las finanzas de la organización?			

<b>Sobre las relaciones del directorio con el resto de los estamentos de la organización</b>	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>	<b>NO SÉ</b>
¿Existe un organigrama de la organización claramente definido y conocido por todos?			
¿Existe una relación abierta y de confianza entre los miembros del directorio y el director ejecutivo?			
¿Conocen los miembros del directorio a las personas que integran el staff profesional de la organización?			

<b>Sobre la rendición de cuentas y transparencia</b>	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>	<b>NO SÉ</b>
¿Cuenta la organización con una política escrita sobre conflictos de intereses?			
¿Cuenta la organización con una declaración escrita de ética?			
¿Se solicita a los directores que firmen anualmente la declaración de ética y política sobre conflicto de intereses?			
¿Elabora anualmente la organización su memoria y balance financiero?			
¿Está disponible, previa solicitud, la memoria anual y balance financiero de la organización?			
¿Presenta anualmente la memoria y el balance financiero al Ministerio de Justicia?			
¿Realiza auditorías externas de la información financiera?			
¿Son los auditores cambiados al menos cada tres años?			
¿Cuenta la organización con página Web? (si la respuesta es sí, completar la sección "bonus")			

<b>Sobre las reuniones del directorio</b>	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>	<b>NO SÉ</b>
¿Se realizan al menos 3 reuniones de directorio al año?			
¿Tienen las reuniones un carácter resolutivo más que meramente informativo?			
¿Se destina al menos un 70% de la reunión a temas estratégicos? (Recomendación: los temas rutinarios pueden ser discutidos vía email o por teléfono de modo tal de no destinar el escaso tiempo de las reuniones a ellos?)			
¿Destina el directorio una parte de la reunión a reunirse sin el director ejecutivo?			
¿Se les envía material a los miembros del directorio con anticipación para asegurar que las decisiones se tomen de manera informada?			
¿Se reúne el directorio o parte de este con el auditor externo para revisar el informe financiero?			
¿Realiza el directorio al menos una vez al año una sesión especial (o destina parte de una reunión) a revisar el desempeño del director ejecutivo?			
¿Destina el directorio al menos una reunión cada dos años a evaluar su funcionamiento?			

#### Indicadores de buena práctica

##### 50 ó más puntos

¡Felicitaciones! Su organización cuenta con una buena estructura de gobierno y políticas de transparencia y rendición de cuentas que permiten asegurar a sus grupos de interés que está siendo bien manejada.

##### 30 - 50 puntos

Si bien hay preocupación por los temas de gobernabilidad y rendición de cuentas, hay muchas oportunidades de mejora que pueden ser aprovechadas para asegurar un mejor manejo de la organización.

##### 15 a 30 puntos

Los temas de gobernabilidad y rendición de cuentas no han adquirido aún la importancia que se merecen en su organización. Es importante mejorar las prácticas en esta materia en su organización para responder a la confianza que sus grupos de interés le han otorgado.

##### 0-15 puntos

Su organización está perdiendo una gran oportunidad. Le recomendamos revisar la Guía de principios y prácticas de buen gobierno de Chile Transparente, donde encontrará ejemplos concretos para implementar en su organización.