

Gobernanza en organizaciones sin fines de lucro

Instituto de Gobierno Corporativo de Costa Rica

Por Erick Brenes

El proceso de ingreso de Costa Rica a la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OECD por su siglas en Inglés) ha generado un particular interés en la calidad de la gestión de la gobernanza a todo nivel, particularmente en la gobernanza de las sociedades anónimas a través de las cuales se gestionan la mayoría de las empresas de nuestro país. La Bolsa Nacional de Valores (BNV) por ejemplo, intentan asegurar la calidad en la gestión de la gobernanza de las empresas que ingresan al mercado bursátil al exigir el cumplimiento de su reglamento de gobierno corporativo como parte de los estatutos de las sociedades anónimas que ingresan a la Bolsa¹.

Si bien es cierto que existen una gran cantidad de instrumentos que ayudan a medir el desempeño, responsabilidad y transparencia en la gestión de la gobernanza de una organización², es la ISO 26000 la que aborda el tema de forma más comprensiva y dirigida a todo tipo de organización, no solamente las sociedades anónimas. Ciertamente la ISO 26000 fue segmentada en siete capítulos o materias fundamentales donde Gobernanza es solamente uno de ellos, sin embargo esta ha sido tratada y expuesta con un carácter distintivo respecto a las otras seis pues se menciona que: *“aunque todos los capítulos fundamentales están interrelacionados y son complementarios, la naturaleza de la gobernanza de la organización permite tomar acciones en el resto de las capítulos fundamentales dado que una gobernanza eficaz de la organización permite tomar acciones en el resto de las capítulos fundamentales”*.

La Junta Directiva de una sociedad anónima que, por ejemplo, desea formar parte de una sociedad más sostenible e igualitaria puede participar a sus trabajadores en la gobernanza de la empresa a través de la cogestión, tomando como referencia por ejemplo el modelo alemán *“mitbestimmung”*³ demostrando, más allá de una política y/o estrategia de responsabilidad social, una cultura organizacional orientada hacia la sostenibilidad.

Es decir que si entendemos la gobernanza como el proceso de proveer liderazgo o dirección estratégica a una organización, debemos considerar todos aquellos procesos sea estos formales como la estructura, leyes y/o regulaciones, como aquellos informales como valores, cultura e influencia de los líderes dentro de la organización.

En este sentido, en nuestro país las buenas prácticas de gobernanza deberían ir más allá de las sociedades anónimas y permearse a todo tipo de organización que genere un valor a nuestra sociedad que al menos en nuestro país incluye fundaciones, sociedades cooperativas, asociaciones creadas tanto bajo la ley 218 como la ley 3859, siendo incluso estas últimas declaradas de oficio como de interés nacional y a las cuales se les otorgan fondos públicos. Esto haría que “las reglas de juego” esten más allá del ámbito corporativo, para ampliarlo a uno más genérico y de utilidad casi que para todos los procesos estratégicos de toma de decisión, por

¹ Para más información dirigirse a: <http://www.bolsacr.com/bolsa-valores-cr/reglas-y-normativa>

² El autor ha documentado cerca de 25 normas y estándares asociados con el desempeño de la gobernanza en organizaciones de diversa naturaleza.

³ Traducido literalmente del alemán como participación/cogestión.

ejemplo como medir la eficacia y eficiencia de una Junta Directiva y/o Consejo de Administración.

A este punto, podríamos mencionar que de forma genérica los sistemas y procesos de gobernanza, tanto formales como informales, deberían antes que nada ocuparse de la dirección general, eficacia, supervisión y rendición de cuentas de la organización y de forma específica asegurar al menos: el cumplimiento con las leyes y regulaciones del país, que la organización es gestionada de forma eficiente, que los posibles problemas y contratiempos son identificados de forma temprana y se gestionan adecuadamente, así como de la preservación de la reputación e integridad del sector sin fines de lucro.

Cabe destacar que, mientras en otras latitudes el tema de la gobernanza en organizaciones sin fines de lucro ha sido ampliamente investigado, desarrollado e incluso regulado⁴ en nuestro país o región, poco o nada se ha hecho al respecto lo que puede presentar un reto importante tanto a nivel general, por ejemplo: como requisito de entrada del país a la OECD, como de forma específica, por ejemplo: para asegurar la gestión responsable y transparente de recursos públicos como en el caso de las Asociaciones de Desarrollo supervisadas por DINADECO.

Recientemente, al autor lideró una investigación financiada por la Fundación Strachan de Costa Rica donde se evaluaron más de 30 diferentes variables de gobernanza y estrategia en referencia a buenas prácticas del sector sin fines de lucro en poco más de cuarenta organizaciones sin fines de lucro en toda Centro América que permitió llegar a una serie de conclusiones generales muy relevantes respecto tanto a la madurez como a los retos en la gestión de la gobernanza para estas organizaciones..

Por razones de espacio y tiempo, no podemos abordar aquí ni los resultados específicos de todas y cada una las variables exploradas, mucho menos discutir de forma general las principales implicaciones y/o recomendaciones para el sector; sin embargo analizamos algunas de las variables más relevantes a modo de caracterización parcial de la gestión de la gobernanza en el sector sin fines de lucro en Centro América⁵.

- ✓ Respecto a la *independencia y voluntariado* de todos los miembros de la Junta Directiva un 17,1% respondió que sus miembros no son totalmente independientes ni voluntarios e incluso, algunos de sus miembros están relacionados con otros miembros e incluso con personal remunerado. Más aún un 20% dice no tener una regla que regule la relación entre miembros de la Junta Directiva y el personal remunerado.
- ✓ Respecto *al pluralismo y diversidad*, más del 75% dice no tener una disposición que fomente el pluralismo y diversidad como consideración sistemática en la selección de nuevos miembros de Junta Directiva⁶.

⁴Por ejemplo; el siguiente Código de Gobernanza para voluntariados y el sector comunitario en Inglaterra: <http://www.governancecode.org>

⁵Se ha agregado cursiva a ciertas palabras o grupos de palabras para dar una idea general de algunas de las variables medidas en esta investigación.

⁶En este sentido, el autor considera relevante realizar una investigación en organizaciones sin fines de lucro que trabajan con/en poblaciones indígenas y analizar esta variable de la diversidad y pluralismo en las respectivas Juntas Directivas.

- ✓ Respecto a los *plazos definidos de oficio* para los miembros de Junta Directiva, un 20% respondieron que aunque se respeta parcialmente, no existe un plazo definido de oficio documentado en las políticas y/o estatutos de la organización.
- ✓ De igual forma, y respecto a la *rotación de los miembros* de Junta Directiva y si estos se sustituyen todos al mismo tiempo o no, más del 45% de las organizaciones respondió que aunque se respeta parcialmente, no existe un plazo definido de oficio documentado en las políticas y/o estatutos de la organización.
- ✓ Por otro lado, el 53% reporta una *periodicidad* trimestral de reuniones de Junta Directiva, mientras casi el 27% reporta al menos una reunión mensual.
- ✓ Además y para asegurar algún grado de *eficacia en la operación* de la Junta Directiva, se espera que por un lado, los miembros asistan regularmente a las reuniones y poseer normas claras respecto al ausentismo repetitivo de sus miembros. En este sentido casi el 50% de las organizaciones dice no poseer una norma al respecto o poseerla y no cumplirla.
- ✓ Respecto a las *provisiones de quórum*, toda organización debe definir el número mínimo requerido de los asistentes para continuar con las reuniones y tomar ciertas decisiones, aquí un 16% dice no poseer una norma respecto al número mínimo requerido de asistentes para continuar con las reuniones de Junta Directiva.
- ✓ También, más de un 55% de las organizaciones dice no poseer criterios claramente definidos (competencias que aseguren una suficiente gama de conocimientos y experiencia para una gestión efectiva de la Junta Directiva y representar a sus beneficiarios u otros grupos de interés) para la *selección de nuevos miembros* de Junta Directiva.
- ✓ Más relevante aún, más del 55% de las organizaciones de la región no posee un *programa de inducción* para orientar por escrito, reconocer su papel, responsabilidades y obligaciones legales formalmente para nuevos miembros de Junta Directiva.
- ✓ También en relación con el punto anterior, más del 83% de las organizaciones no ha definido un proceso y/o mecanismo para *evaluar la eficacia* de su Junta Directiva, particularmente en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades

Más allá de simplemente medir la eficiencia en la gestión de las juntas directivas de las organizaciones sin fines de lucro en nuestra región, los resultados claramente perfilan una serie de retos y riesgos que presentan estas organizaciones para asegurar su sostenibilidad. En este sentido, es importante medir como la gobernanza de cada organización logra que esta se adapte a los cambios necesarios tanto internos como externos para fortalecerse, desarrollarse y cumplir así de la mejor forma su misión, para lo que debe desarrollar capacidades adaptativas, programáticas, de liderazgo y financieras⁷.

En este sentido y a nivel de gobernanza, es importante que cada miembro de la junta directiva conozca y honre sus responsabilidades legales; sin embargo el papel y responsabilidades de los miembros de una junta directiva típica de una organización sin fines de lucro tanto a nivel individual como colectivo deberían ir más allá del mero cumplimiento legal. Cada junta directiva debe desarrollar su propio conjunto de expectativas para sus miembros y que responden a las necesidades e intereses de esa organización en específico. En cualquier organización y en particular aquellas sin fines de lucro entre las expectativas y/o responsabilidades más típicas de un miembro de junta directiva podemos mencionar:

⁷ Según la experiencia del autor desarrollando estrategias de desarrollo y fortalecimiento organizacional, cuando una organización desarrolla las primeras tres capacidades, desarrollar capacidades financieras es menos complicado.

- ✓ Participar activamente no solo en todas las reuniones de junta, sino también en uno o más de sus comités o grupos de trabajo, así como en actividades o eventos clave para la junta y la organización.
- ✓ Estar bien informado y asegurarse de que comprende la misión, visión, el trabajo en general y dirección estratégica de la organización, así como los estatutos y políticas que guían el trabajo de la junta.
- ✓ Asegurarse de estar debidamente informados sobre las cuestiones y asuntos que serán objeto de discusión y decidirán, así como de temas importantes que probablemente tengan un impacto tanto en la junta como en la organización.
- ✓ Proporcionar apoyo activo para la recaudación de fondos y otras actividades de desarrollo de recursos de la organización.
- ✓ Servir con honor e integridad como embajador, defensor y hacer cabildeo en nombre de la organización, incluyendo apoyo activo para la creación de redes y desarrollo de conexiones con la comunidad y otros líderes.
- ✓ Proporcionar estímulo y apoyo activo al personal y voluntarios, con el cuidado que las actividades de la junta no interfieran con sus roles o funciones.
- ✓ Apoyar y contribuir activamente a los esfuerzos de la junta para trabajar de forma eficazmente como equipo desempeñando un papel activo y constructivo para ayudar a la junta a hacer su trabajo.

Hemos querido aquí dar una caracterización parcial de la naturaleza y alcance de las formas básicas en que las Juntas Directivas proporcionan o no liderazgo y dirección a las organizaciones sin fines de lucro en la región Centroamericana.

Como se mencionó anteriormente, si bien es cierto que la gobernanza es una dimensión central y esencial en el liderazgo de las organizaciones sean estas con o sin fines de lucro, en este sentido tanto la eficacia como la eficiencia de las juntas directivas son fundamentales para el éxito de las organizaciones y el servicio que dan a la sociedad.

Bibliografía

Renz, D. (2007). “*Nonprofit governance and the work of the board*”. *Philanthropy in the U.S.: An Encyclopedia*. Disponible en: <http://bloch.umkc.edu/mwcnl/resources/documents/overview-nonprofit-governance.pdf> Accesado en Junio 2017.