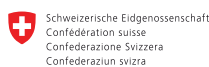


Juan David Aristizábal  
Alexander Guzmán Vásquez  
María Andrea Trujillo Dávila

# GOBIERNO CORPORATIVO

---

## EN LAS ENTIDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO EN COLOMBIA



Embajada de Suiza en Colombia  
Cooperación Económica y Desarrollo (SECO)



**Colegio de Estudios  
Superiores de Administración**



**Gobierno Corporativo  
en las Entidades  
sin ánimo de lucro  
en Colombia**





---

Juan David Aristizábal  
Alexander Guzmán Vásquez  
María Andrea Trujillo Dávila

**G O B I E R N O   C O R P O R A T I V O**  
**E N   L A S   E N T I D A D E S**  
**S I N   Á N I M O   D E   L U C R O**  
**E N   C O L O M B I A**

Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA

658.048 / AR715g 2019

Aristizábal Ospina, Juan David

Gobierno corporativo : en las entidades sin ánimo de lucro en Colombia / Juan David Aristizábal Ospina, Alexander Guzmán Vásquez, María Andrea Trujillo Dávila. Bogotá : Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA, 2019. 224 p.

DESCRIPTORES:

1. Sociedades no lucrativas – Investigaciones – Colombia 2. Gobierno corporativo 3. Juntas directivas 4. Administración de riesgo 5. Emprendimiento social

© 2019 Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA

© 2019 Juan David Aristizábal [juan.aristizabal@cesa.edu.co]

© 2019 Alexander Guzmán Vásquez [alexander.guzman@cesa.edu.co]

© 2019 María Andrea Trujillo Dávila [maria.trujillo@cesa.edu.co]

ISBN impreso: 978-958-8988-40-5

ISBN digital: 978-958.8988-39-9

Editorial CESA  
Casa Incolda  
Diagonal 34a No 5a - 23  
www.editorialcesa.com  
www.cesa.edu.co  
editorialcesa@cesa.edu.co

Línea de investigación en Finanzas y Economía  
Proyecto: Gobierno Corporativo  
Código interno: 21008

Bogotá, D.C, octubre de 2019

Dirección: Editorial CESA  
Corrección de estilo: José Ignacio Cursio  
Diagramación: Yimmy Alberto Ortiz Arias  
Diseño de portada: James Sánchez  
Impresión: Imageprinting Ltda.

Todos los derechos reservados. Esta obra no puede ser reproducida sin el permiso previo escrito.  
Impreso y hecho en Colombia

Prólogo	13
<b>1. La organización social y la importancia de buenas prácticas de gobierno para su perdurabilidad</b>	<b>15</b>
1.1. Introducción	17
1.2. La importancia de la organización sin ánimo de lucro	19
1.3. ¿Por qué es relevante el gobierno corporativo para una ESAL?	23
<b>2. Metodología y descripción de la muestra</b>	<b>27</b>
2.1. Alcance y metodología general del estudio	29
2.2. Despliegue del proceso de investigación	31
2.3. Selección y descripción de la muestra	33
2.3.1. ABACO – Banco de Alimentos de Colombia	34
2.3.2. Carnaval de Barranquilla	36
2.3.3. Colombia Diversa	38
2.3.4. Empresarios por la Educación	39
2.3.5. Fundación Corona	41
2.3.6. Fundación Escuela Nueva	43
2.3.7. Fundación Luker	44
2.3.8. Fundación Mi Sangre	47
2.3.9. Fútbol con Corazón	49
2.3.10. T de Teatro	50

<b>3. La relación entre el director ejecutivo y la junta directiva</b>	<b>53</b>
3.1. Génesis de las juntas directivas como órganos de gobierno corporativo	55
3.2. El papel de las juntas en las sociedades cerradas	58
3.3. El papel de las juntas en las ESAL	61
3.4. Juntas directivas en las ESAL en Colombia	66
3.5. Comentario de cierre: el problema de agencia invertido	71
<b>4. Sucesión gerencial y gestión del talento humano en la ESAL</b>	<b>73</b>
4.1. ¿Por qué es relevante la planeación de la sucesión gerencial?	75
4.2. La sucesión gerencial en las ESAL	81
4.3. El efecto fundador	85
4.4. Sucesión gerencial y talento humano en las ESAL en Colombia	90
4.5. Comentario de cierre: desafíos en los procesos de sucesión y gestión del conocimiento	92
<b>5. La arquitectura de control y la administración del riesgo</b>	<b>95</b>
5.1. La arquitectura de control, la administración del riesgo y el gobierno corporativo	97
5.1.1. Estados Unidos, COSO y la Tradeway Commission	98
5.1.2. Reino Unido, los aspectos financieros del gobierno corporativo y la Cadbury Commission	101
5.1.3. Lineamientos de gobierno corporativo	103
5.2. Estudios sobre la arquitectura de control en las ESAL	104
5.3. La arquitectura de control en las ESAL en Colombia	110
5.4. Comentario de cierre: de la confianza en las buenas intenciones a las buenas prácticas en la arquitectura de control	113

<b>6. Transparencia y rendición de cuentas</b>	<b>115</b>
6.1. La revelación de información, la transparencia y la construcción de reputación	117
6.2. Revelación de información en las ESAL	123
6.3. La revelación de información, el mercadeo social y la estrategia de las ESAL	129
6.4. Revelación de información en las ESAL en Colombia	132
6.5. Comentario de cierre: la revelación de información como una oportunidad por capitalizar en las ESAL	134
<b>7. El rol de las asambleas: ¿activas o de papel?</b>	<b>137</b>
7.1. Las asambleas de accionistas o juntas de socios como órganos de gobierno en el sector privado	139
7.2. Las asambleas en las organizaciones sin ánimo de lucro	144
7.3. Las asambleas en las ESAL en Colombia	148
7.4. Comentario de cierre: asambleas activas y no de papel	149
<b>8. Aspectos legales de las ESAL</b>	<b>151</b>
8.1. Fundamento constitucional	153
8.2. Las personas y sus clases	154
8.3. Definición de ESAL	157
8.4. Clases de ESAL	159
8.4.1. Fundaciones	159
8.4.2. Asociaciones	159
8.4.3. Entidades de economía solidaria	163
8.5. Reconocimiento de la personalidad jurídica	166
8.6. Estructura organizativa de las ESAL	171
8.7. Inspección y vigilancia de las ESAL	173

8.8. Aspectos tributarios	177
8.9. Solución de conflictos	179
8.10. Extinción de las ESAL	180
<b>9. Conclusiones y Recomendaciones para el buen gobierno de las ESAL</b>	<b>183</b>
9.1. Conclusiones	185
9.1.1. El problema de agencia invertido: la relación entre el director ejecutivo y la junta	186
9.1.2. Los desafíos en los procesos de sucesión y gestión del conocimiento	187
9.1.3. De la confianza en las buenas intenciones a las buenas prácticas en la arquitectura de control	188
9.1.4. La revelación de información como una oportunidad por capitalizar en las ESAL	188
9.1.5. Asambleas activas y no de papel	189
9.2. Recomendaciones	190
<b>10. Anexos</b>	<b>193</b>
10.1. Código de gobierno para organizaciones benéficas	195
10.1.1. Generalidades	195
10.1.2. ¿Para quién es el código?	196
10.1.3. Principios para organizaciones benéficas	197
10.1.4. Resultados clave y recomendaciones por principio	198
10.1.5. Otros	200
10.2. Obediencia a lo inaplicable: ética y la comunidad filantrópica y voluntaria de la Nación	200

10.2.1. Generalidades	200
10.2.2. Visión de la ética en el sector	201
10.2.3. Valores esenciales y comportamientos éticos para todas las organizaciones	201
10.2.4. Mínimos para las organizaciones del sector	201
10.2.5. Preparación de las premisas y la declaración	202
10.2.6. ¿A quién va dirigida la declaración?	202
10.2.7. Expectativas	203
<b>Referencias</b>	<b>205</b>
<b>Sobre los autores</b>	<b>219</b>





# PRÓLOGO

---

Por Henry Bradford  
Rector

Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA

Las entidades sin ánimo de lucro representan un tipo de organización en la que confluyen voluntades convencidas de la necesidad de tomar acción frente a problemáticas que las iniciativas desarrolladas desde el sector privado y el Estado no han podido cubrir de manera definitiva. La coordinación que realiza una organización del tercer sector, genera contribuciones económicas y equidad social, que permiten un desarrollo sostenible. Sin embargo, su relevancia como emprendimientos sociales no ha sido reconocida del todo, lo que las convierte en actores transformadores pero silenciosos, que en ocasiones no reciben el respaldo necesario para realizar su labor de manera más efectiva.

El CESA ha venido trabajando de manera paralela en los dos temas que se abordan en este libro: emprendimiento social y gobierno corporativo. Reconocemos la importancia del emprendimiento social y desde nuestro centro de innovación y emprendimiento, Incuba, abordamos su enseñanza, para que nuestros estudiantes comprendan que el conocimiento y las habilidades gerenciales propias de la administración de empresas, pueden ser aplicados a las problemáticas sociales de manera efectiva. Por otra parte, consideramos que tenemos un papel relevante por nuestro compromiso con las buenas prácticas de gobierno corporativo. En el CESA entendemos que la implementación de dichas prácticas en materia de gobierno, permite a las organizaciones mitigar conflictos de intereses que atenten contra su perdurabilidad, construir reputación frente a sus grupos de interés, financiar de manera más efectiva sus operaciones, tomar decisiones más firmes desde sus órganos de gobierno corporativo, contar con un uso de recursos más efectivo, gestionar mejor el conocimiento, y en general, ser dirigidas de la manera adecuada.

Por lo expuesto anteriormente, hemos decidido apoyar el desarrollo de la investigación adelantada por los profesores y expertos en emprendimiento social y gobierno corporativo, Juan David Aristizabal, Alexander Guzmán y María Andrea Trujillo. En este libro se abordan aspectos fundamentales para las ESAL, específicamente respecto a las buenas prácticas de gobierno: el funcionamiento y compromiso de sus juntas directivas y su relación con el ejecutivo en el proceso de toma de decisiones, la relevancia de la sucesión gerencial y la gestión del talento humano para la gestión del conocimiento, la administración del riesgo y la arquitectura de control para salvaguardar los recursos financieros y no financieros, la transparencia y la rendición de cuentas para lograr un mayor posicionamiento frente a los grupos de interés, y el papel de las asambleas en las organizaciones, merecen reflexiones, cuestionamientos, opiniones informadas y lineamientos que lleven a las ESAL a un mayor nivel de profesionalización y de desarrollo organizacional.

Con esta apuesta esperamos contribuir a un sector relevante, vibrante, en desarrollo, con impacto, y en ocasiones poco valorado y visible en nuestro entorno. Un sector conformado por personas jurídicas y naturales comprometidas con un mejor país, con una sociedad más equitativa, empática, y sostenible. Una sociedad en la que las diferencias sean menores y en donde la armonía sea más fácil de alcanzar.

**1.**

**LA ORGANIZACIÓN SOCIAL Y  
LA IMPORTANCIA DE BUENAS PRÁCTICAS  
DE GOBIERNO PARA SU PERDURABILIDAD**



# 1.

## LA ORGANIZACIÓN SOCIAL Y LA IMPORTANCIA DE BUENAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO PARA SU PERDURABILIDAD

---

### 1.1. Introducción

Organizaciones sociales, Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL), organizaciones filantrópicas, sector social, o tercer sector de la economía, son nombres que se utilizan frecuentemente para denominar todas aquellas organizaciones que se han creado con el fin de atender una necesidad específica, y que se distancian de las reglas establecidas para las organizaciones con ánimo de lucro orientadas a la maximización de riqueza, y de las organizaciones estatales como instrumentos puros de política pública. Dichas organizaciones se han hecho relevantes en las últimas décadas en el mundo, y hoy son generadoras de empleo, de Producto Interno Bruto (PIB) y, más importante, agentes de cambio económico, social y cultural en las comunidades donde operan, además de aliadas de los gobiernos en la atención de problemáticas sociales específicas.

Debido a su crecimiento y preponderancia es fundamental analizar los desafíos que enfrentan las ESAL, y especialmente aquellos que resultan críticos y materiales para la perdurabilidad de este tipo de organizaciones. El gobierno corporativo, como conjunto de órganos e instancias de toma de decisiones, prácticas, procedimientos y normativa interna, a través del cual se dirigen y se controlan las organizaciones, resulta un elemento fundamental para potenciar el impacto y garantizar la estabilidad de las ESAL.

Por lo tanto, el objetivo general de esta publicación es ofrecer una discusión que le permita a los directores o ejecutivos principales de las organizaciones sin ánimo de lucro, así como a sus miembros de junta, crear conciencia respecto de la relevancia de las buenas prácticas de gobierno. Para cumplir con este objetivo, a través de entrevistas a profundidad a los directores de ESAL con alto reconocimiento e impacto en el país, y con diversidad en sus estructuras de gobierno y motivaciones en su origen o creación, se recogieron percepciones relacionadas con diferentes aspectos clave del gobierno corporativo.

Las discusiones son presentadas en los capítulos 3 al 7 y en ellas se abordan las siguientes temáticas: la relación entre el director ejecutivo y la junta, la sucesión gerencial y la gestión del talento humano en la entidad sin ánimo de lucro, la arquitectura de control y la administración del riesgo, la transparencia y la rendición de cuentas, y el rol de las asambleas. Cada capítulo presenta una discusión de la literatura en cuanto a gobierno corporativo en general y a las ESAL en particular, y luego expone la discusión de los hallazgos que emergen de las entrevistas a profundidad, resaltando especialmente los desafíos que afronta este tipo de organizaciones.

Además, dada la importancia de los aspectos legales de las ESAL en Colombia, el capítulo 8 está dedicado a su análisis. Este capítulo no se incluye previamente, porque el enfoque de gobierno corporativo que se aborda trasciende los mínimos establecidos por ley, e invita a la autorregulación y a la adopción de buenas prácticas que, respetando la ley, vayan más allá de ella. Lo anterior busca proveer un modelo adecuado de gobierno organizacional que supere la formalidad que impone la ley. Sin embargo, para el lector que desconoce la normativa del sector sugerimos realizar en primera instancia la lectura de este capítulo, antes de abordar las discusiones incluidas en los capítulos 3 a 7.

En el capítulo 9 se retoman las conclusiones de cada uno de los capítulos, para presentar un decálogo de recomendaciones de buen gobierno. Además, en el capítulo 10 se incluyen dos anexos con recomendaciones de buen gobierno en el ámbito internacional, como el Código de Gobierno para Organizaciones Benéficas, y la Obediencia a lo Inaplicable: ética y la comunidad filantrópica y voluntaria de la Nación, que pueden ser de gran importancia para aquellos involucrados e interesados en el gobierno de las ESAL.

El libro resulta de gran utilidad porque en Colombia aún no se abordan explícitamente las prácticas de gobierno corporativo en las ESAL mediante documentos que le permitan a este tipo de organizaciones evaluar y analizar sus prácticas a la luz de los estándares de gobierno generalmente aceptados. Al momento de elaborar esta publicación se conocieron algunos esfuerzos paralelos, como la actualización de la Guía Colombiana de Gobierno Corporativo de la Cámara de Comercio de Bogotá (Confecámaras), y de la Superintendencia de Sociedades, que en su nueva versión incluirá un capítulo dedicado a las ESAL, o un documento que prepara la Asociación de Fundaciones Empresariales; sin embargo, en Colombia aún no existen publicaciones que apoyen a las organizaciones sin ánimo de lucro, en relación con las buenas prácticas de gobierno.

Es importante aclarar que esta publicación no aborda temas de gobierno corporativo en instituciones de educación superior, puesto que son organizaciones sin ánimo de lucro que, dadas sus particularidades, deben estudiarse de manera independiente. Para los interesados en el gobierno en las IES se sugiere consultar Restrepo et al. (2012), Bradford et al. (2018, 2019), y Restrepo et al. (2018).

El resto de este primer capítulo se dedica a justificar la investigación, resaltando la relevancia de las organizaciones estudiadas y el gobierno corporativo en las mismas. Posteriormente, el capítulo 2 aborda en detalle la metodología, y la selección de los casos analizados, todo ello como parte de la estructura introductoria que antecede los capítulos centrales de la investigación, donde se presentan las discusiones y los hallazgos.

## **1.2. La importancia de la organización sin ánimo de lucro**

Valentinov, Hielscher y Pies (2015) resaltan un creciente interés de la literatura por analizar las organizaciones sin ánimo de lucro, y en la revisión de diferentes estudios resaltan la existencia de una revolución asociativa global, un aumento significativo en la actividad sin ánimo de lucro, voluntaria, privada y organizada, que se ha desarrollado por lo menos en los últimos treinta años. Según los autores, en todo el mundo las organizaciones sin ánimo de



lucro desempeñan gran variedad de roles políticos, económicos y sociales, y proveen, entre otros bienes y servicios sociales, educación, salud, vivienda, desarrollo económico, representación profesional, arte y cultura, deportes y recreación, filantropía y apoyo internacional, y activismo cívico y de apoyo, enseñando, defendiendo e involucrando a las personas en la vida cívica y social.

Según Valentinov et al. (2015), los economistas explican la existencia de las organizaciones sin ánimo de lucro como una respuesta a las fallas de mercado, es decir, para proveer bienes y servicios, y satisfacer necesidades que ni el Estado ni el sector privado cubren eficientemente. Sin embargo, para los autores este punto de vista no cubre todo el espectro de las organizaciones sociales, que igualmente representan mecanismos que permiten satisfacer la necesidad de afiliación y expresión de los seres humanos, o como influencia sobre las preferencias de la sociedad mediante campañas de apoyo o defensa a ciertas causas.

Bernasek (2014) asegura que en los últimos años en Estados Unidos el sector de las organizaciones sin ánimo de lucro ha crecido exponencialmente. Entre 2001 y 2011 el número de ESAL creció un 25%, mientras que las empresas con ánimo de lucro escasamente lo hicieron un 0.5%. Además, según este autor, la relación entre empresas y organizaciones sin ánimo de lucro es 4 a 1, pero en el mismo periodo el aporte de las ESAL al PIB de Estados Unidos y a la generación de empleo fue igualmente más representativo en cuanto a su porcentaje de crecimiento.

De acuerdo con Bernasek (2014), en Estados Unidos existen aproximadamente 1.6 millones de organizaciones sin ánimo de lucro que proveen el 10% de los puestos de empleo y aportan por lo menos el 5% del PIB. Las explicaciones de la autora en relación con el crecimiento y la preponderancia de las ESAL son diversas: por ejemplo, señala el envejecimiento de la población que demanda más servicios de salud, los cuales son provistos por hospitales y otro tipo de organizaciones generalmente sin ánimo de lucro, además de la necesidad de atender a los más pobres, cuyo número ha aumentado debido a la recesión experimentada por el país durante la década pasada.

De acuerdo con Imagine Canada (2019), una organización caritativa que se dedica a apoyar las ESAL a nivel nacional mediante la representación de las organizaciones del sector, el establecimiento de redes de colaboración, y el fortalecimiento de las capacidades de la organización sin ánimo de lucro;

la situación en el país es similar a la de Estados Unidos, pues según los datos recabados, las organizaciones sin ánimo de lucro dan cuenta del 8.5% del PIB de Canadá, lo que equivale a US\$169.2 billones; además, la generación de empleo en el sector alcanzó los 2.4 millones de puestos.

Tan solo en 2017 el PIB en el sector se incrementó en 1%, especialmente debido al crecimiento de los hospitales y las universidades. Las actividades que más recibieron recursos fueron las relacionadas con la salud (41.5%), la educación (30.1%) y los servicios sociales (9.9%). Además, para ese año la compensación anual promedio por trabajador fue de US\$57.000, mientras que en el total de la economía fue de US\$59.900. Las organizaciones sin ánimo de lucro creadas por la comunidad otorgaron la menor compensación (US\$42.500 anuales por trabajador), mientras que las empresariales compensaron un rango medio (US\$54.400 anuales por trabajador), y las gubernamentales el mayor (US\$63.000 anuales por trabajador).

La relevancia que han cobrado estas organizaciones puede estar relacionada con su capacidad de influenciar el entorno, en la búsqueda de soluciones a problemas estructurales. Ciucescu (2009) asegura que las organizaciones sin ánimo de lucro juegan un papel fundamental haciendo visibles asuntos que pueden pasar desapercibidos para las autoridades públicas, y ayudan a solucionarlos utilizando su capacidad organizacional. Para la autora estas organizaciones también pueden solucionar problemas de manera más eficiente, y a un costo menor al que tendría que asumir el Estado.

Para Ciucescu (2009) las ESAL pueden influir de diferentes maneras en la sociedad, por ejemplo, alentando a las agencias y funcionarios públicos a aceptar formas alternativas de solución a los problemas de la comunidad en el sector social, entre ellas la educación y la información al público respecto de los derechos que provee la ley, la creación de una mayor conciencia social, la participación activa en el ajuste de los programas estatales para que se adapten a las necesidades de la comunidad, la cooperación con las agencias gubernamentales, y la influencia en el desarrollo de la política pública.

A pesar de la relevancia mundial de este tipo de organizaciones, en Colombia son escasos los estudios y estadísticas relacionados con las ESAL: la mayoría de los trabajos de grado desarrollados por estudiantes para los programas de maestría y pregrado dan cuenta de la falta de estadísticas e información profunda en el sector de las organizaciones sin ánimo de lucro.

El estudio más completo al respecto es la compilación hecha por Salamon, Anheier, List, Toepler, y Sokolowski (1999) como parte de un proyecto de la Universidad Johns Hopkins, para la cual consultaron las estadísticas de varios países de Europa, Asia, Australia y América Latina con el fin de confirmar las dimensiones del sector no lucrativo en el mundo.

Para el caso colombiano, Villar, List y Salamon (1999) encuentran que en la década de los años 90 las organizaciones sin ánimo de lucro generaban 287.000 empleos asalariados de tiempo completo, equivalentes al 2.4% del total de puestos de trabajo en el país. Una cifra relevante teniendo en cuenta que correspondía al 30% del empleo generado en el sector público, o al 15% del empleo generado por el sector servicios. De igual manera, los gastos operativos en el sector representaban \$1.57 billones, equivalente a 2.1% del PIB para Colombia en 1995.

En ese entonces las ESAL creaban más empleo en Colombia que en otros países de la región como México y Brasil, incluyendo un porcentaje importante de puestos de trabajo principalmente en sectores como educación (26%), salud (18%), servicios sociales (15%) y cultura (10%). Las fuentes de financiación daban cuenta de la consecución de recursos mediante el pago por servicios prestados (70%), y en menor proporción por donaciones (15%) y apoyo del Estado (15%).

Entre las principales conclusiones que extraen de su estudio Villar, List y Salamon (1999) está la necesidad de invertir en capacitación para fortalecer la competitividad de las ESAL, la cual depende en gran medida del capital humano con que cuentan, y del fortalecimiento de sus capacidades, que es en definitiva uno de los principales desafíos para el sector.

Otro estudio relevante que da cuenta de la importancia del sector social en Colombia es el de Villar (2018), en el que analiza la filantropía institucional, es decir, el trabajo de las fundaciones empresariales, familiares e independientes. Los resultados se extrajeron de una encuesta contestada por 100 (85%) de las 117 fundaciones a las que se envió el instrumento y que cumplían con los requisitos definidos en el estudio. Las conclusiones de la encuesta sugieren una participación activa del sector empresarial en la atención de varios problemas específicos que enfrenta la comunidad con la siguiente proporción: 69% fundaciones empresariales, 16% fundaciones familiares y 15% fundaciones independientes.

Respecto de las juntas directivas Villar (2018) encuentra en la mayoría de los casos una designación directa, con órganos conformados en su mayoría por hombres, por lo general sin compensación, y con posibilidades de permanecer indefinidamente en los cargos. En el 55% de los casos el equipo de alta gerencia, o los propietarios de la empresa, los fundadores de la organización, un consejo de familia, la asamblea de la fundación o su junta directiva designa directamente los miembros de junta directiva de las fundaciones. La reelección de estos puestos es una práctica común, y en el 74% de los casos puede ser indefinida. Además, en el 81% de las fundaciones las mujeres participan minoritariamente en estos órganos de gobierno. La mayoría de estas juntas invitan miembros independientes, y tan solo en un 10% se establece una remuneración por honorarios para sus integrantes.

El estudio de Villar (2018) muestra cierto grado de opacidad en las fundaciones. Los informes anuales están disponibles al público en general en el 74% de los casos, el resumen de gastos en el 30%, y los informes de donativos en el 15%. Además, en ninguna de las fundaciones los informes son producidos para los grupos de interés más cercanos a la organización. Este resultado sugiere la necesidad de incrementar los niveles de revelación y transparencia en el sector, buscando la construcción de reputación y la rendición de cuentas frente a la comunidad.

### **1.3. ¿Por qué es relevante el gobierno corporativo para una ESAL?**

Hansmann (1980) aclara que la denominación sin ánimo de lucro no implica una renuncia a la generación de utilidades o excedentes. De hecho, las ESAL que se consolidan y perduran en el tiempo regularmente muestran excedentes en sus estados de resultados financieros anuales. Lo que está prohibido es la distribución de dichos excedentes. La utilidad neta se debe dedicar en su totalidad a la producción de los bienes o servicios que la organización provee. El autor denomina esta característica la restricción de no distribución.

Según la forma de financiarse, Hansmann (1980) clasifica las ESAL como dependientes de donaciones y comerciales. Las primeras se dedican especialmente a atender a los más necesitados en aspectos que logran mover la voluntad

del público hacia las donaciones, por lo que la mayoría de sus ingresos provienen de ellas; un ejemplo de dichas organizaciones es la Cruz Roja. Entre las organizaciones comerciales sin ánimo de lucro están aquellas que reciben la mayoría de sus ingresos de los precios que cobran por determinados servicios o bienes, por ejemplo los hospitales y las instituciones de educación superior. Sin embargo, estos patrones de financiación no son mutuamente excluyentes, pues algunas organizaciones sin ánimo de lucro reciben fondos importantes de ambas fuentes de financiación.

Hansmann establece otra clasificación: la forma de controlar las ESAL, que puede ser colectiva, representada por cooperativas, asociaciones de profesionales y otras organizaciones que agrupan un conjunto de individuos, personas naturales o jurídicas, que persiguen una causa común, sin ánimo de lucro, y en las cuales sus altos ejecutivos se eligen entre los asociados; o individual, donde el fundador, que puede ser un individuo, una familia empresaria, o una empresa con ánimo de lucro, es una figura relevante y crítica para el desarrollo del propósito de la organización que regularmente está a cargo de la administración.

De acuerdo con Desai (2015), en el contexto actual existen desafíos relevantes para las organizaciones sin ánimo de lucro: en primer lugar, la dependencia de las ESAL de las donaciones de privados y de la financiación del Estado impone restricciones a la sostenibilidad e impacta sus operaciones en el largo plazo, por lo que el autor se pregunta si en el futuro estarán en capacidad de financiarse sus actividades o si su esquema les seguirá creando dependencia; en segundo lugar, las ESAL deben ser más activas en la rendición de cuentas y en la evaluación de su desempeño, y en ese sentido el reporte financiero debe trascender las evaluaciones cualitativas que dan cuenta de la efectividad de sus programas, de su forma de gobierno y de su transparencia, y permitir que los donantes y beneficiarios la retroalimenten; el tercero tiene que ver con que la legitimidad de las ESAL se puede ver comprometida si su dependencia de financiación mediante donaciones de privados y el apoyo del Estado se traduce en falta de independencia, de actividad y de manifestación frente a aquellos aspectos que vayan en contra de los intereses de quienes las financian; y el cuarto desafío tiene que ver con los costos administrativos en los que incurren las ESAL en la ejecución de los programas.

Lo anterior ha llevado a que los códigos de ética del sector fijen unos topes máximos dentro de las buenas prácticas como ha hecho, por ejemplo, el Banco Mundial que sugiere un tope de costos del 37%. Según Desai (2015), altos costos pueden sugerir que las ESAL son administradas simplemente para favorecer a quienes trabajan en ellas; sin embargo, atendiendo a este desafío se puede generar un problema de subinversión en sus actividades, especialmente en aspectos administrativos, que puede minar su capacidad de respuesta y operación eficiente.

Independientemente de cómo se ejerza el control o de la forma de conseguir los recursos, el impacto de las ESAL en la economía, su aporte en el desarrollo económico y social, su trabajo de sensibilización y creación de conciencia respecto de temas relevantes para la humanidad, su financiación proveniente del público en general, y las exenciones tributarias a las que acceden por la tipología de organización que representan, son particularidades que demandan un uso eficiente de los recursos financieros y no financieros, y que requieren un modelo de gobierno organizacional asertivo que mitigue los problemas que pueden afrontar en la consecución de sus propósitos y les permita generar el mayor valor posible.

Como discutiremos a lo largo de este libro, el gobierno corporativo de una ESAL se ocupa, entre otros, de las relaciones entre el director ejecutivo y la junta directiva, de la planeación de la sucesión gerencial, de las políticas estratégicas para la gestión del talento humano y el conocimiento tácito en la organización, de la estructuración de una arquitectura de control adecuada y de la administración del riesgo, de las prácticas de transparencia y rendición de cuentas, y del papel de las asambleas, todo lo cual afecta la capacidad de la ESAL para cumplir con su propósito y generar el mayor impacto posible en su desarrollo.



**2.**

**METODOLOGÍA Y  
DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA**





## 2.

# METODOLOGÍA Y DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

---

### 2.1. Alcance y metodología general del estudio

Dado el propósito y alcance de esta investigación en relación con el conocimiento y análisis de las dinámicas de gobierno corporativo en las organizaciones sociales como ejes fundamentales en la economía del país, se despliega un ejercicio metodológico orientado a identificar el grado de formalización de las estructuras de gobierno de las organizaciones que se incluyen en este estudio, sus decisiones, los actores clave que las conforman y los procedimientos que desarrollan dentro del marco de gobernabilidad. Se busca entender cómo factores contextuales, de mercado y de propósito misional pueden configurar distintas dinámicas de gobierno en las fundaciones consultadas con el fin de encontrar los patrones que las asemejan, y los desafíos que afrontan para su desarrollo y que son de interés tanto del sector social como del privado, de la academia y de los hacedores de política en el país.

El despliegue metodológico se sustenta en un enfoque cualitativo del estudio de caso que entiende la gobernabilidad de las organizaciones sociales como una realidad socialmente construida. Para Dyer y Wilkins (1991) una característica central de la investigación del estudio de caso es la construcción misma del caso; es decir que la pregunta de investigación está relacionada con el entendimiento del caso en la medida en que su estudio provee aproximaciones respecto de qué y cómo se puede aprender. Para estos autores el propósito principal es investigar el caso en relación con su contexto histórico, económico, social y cultural. Uno de los aspectos manifiesto en los estudios de caso es que a partir de ellos no es posible hacer declaraciones respecto de cómo la investigación se puede extender a otras situaciones, sino que más bien permite entender cómo el análisis detallado de los casos puede contribuir al conocimiento en el ambiente organizacional (Stake, 1995).

Por su parte, Yin (2003) define el estudio de caso como la investigación de un fenómeno contemporáneo a partir de su propia realidad, cuando las fronteras entre el fenómeno a estudiar y el contexto no son evidentes, y en la cual se utilizan diversas fuentes. Bajo este enfoque no se pretende proveer soluciones, más bien se busca validar conceptualmente ideas a través de casos. Eisenhardt (1989, 1991) señala que a partir del estudio de caso es posible desarrollar nuevas proposiciones o constructos teóricos que pueden estar sujetos a contrastaciones posteriores.

Dooley (2002) puntualiza que la investigación mediante el estudio de caso es un método que brinda el entendimiento de un aspecto complejo y puede fortalecer lo que ya es conocido por una investigación previa. Esta metodología hace énfasis en un análisis contextual detallado de un número de eventos o condiciones limitadas y las relaciones generadas entre ellos.

Dibb y Meadows (2001) señalan que la investigación realizada por medio del estudio de caso puede emplear diversos procesos de recolección de datos provenientes, entre otros, de la documentación primaria y de la información secundaria, de los reportes de la industria o sector, de los cuestionarios y entrevistas, y de la interacción entre individuos en el contexto y en el tiempo. La eficacia de la metodología entraña la suficiente habilidad para usar los datos y compararlos con el fin de validar la investigación mediante un proceso de triangulación de la evidencia; este concepto es importante por cuanto observar un fenómeno desde diversas perspectivas provee fundamentos robustos para sustentar los hallazgos y contribuir a su conocimiento.

En el presente estudio el método de recolección primaria de datos involucra entrevistas cualitativas a profundidad. Además, las fuentes de información secundaria están representadas por la información disponible en los sitios web de cada una de las entidades que hacen parte de la muestra, y por una revisión de los documentos de la organización analizada, específicamente sus estatutos cuando fue posible obtenerlos. Para el objeto de esta investigación los documentos más relevantes están representados por los estatutos y los reglamentos de la asamblea y la junta directiva, porque en ellos se formaliza la normativa interna respecto del gobierno de cada entidad. En todas las entrevistas se preguntó por los reglamentos de los órganos de gobierno, y en la mayoría informaron no tenerlos formalizados. En ningún caso hubo acceso a dichos reglamentos. Es necesario aclarar que las fuentes secundarias permiten describir mejor la organización estudiada, pero la opinión informada del entrevistado representa la principal fuente de información.

## 2.2. Despliegue del proceso de investigación

A partir de la tipificación de estudios de caso planteada por Stake (1995), la presente investigación se enfoca en un estudio de caso de tipo colectivo mediante el cual se analiza un fenómeno particular –prácticas de gobierno corporativo– en las distintas organizaciones sociales que hacen parte de la muestra. La investigación se sustenta en fuentes de información primaria provenientes de entrevistas a profundidad semi-estructuradas, realizadas a actores clave dentro de los órganos de decisión en las organizaciones (director ejecutivo, presidente de la junta directiva o miembro de la junta directiva).

Para conducir las entrevistas Kvale (1996) propuso definir lineamientos tipo scripts, lo que llevó a estructurar diversas secciones para esta investigación, cada una de las cuales estuvo enfocada en una temática de interés. Una vez revisada la literatura relacionada con el proceso de toma de decisiones en las organizaciones sociales, así como los potenciales modelos de gobierno instaurados en ellas, sus aspectos misionales, los actores internos y externos involucrados, los factores contextuales y las diversas iniciativas desarrolladas nacional e internacionalmente en relación con su gobernabilidad, se definieron las secciones a ser desarrolladas: i. Concepción del gobierno corporativo en la organización; ii. Proceso de toma de decisiones; iii. Principales órganos

de gobierno, junta directiva, comités, etc; iv. Proceso de revelación de información; v. Proceso de rendición de cuentas, vi. Dinámicas de poder en la organización, y viii. Control de la gestión y ambiente de control.

Si bien se elaboraron preguntas específicas para cada una de las dimensiones de las organizaciones sociales que hacen parte del estudio, dada su diversidad en términos de tamaño, antigüedad y propósito se pudieron adaptar e indagar algunos otros temas que fueron surgiendo pero que guardan relación con la conversación propuesta (Robson, 2002). En su mayoría las entrevistas se realizaron de manera presencial y solo una tuvo lugar de manera virtual. En promedio las entrevistas duraron entre 45 y 60 minutos, con pocos casos en los se extendieron a hora y media. Si bien los scripts constituyeron la línea base para el desarrollo de las entrevistas desde lo temático, cada una de ellas se inició con varias preguntas tipo *grand tour questions* (McCracken, 1988) relacionadas con los perfiles y trayectoria profesional del entrevistado y los desafíos en la gestión de las organizaciones sociales desde una perspectiva general.

Considerando los aspectos éticos y legales, la metodología tuvo en cuenta los planteamientos de Pettigrew (1990) quien señala que, dado que la investigación es un proceso social y una actividad recíproca, en las entrevistas realizadas en un contexto organizacional los investigadores deben tener en cuenta que los individuos con cargos directivos altos tienden a intelectualizar sus acciones en un lenguaje de negocios, o en el lenguaje más común según su profesión y campo de actuación. Lo anterior significa una responsabilidad ética de presentar todos los puntos de vista derivados de las entrevistas y luego articularlos con la literatura y con su percepción como investigador.

Adicionalmente, para conservar el carácter de confidencialidad de la información se estableció un acuerdo entre el entrevistado y los investigadores con el fin de establecer el propósito académico de la investigación y el compromiso de no revelar información confidencial de la institución. Igualmente, con el acuerdo se hizo explícita la voluntad de los entrevistados para hacer parte del estudio.

### 2.3. Selección y descripción de la muestra

Como se mencionó en el capítulo introductorio, en el país existe gran diversidad de organizaciones sociales distintas en su origen, propósito, alcance, grado de formalización, antigüedad y localización geográfica, entre otros. Con base en lo anterior, y según el criterio de los investigadores en relación con la identificación de organizaciones que sustentaran el nivel de diversidad del sector, el acceso y el contacto directo con ellas, se conformó una muestra que pudiera alcanzar una cobertura total de la tipificación de las ESAL propuesta en la Clasificación Internacional de las Organizaciones sin Fines de Lucro (ICNPO, por sus siglas en inglés) con el apoyo de la ONU<sup>11</sup>. De acuerdo con ello, las organizaciones sin ánimo de lucro pueden clasificarse según la actividad que realizan o el fin para el cual fueron concebidas. Las organizaciones que conforman la muestra están dentro de los once grupos de ESAL considerados en dicha clasificación internacional, así:

Grupo	Clasificación Internacional de las Organizaciones sin Fines de Lucro (CIOSFL)	ESAL en Colombia
1	Cultura y Recreación	Carnaval de Barranquilla. T de Teatro
2	Educación e Investigación	Empresarios por la Educación. Escuela Nueva
3	Salud	Fundación Luker
4	Servicios Sociales	Fútbol con Corazón
5	Medio Ambiente	Fundación Luker
6	Urbanización y vivienda	Fundación Corona
7	Derecho, promoción y política	Colombia Diversa. Fundación Mi Sangre
8	Intermediarios filantróficos y promoción del voluntariado	Fundación de Bancos de Alimentos de Colombia. ABACO
9	Internacional	Escuela Nueva
10	Religión	Fundación de Bancos de Alimentos de Colombia. ABACO
11	Asociaciones gremiales y profesionales, sindicatos	Empresarios por la Educación

11 Comisión Europea, Fondo Monetario Internacional, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, Naciones Unidas y Grupo Banco Mundial (2008). Cfr. Sistema de cuentas nacionales, En: Capítulo 23, "Instituciones Sin Fines de Lucro (ISFL)". Actualizado a 2016.

A partir de dichas organizaciones se busca identificar los aspectos relacionados con el gobierno organizacional y las dinámicas de interacción en el proceso de toma de decisiones. Lo anterior, con el objetivo de comprender el estado actual de las prácticas de gobierno y los desafíos a los que se ven enfrentadas las ESAL a la hora de demarcar o definir una estructura de gobierno apropiada que responda a las expectativas de los actores dentro y fuera de la organización. La muestra está conformada por diez instituciones que dan cuenta de un mayor nivel de avance, desempeño y experiencia, lo que les permite ser referentes para otras organizaciones en el país. Así, y en línea con los argumentos de Yin (2003), se busca que a partir de los hallazgos se propongan situaciones que puedan ser posteriormente contrastadas. A continuación, se presenta una descripción precisa de las organizaciones que hacen parte del estudio, resaltando los aspectos clave desde su creación, así como aquellos que sustentan su relevancia en el país y en el sector social. La descripción se basa en la información publicada en los diferentes sitios web de cada organización.

### **2.3.1. ABACO – BANCO DE ALIMENTOS DE COLOMBIA**

La Asociación de Alimentos de Colombia (ABACO) es una organización sin ánimo de lucro fundada en 2009 y conformada actualmente por diecinueve instituciones que representan a los diferentes bancos de alimentos eclesiásticos y civiles, a las empresas asociadas, y cuyo fin es trabajar en su fortalecimiento. Esta asociación promueve el manejo de los residuos alimenticios de manera que se reduzca su desperdicio y se mejore la seguridad alimentaria y nutricional de la población vulnerable mediante importantes alianzas con el sector público, solidario, agropecuario, industrial, las grandes superficies y los demás sectores involucrados. Para la consecución, recepción, conservación, manipulación y debida distribución de los alimentos, dichos bancos deben contar con la logística adecuada basada en los estándares de calidad relacionados con las buenas prácticas de manufactura y operación orientada al rescate de alimentos certificada por The Global Food Banking Network.

ABACO administra, recoge y distribuye productos que ya no pueden ser comercializados pero que aún tienen vida útil y pueden ser consumidos por las personas, proporcionando “valor social a lo que ha perdido valor comercial”. Para el cumplimiento de su objetivo principal la asociación ha implementado

tres procesos claves: i) administra las donaciones, ya sea en productos, tiempo o dinero; ii) recibe, adecua, manipula y distribuye a los diferentes bancos asociados las donaciones para que lleguen en perfectas condiciones a las organizaciones beneficiarias que los requieren, y iii) selecciona a los beneficiarios de los productos y se encarga, con criterios previamente establecidos, de seleccionar, acompañar y hacer seguimiento a las organizaciones beneficiarias.

La asociación reconoce que en el país se desperdicia gran cantidad de comida; por ejemplo, en 2017 se desaprovecharon 9.7 millones de toneladas de alimentos, lo cual significa que aún falta mucho camino por recorrer; sin embargo, considera que gracias a su eficiente gestión cada vez hay más sensibilidad frente al tema del no desperdicio, y se genera conciencia respecto de que los alimentos que parecen ya no servir, pueden ayudar a otras personas. Lo anterior ocurre gracias a la constante campaña desplegada a través de los medios y las redes sociales, lo que a la vez ha generado nuevas alianzas que fortalecen la iniciativa. Entre los aliados que apoyan el no desperdicio hay importantes entidades privadas como el Grupo Éxito, Alquería, Pepsico y Alpina. Gracias al trabajo conjunto con los aliados, en 2018 se logró impedir que se destruyeran más de 24.000 toneladas de alimentos lo cual ayudó a mejorar la situación nutricional de más de 584.000 personas a través de más de 3.000 organizaciones beneficiarias. Actualmente la fundación tiene presencia en más de 16 ciudades del país, entre ellas Bogotá, Medellín y Cartagena, y busca expandirse con más bancos a otras poblaciones vulnerables asentadas en sitios como Rioacha y Chocó.

Las gestiones desarrolladas por la fundación incluyen la articulación con los hacedores de política para tramitar y promover ante los gobiernos nacional, departamental y municipal la implementación de políticas que impulsen el trabajo realizado por los bancos de alimentos, lo cual ha permitido apoyar no solo la creación de nuevos bancos de alimentos en aquellas regiones donde se requiere su presencia, sino difundir en el ámbito nacional e internacional su labor y la de la asociación con miras a conseguir recursos para el desarrollo de su objeto.

La fundación realiza su gestión con el acompañamiento de la junta directiva, la dirección general y un equipo humano conformado por empleados directos, y voluntarios profesionales y operativos, los que permite desarrollar los procesos misionales trazados por la fundación en su quehacer diario en relación con la gestión de donaciones en producto, tiempo y dinero.



### **2.3.2. CARNAVAL DE BARRANQUILLA**

La génesis del Carnaval de Barranquilla data de más de tres siglos cuando convergieron en la ciudad las culturas española y portuguesa, y sus antecedentes se ubican en la celebración tradicional de los esclavos que se efectuaba durante la Colonia en Cartagena de Indias, cuando recorrían las calles de la ciudad cantando y danzando acompañados con instrumentos y disfrazados con trajes típicos.

A mediados de los años ochenta el modelo de gestión del Carnaval de Barranquilla fracasó llevándolo a la decadencia, motivo por el cual la Cámara de Comercio de la ciudad convocó a una serie de foros ciudadanos con el fin de debatir un nuevo esquema de manejo y las alternativas para no perder las tradiciones culturales y fortalecerlo. Como resultado de ese proceso de consulta ciudadana y de búsqueda de soluciones, en 1991 se creó la Fundación Carnaval de Barranquilla, como una persona jurídica de derecho privado, sin ánimo de lucro, de beneficio común e interés general, cívico y cultural, organizado bajo las leyes colombianas. El objetivo fundamental de la fundación se sustenta en una actividad meritoria enfocada en la organización, coordinación y ejecución de toda clase de actos relacionados con el folclor, la cultura y la tradición regional, sirviendo además como soporte operativo para proteger e impulsar el carnaval como fiesta participativa cultural, contemporánea y democrática, con apoyo de la alcaldía y de otros niveles estatales, tanto para preparar y ejecutar las actividades de la programación central como para servir de coordinador de complejas responsabilidades logísticas. La Fundación Carnaval de Barranquilla trabaja todo el año en función del proceso festivo, mejorando y profesionalizando su planeación, la consecución de recursos y la gestión organizativa, y mantiene abiertos los canales de diálogo y concertación con los grupos de interés que se ocupan del carnaval.

Además, la fundación canaliza los recursos provenientes de los benefactores del sector privado cuya filantropía y responsabilidad social empresarial son motivaciones importantes para promover patrocinios y donaciones, y recibe la cooperación de grupos folclóricos y proyectos especiales propuestos por los empresarios. De esa manera, para la fundación es importante resaltar que su contribución al desarrollo de la ciudad no incluye únicamente el apoyo cultural al carnaval, sino que también desarrolla actividades para el bienestar de la comunidad como, por ejemplo, destinar el 50% del presupuesto a apoyar a las personas de escasos recursos de los barrios aledaños a la sede de

la organización. Paralelamente la fundación realiza dos veces al año talleres dedicados a los niños y niñas entre los 6 y los 14 años en los que desarrolla actividades relacionadas con el arte, la cultura, la danza y el cine y cuyo propósito es integrar a los habitantes de los diferentes barrios con el fin de reducir los conflictos y apartar a los niños de las calles y de contextos violentos. La fundación también patrocina la realización gratuita de aproximadamente 170 intervenciones quirúrgicas anuales gratuitas para personas de cualquier edad que necesiten cirugías de cataratas, poniendo en evidencia la diversidad de sus aportes a la comunidad.

El modelo de gestión de la fundación se sustenta en alianzas público privadas que le han permitido crear sinergias para continuar posicionando el carnaval dentro de la industria cultural, a la vez que se impulsan los sectores artístico, productivo y de prestación de servicios. Todo ello se traduce en los beneficios que han logrado capitalizar la ciudad y sus habitantes de cara al mundo. Para llevar a cabo lo expuesto, la fundación cuenta con un consejo directivo como órgano de dirección compuesto por veinticuatro miembros entre principales y suplentes, personas comprometidas con el propósito demarcado, y que tienen como función principal gestionar y supervisar la asignación de los recursos financieros de la entidad, elegir al ejecutivo principal de la fundación, aprobar el ingreso de nuevos miembros y celebrar contratos cuando las cuantías así lo requieren. De la misma manera la fundación cuenta con la dirección ejecutiva, órgano de administración encargado de representarla legalmente, de administrar los bienes, designar el equipo de colaboradores necesario para llevar a cabo el propósito misional y proponer los planes de acción para la sostenibilidad de la entidad, entre otras atribuciones. En general, la administración despliega la tarea encomendada de continuar haciendo del carnaval un referente de identidad cultural para la ciudad. Además, la fundación cuenta con la figura de la revisoría fiscal a elección del consejo directivo para realizar la supervisión externa de todos sus procesos financieros.

Dado su relacionamiento con diversos proveedores, la fundación ha establecido una política orientada a instaurar procedimientos y reglas claras que señalen transparencia al momento de contratar con terceros y garantizar transacciones de calidad con imparcialidad y sin preferencias.

Uno de los más mayores logros de la administración de la fundación, además de mantener viva y vigente la fiesta de los barranquilleros, se dio en 2003 cuando la UNESCO catalogó dicho carnaval como patrimonio oral

e intangible de la Humanidad, lo que indica que es una de las expresiones culturales que deben ser protegidas. Además, la fundación logró reactivar la tradición y hacerla incluyente para todo el pueblo barranquillero y para el mundo, de modo que convirtió dicha fiesta en la más importante de Colombia, y en la cuarta más importante del mundo, después de carnavales como los de Río de Janeiro y de Venecia.

### **2.3.3. COLOMBIA DIVERSA**

Luego del fracaso de diferentes leyes que pretendían reconocer los derechos de las parejas del mismo sexo ante el Congreso de la República de Colombia, y gracias a la unión de un grupo de profesionales, en 2004 nació Colombia Diversa, organización que por medio de una estrategia de incidencia política y del trabajo con distintos actores, que pertenecen o no a la comunidad LGBT, busca promover la defensa de sus derechos humanos y su no discriminación, apostando por una democracia diversa mediante la transformación de las percepciones y los prejuicios comunes de la sociedad hacia ese colectivo.

Uno de los más grandes hitos de la organización social Colombia Diversa fue la construcción en 2006 del primer Centro Comunitario LGBT del país (en la localidad de Chapinero en Bogotá) con recursos de la alcaldía y aportes del sector privado; aunque no contaba con una evidente política pública, con él se buscaba transformar los imaginarios de la ciudadanía respecto de dicha comunidad rebatiendo la desinformación, rechazando los prejuicios, aclarando la confusión y denunciando los estereotipos. Actualmente, con dos políticas públicas en marcha, el centro comunitario es una pieza fundamental que se ha encargado de movilizar a la población en torno a la causa de las comunidades LGBT, logrando poco a poco incidir en la reducción de la exclusión, la discriminación y el acoso. La estructura de funcionamiento y de toma de decisiones de la fundación se sustenta en el trabajo arduo de la dirección general y el apoyo de la junta directiva.

Por otro lado, y gracias a que desde sus inicios implementó una estrategia de incidencia política, la organización fue pionera en poner en la agenda pública la defensa de los derechos de la comunidad LGBT y durante sus quince años de trayectoria ha adelantado con éxito varias acciones judiciales; por ejemplo, en 2007 Colombia Diversa logró el reconocimiento legal de las parejas del mismo sexo y sus derechos patrimoniales, y además que la Corte

Constitucional reconociera su derecho de afiliación al Sistema de Seguridad Social y por medio de la Sentencia C-577 de 2011 su condición de familias protegidas por la Constitución. La organización contribuyó también en la realización de treinta matrimonios de parejas del mismo sexo plenamente válidos en Colombia.

Son múltiples los logros y el impacto que ha tenido esta organización en procura de la no discriminación de la población LGBT, por lo que su labor fue reconocida en 2010 con el Premio Felipa de Souza del International Gay and Lesbian Human Rights Commission, y en 2011 fue seleccionada como finalista entre 35 de los mejores líderes de Colombia de *Revista Semana* y la Fundación Liderazgo y Democracia.

#### **2.3.4. EMPRESARIOS POR LA EDUCACIÓN**

Empresarios por la Educación es una organización social que inició sus actividades en 2002 debido a la preocupación que generó en un grupo de empresarios colombianos, liderado por Nicanor Restrepo Santamaría, la conferencia “Latin American Basic Education Summit”, en la que se resaltó la importancia de que el sector privado de América Latina se uniera para promover la calidad de la educación en la región. El objetivo fundamental de esta organización es promover una educación de calidad desde la primera infancia hasta la educación media, uniendo los esfuerzos de organismos públicos y privados con el fin de formar seres humanos que mejoren la condición de su vida y contribuyan al desarrollo de la sociedad.

El principal desafío de la fundación consiste en conseguir recursos, pues los aportes de los empresarios abarcan tan solo el 3% del presupuesto nacional en educación, lo cual implica seguir trabajando para cerrar las brechas educativas a escala nacional, y para ello la fundación se ha propuesto trabajar en tres líneas: i) Conocimiento para la acción mediante procesos de investigación orientados a conocer el contexto del sector educación a nivel nacional e internacional con el fin de proponer un camino adecuado a seguir; 2) Incidencia, en el entendido de que los empresarios deben propender por la generación de políticas públicas en relación con acciones educativas transformadoras que generen desarrollo para el país, y iii) Transferencia de innovaciones educativas que sean escalables a otros actores, de tal manera que se pueda maximizar el impacto de las inversiones en educación. Estas líneas permiten generar conocimiento con las

regiones y, de acuerdo con el contexto, proponer estrategias educativas que incidan en la cobertura de las necesidades propias de las regiones mediante la articulación de lo público y lo privado.

La fundación trabaja en articular esfuerzos con el fin de generar un conocimiento que facilite la toma de decisiones, de manera que se reduzcan las barreras de acceso a la información respecto del estado real de la educación para que los ciudadanos estén al tanto de lo que necesitan y de las mejoras que requiere el sistema, y puedan dejar oír su voz en busca de un futuro mejor.

En sus diecisiete años de historia las alianzas de la fundación han sido claves para el desarrollo eficiente de sus funciones, y gracias a ellas se han podido diseñar e implementar más de nueve proyectos que han contribuido a mejorar la equidad en el acceso a la educación y sobretodo en su calidad. Por eso es importante para la fundación reconocer algunas de sus más fuertes alianzas, entre otras con organizaciones internacionales como la Fundación Ford, el BID y el Consejo Británico.

Actualmente, la fundación cuenta con más de quinientos empresarios aliados comprometidos en fomentar la inversión social del sector privado en la educación. Además, ha trabajado en asocio con el gobierno nacional y con los municipios, lo que le ha permitido tener impactos positivos en más de doce regiones del territorio colombiano, pues sus líderes están convencidos de que en las regiones y en las instituciones educativas es donde ocurren las verdaderas transformaciones; basada en estos presupuestos la organización promueve la inversión social en educación, en función de las realidades y las prioridades regionales, reconociendo y potenciando la autonomía territorial.

La estructura de gobierno de la fundación definida en los estatutos sociales son la asamblea, el consejo directivo, el director ejecutivo y el secretario general. Para llevar a cabo la gestión de la fundación, la dirección ejecutiva cuenta con un equipo directivo, coordinadores de capítulos, gerentes de programas y asesores.

Durante sus años de trayectoria la fundación ha logrado ser referente en educación y posicionarla como tema clave en la agenda nacional. Por cada peso que proporciona el empresario para educación, la fundación consigue seis más, buscando así que se genere un efecto multiplicador que transforme la educación en Colombia tanto en cobertura como en calidad.

Su experiencia y metodología en el ambiente educativo de calidad han sido reseñadas como un modelo de buenas prácticas en América Latina, y gracias a ello en países como Guatemala, República Dominicana, Perú, Panamá, Ecuador, Nicaragua y México han replicado la iniciativa como apoyo al desarrollo. Por último, pero no menos relevante, en 2017 Empresarios por la Educación fue reconocida por la *Revista Semana* y la Fundación Liderazgo y Democracia con la categoría “Mejores Líderes de Colombia”.

### 2.3.5. FUNDACIÓN CORONA

La Fundación Corona, antes Fundación Santa Elena (en honor a Doña Elena Echavarría Olózaga), fue creada en 1963 por la familia Echavarría Olózaga dando origen a la Organización Corona, compañía que ha hecho parte del desarrollo industrial del país y que opera en el sector cerámico. La familia Echavarría Olózaga ha sido reconocida por sus valores familiares y la preocupación por el otro; preocupación que los llevó a buscar la equidad y el desarrollo social del país. Su objetivo fundamental como organización social es ser una entidad que facilita y promueve una educación para la sociedad, orientada al trabajo y al mejoramiento de la ciudadanía mediante una estrategia enfocada en el fortalecimiento de las capacidades, la construcción de alianzas para el acompañamiento de proyectos que generen conocimiento y el apoyo a una investigación que desarrolle modelos de impacto que se puedan replicar en diferentes poblaciones vulnerables. Como organización de segundo piso, la Fundación Corona desempeña una función clave de intervención, por lo que apoya diferentes iniciativas que cumplan con sus lineamientos de desarrollo social. Para llevar a cabo lo anterior, la fundación les brinda su experiencia, herramientas y recursos, de tal manera que los resultados puedan generar incidencia en las políticas públicas, crear modelos replicables y fortalecer las capacidades de las instituciones que trabajan directamente con las poblaciones vulnerables. En 2017 la Fundación Corona apoyó veinte iniciativas consideradas “nuestras manos y ojos en el territorio” mediante el trabajo conjunto con 162 socios y aliados fundamentales para el logro de sus objetivos.

La Fundación Corona considera que una de sus tareas más importantes, y que fortalece su razón de ser, es incidir e influir en las políticas públicas, debido a que de esa manera se pueden implementar verdaderas soluciones a problemas sociales complejos, lo cual no sería posible sin el apoyo del Estado.

Por lo anterior, la fundación enfoca la mayor parte de sus esfuerzos en incidir políticamente, lo cual se logra gracias a los resultados de las investigaciones que realiza con cada iniciativa en la que interviene, forjando así la evidencia suficiente respecto de las necesidades urgentes o los componentes clave que las poblaciones vulnerables requieren solucionar. De esa manera la fundación crea propuestas que informan y orientan a los tomadores de decisiones, alcanzando dichas problemáticas un campo en la agenda pública. La Fundación Corona promueve y apoya las iniciativas como una herramienta que permite detectar las barreras que deben superar las poblaciones vulnerables para su pleno derecho al desarrollo. Son muchas las iniciativas que apoya la fundación, y entre las más destacadas y ampliamente reconocidas está la que inició en Bogotá en 2004, denominada ¿Cómo vamos?, y que se difundió como “Bogotá Cómo Vamos”, la cual se basa en hacer seguimiento a la ciudad mediante indicadores técnicos y de percepción que permiten evidenciar cada uno de los aspectos que inciden en la calidad de vida de los capitalinos. Actualmente dicha iniciativa ha sido acogida por diez ciudades en Colombia y 74 en América Latina, generando un impacto en las políticas públicas.

Con más de 80 años de experiencia, su aporte al desarrollo del país también lo ha forjado mediante las diferentes investigaciones que nacen de sus iniciativas: en 2017 lanzó 101 publicaciones y elaboró veinte artículos, además de participar en más de noventa eventos para su debida presentación. Por otro lado, ese mismo año su labor fue reconocida en diferentes ocasiones. Según el Panel de Opinión de Cifras & Conceptos, La Fundación Corona fue la organización de la sociedad civil más admirada en Colombia; además, la Revista Semana y La Fundación Liderazgo y Democracia reconocieron y premiaron como los “Mejores Liderazgos Colectivos” dos de las iniciativas apoyadas por la fundación: Todos por la Educación y Enseña por Colombia.

Bajo la orientación de la fundación se han desarrollado modelos innovadores, replicables, integrales y sostenibles que mejoran la calidad de vida de los colombianos, y para llevar a cabo el propósito trazado ha definido una estructura organizacional compuesta por un consejo directivo como órgano máximo de gobierno, una dirección ejecutiva, una coordinación de planeación y varias gerencias en unidades clave como la de procesos, la de proyectos y la de conocimiento. Adicionalmente ha construido un código y una línea ética como marco de buen comportamiento de todos los colaboradores que cada día le apuestan a seguir fortaleciendo y haciendo extensiva su misión de

continuar aportando a la construcción de un país con mejores oportunidades que permita soportar el ejercicio de la democracia y dinamizar el desarrollo económico.

### **2.3.6. FUNDACIÓN ESCUELA NUEVA**

La Fundación Escuela Nueva surgió en 1987 con el apoyo de la Fundación Interamericana FIA bajo el modelo pedagógico “Escuela Activa”. Desde su creación su objetivo ha sido defender y promover el modelo sustentado en una educación enfocada no en el docente sino en el sujeto que aprende y la forma como lo hace. El modelo pedagógico se inició en Colombia en los años setenta y desde entonces ha estado liderado por Vicky Colbert, actual directora de la Fundación, y por Beryl Levinger y Óscar Mogollón. Actualmente la fundación busca contribuir a la calidad de la educación en zonas rurales y urbanas de manera que las poblaciones vulnerables logren un desarrollo social y humano acorde con sus necesidades. Asimismo, la organización ha buscado desplegar nuevas herramientas pedagógicas apoyando una investigación que innove el modelo y pueda adaptar sus principios a nuevos contextos y poblaciones.

El modelo educativo se sustenta en un proceso de aprendizaje colaborativo bajo un enfoque en el que los estudiantes trabajan juntos y aprenden mediante la exploración y la discusión. Lo anterior se fundamenta en la teoría social del conocimiento la cual señala que el aprendizaje es un proceso activo. Este enfoque desafía la concepción tradicional del aprendizaje como un proceso pasivo donde predomina la memorización, y es por eso que la organización propone que el aprendizaje se desarrolle en un ambiente o entorno social donde el individuo se enfrente al conocimiento y al manejo de información por medio del diálogo y la interacción. La gestión de la organización ha estado a cargo del equipo de alta dirección y de la junta directiva conformada por personas con experiencia en los sectores de educación, empresarial y político del país.

Durante los años 80 y 90 el modelo pedagógico “Escuela Activa” se consolidó como una innovación social probada y de alto impacto gracias a que el Estado colombiano realizó una inversión masiva para implementarlo a nivel nacional, llegando a más de 20 mil escuelas rurales del país con resultados de alto desempeño; por su excelente desempeño el Banco Mundial lo reconoció en 1989 como una de las tres reformas más exitosas de países en desarrollo que han impactado la política pública.



La propuesta de la fundación ha transformado el modelo educativo convencional al tomar la escuela como la unidad fundamental de cambio para mejorar la cobertura, la equidad y la calidad de la educación; además, mediante un programa de “implementación completa” ha involucrado a diferentes actores, entre ellos a los docentes, brindándoles alternativas de formación, y el posterior acompañamiento y seguimiento con el fin de generar una asesoría continua durante el proceso. El proyecto ha incluido también la distribución de materiales de aprendizaje como herramientas de apoyo para los estudiantes y los docentes. La fundación supervisa y evalúa las diferentes etapas de implementación, de tal manera que la recolección de información le permite retroalimentarse y fortalecerse contribuyendo con ello a la investigación.

La Fundación Escuela Nueva concibe su modelo pedagógico como una herramienta de cambio que ha sido dada a conocer en contextos internacionales abarcando, entre otros, países como Brasil, Ecuador, Guatemala, India, México, Panamá, Perú, Zambia y Vietnam. Además, como estrategia para fortalecer la difusión de su modelo Escuela Nueva Activa, la fundación ofrece en Colombia un programa de pasantías de una semana dos veces al año para delegaciones internacionales interesadas en replicar el modelo en sus países.

En 2017, y después de pasar una rigurosa evaluación, la Fundación Hundred seleccionó a la Fundación Escuela Nueva y su modelo como uno de los cien proyectos educativos más innovadores en el mundo. Este reconocimiento se dio en el marco de los 30 años de la fundación donde, además, recibió el premio al colombiano ejemplar en la categoría infantil.

### **2.3.7. FUNDACIÓN LUKER**

La Fundación Luker fue establecida en noviembre de 1994 por iniciativa de José Jesús Restrepo & Cia. S.A. –Casa Luker S.A.– y de un grupo de empresarios manizaleños que deseaban contribuir al desarrollo de la ciudad mediante el apoyo a la educación y al emprendimiento, generando con ello un entorno más preparado que le permitiera a cada individuo, y a la sociedad en general, desarrollarse adecuadamente.

La Fundación Luker se creó como una organización privada, sin ánimo de lucro, cuyo interés era hacer de Manizales un mejor lugar para vivir y para educar a los niños. Respaldada en los valores de la familia Restrepo, la

organización se ha enfocado en apoyar a los niños, los jóvenes y los adultos en aspectos como la educación, la recreación, la salud y el desarrollo personal, con el fin de que puedan empoderarse y llegar a ser lo que “quieran ser”. Su objetivo principal es proveer de liderazgo a las personas y las comunidades de forma que puedan contribuir al desarrollo social y económico de la ciudad. Es así como la fundación, mediante alianzas público-privadas, apoya proyectos en las áreas de educación y emprendimiento. Sus aliados estratégicos incluyen gremios, organismos multilaterales, instituciones de educación superior nacionales e internacionales, cámaras de comercio, organismos de financiación y otras organizaciones sociales como las fundaciones Sura, Corona, EPM y Bolívar Davivienda. Lo anterior es una muestra de cómo las sinergias entre las fundaciones permiten consolidar voluntades hacia fines comunes.

Actualmente la fundación cuenta con un patrimonio autónomo para el despliegue de su gestión, lo que le ha permitido consolidar más de cinco proyectos educativos con los que busca fortalecer las competencias socioemocionales de los niños, las niñas y los jóvenes en colegios públicos de Manizales. Su modelo pedagógico Escuela Activa forma a los estudiantes en habilidades que les sirvan en su cotidianidad y les facilita el acceso a la educación superior. Uno de los programas más representativos de la fundación es Universidad en tu Colegio, mediante el cual se convoca a los colegios públicos para que ofrezcan a sus estudiantes un programa técnico de educación superior, de manera que al terminar el bachillerato obtengan un título que les facilite el acceso a distintas oportunidades de crecimiento. El compromiso de la fundación con la calidad de la educación la ha llevado a realizar alianzas con la Universidad de Harvard y el BID con el fin de buscar, implementar y evaluar innovaciones pedagógicas que fortalezcan las competencias básicas en matemáticas y lenguaje de los estudiantes de primaria, pues, de acuerdo con los resultados de las Pruebas Saber, el 50% de los niños no alcanzan el nivel mínimo deseado en las respectivas áreas. La Fundación Luker ha beneficiado con sus programas educativos a más de 21 mil niños, lo que se traduce en una cobertura del 56% de los colegios públicos urbanos de Manizales.

Desde el punto de vista del emprendimiento, y gracias a una alianza con más de quince organizaciones públicas, privadas e instituciones académicas, la Fundación Luker destaca su megaproyecto “Manizales más” que lleva ya siete años fortaleciendo la economía de la ciudad mediante el apoyo a emprendimientos de alto impacto, y generando ambientes institucionales

estables para que puedan contar con las condiciones necesarias en su proceso de creación, crecimiento y supervivencia. Este programa ha sido reconocido en varias ocasiones, muestra de ello fue la invitación realizada en 2017 por el BID para hacer parte del Benchmarking dirigido a resaltar diversas organizaciones que apoyan el emprendimiento de alto impacto como herramienta de desarrollo económico y social. Por otro lado, en 2018, Babson College, la universidad número uno de emprendimientos del mundo, le otorgó al proyecto el reconocimiento como programa que articula y dinamiza el ecosistema de emprendimiento.

Otra de las líneas de trabajo de la fundación son las iniciativas de impacto alrededor del proceso de cultivo del cacao. Desde 2012 Casa Luker dio vida al proyecto Sueño de Chocolate, concebido como medio de acercamiento a las regiones y comunidades productoras de cacao, y en 2014 la fundación se unió como aliada para potenciar las temáticas de educación, emprendimiento y empoderamiento comunitario. Con dicho proyecto se busca crear un modelo rural agroindustrial que convoque a la comunidad en el área de influencia para que pueda potenciar sus capacidades y contribuir a su desarrollo sostenible.

Dichos antecedentes le permitieron a la fundación ser seleccionada en 2018 por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) para liderar el proceso de fortalecimiento de la cadena de cacao en Colombia. Al proyecto se le asignó un presupuesto de más de US\$6 millones que beneficiará a más de 900 agricultores durante cinco años. Este desafío cuenta con la cooperación de actores clave del sector empresarial y la academia que buscan mejorar el entorno y la calidad de vida de los productores de cacao con sus áreas de influencia en tres regiones del país mediante la tecnificación del proceso de siembra y la rehabilitación de los cultivos.

El esquema de la fundación incluye la junta directiva, la gerencia general, y un equipo de trabajo que soporta todos los proyectos que adelanta. Uno de los aspectos a resaltar es su enfoque de sostenibilidad, compromiso que se refleja en el reporte de sostenibilidad que la fundación entrega a los grupos de interés bajo la metodología Global Reporting Initiative -GRI.

### 2.3.8. FUNDACIÓN MI SANGRE

La Fundación Mi Sangre nació en 2006 de la mano del cantante colombiano Juan Esteban Aristizábal, más conocido como Juanes, quien a lo largo de su carrera profesional siempre manifestó su preocupación por el sufrimiento de las víctimas del conflicto armado y su debida reparación. Inicialmente la organización se enfocó en suplir las necesidades de las víctimas de lesiones causadas por las minas antipersona, pero debido a su deseo de generar más entornos de paz y prevenir la violencia, con los años ha venido ampliando su ayuda a comunidades, niños y jóvenes en estado de vulnerabilidad con el fin de fortalecer sus capacidades y contribuir a su desarrollo. De esa manera, para erigir barreras de defensa que protejan de los entornos violentos la fundación tiene como objetivo generar ecosistemas estables donde se puedan desarrollar habilidades útiles para la resolución de los problemas de vida de las comunidades, con el fin de que las nuevas generaciones sean las responsables de construir una cultura de paz en Colombia.

Durante más de diez años de trabajo la fundación ha ratificado su deseo de romper ciclos de violencia mediante la convicción de que los escenarios de paz se construyen desde el individuo en su entorno inmediato: la casa, el colegio y el lugar de trabajo. Es por eso que brinda acompañamiento psicosocial a niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos, y contribuye a que vivan la ciudadanía como constructores de paz mediante una formación basada en el arte y la lúdica con la participación de la familia, la comunidad y el sector educativo. Los miembros de la fundación están convencidos de que el arte y la lúdica representan una alternativa para el desarrollo de habilidades para la vida, y aseguran que jugando y creando se aprende más, y para eso han desarrollado e implementado tres líneas de trabajo: Educación para la Paz, Acompañamiento Social y Movilización de Causas, siendo Educación para la Paz el proyecto que más ha impactado a niños, niñas y jóvenes gracias a que en 2017 llegó a más de 700 mil de personas.

La Fundación Mi Sangre opera como una organización de segundo piso, gestionando y movilizandoo recursos propios y de cooperación para el desarrollo, con el fin de apoyar acciones e iniciativas dirigidas a atender a la primera infancia vulnerable y a las víctimas de la violencia en el país.

La fundación basa su actividad en la implementación de dos metodologías pioneras y diferenciadas de su trabajo: la primera, denominada “Pazalobien”, fortalece habilidades de vida, de liderazgo y apoya el emprendimiento social,

y la segunda, “Tejelavida”, se basa en un acompañamiento, ya sea individual, familiar o comunitario, que ayuda a proteger los derechos y contribuye a su pleno desarrollo. Dichas metodologías han estimulado transformaciones en quienes han sufrido actos de violencia al devolverles la confianza para creer en ellos mismos, en el otro y en su comunidad; permiten descubrir y fortalecer en los niños y los jóvenes sus capacidades como líderes de cambio, y que su voz puede sacudir la conciencia de la sociedad promoviendo una cultura de paz desde su territorio. Todo ello le ha permitido a la fundación abordar problemáticas como el reclutamiento forzado, el trabajo infantil, el consumo de sustancias psicoactivas, diferentes tipos de violencias y la vulneración de derechos, entre otras.

La fundación ha configurado un equipo de trabajo conformado por Juanes, como fundador, un consejo directivo compuesto por cinco miembros de la familia Aristizábal Vásquez, quienes unidos por el arte y el compromiso social contribuyen a la construcción de la paz, una dirección ejecutiva, un consejo asesor conformado por profesionales reconocidos en diversas áreas que aportan, con temáticas relacionadas con dinámicas del sector social, saberes educativos y conocimiento, cultura y responsabilidad social, arte y dinamismo juvenil, divulgación y comunicación, planeación e innovación, imagen y proyección, estructura e impacto social y tendencia digital. Además, con el propósito de contar con un ambiente de control y transparencia en toda la gestión, la fundación cuenta con la figura de una revisoría fiscal y con un proceso de auditoría externa a cargo de la firma Deloitte.

En 2017 la fundación llegó a seis departamentos y 42 municipios de Colombia, con nueve proyectos que se desarrollaron gracias a alianzas con el sector público y privado entre las que se destacan entidades como la Ford Foundation, la Fundación Fraternidad, la Embajada del Reino de los Países Bajos, la Fundación Bolívar Davivienda y el Banco Interamericano de Desarrollo; además, en ese mismo año se unieron más de 11 mil personas de manera directa y más de 79 mil de manera indirecta, denominada así por conocer la metodología a través de terceros. Este proyecto ha sido galardonado, entre otras distinciones, por el Banco Interamericano de Desarrollo. Durante su existencia la fundación ha beneficiado a más de 800 mil personas en estado de vulnerabilidad.

### 2.3.9. FÚTBOL CON CORAZÓN

Fútbol con Corazón surgió en 2007 a partir de un proyecto de grado presentado en Harvard por Samuel Azout y un compañero de clase en el que idearon una manera de convocar a los niños a realizar actividades de esparcimiento con el objetivo de alejarlos de su entorno vulnerable. El proyecto se hizo realidad cuando regresaron a Colombia gracias a la ayuda y retroalimentación que recibieron de un antropólogo que trabajaba con las pandillas de Medellín en un programa denominado Fútbol por la Paz. Fútbol con Corazón se trazó el objetivo principal de utilizar el deporte, especialmente el fútbol, como herramienta pedagógica para que niños, niñas y jóvenes aprendieran habilidades que les sirvieran para afrontar su cotidianidad y les ayudaran a ser mejores personas con capacidades para enfrentar su futuro. Según Azout, la elección del fútbol se debió a que este deporte permite desarrollar el potencial de los niños y jóvenes puesto que inspira, motiva, une a las comunidades, enseña el trabajo en equipo, la resiliencia y la autoestima; fue así como la organización transformó el fútbol en una poderosa herramienta de intervención para resolver problemáticas sociales. Además, el proyecto Fútbol con Corazón rescata el valor de la mujer y su rol en la sociedad al reducir las diferentes formas de violencia, trabajar en la prevención de la delincuencia y promover la asistencia y el rendimiento escolar. Los niños que acuden a la intervención tienen que estar obligatoriamente en el sistema educativo.

Para Fútbol con Corazón es importante resaltar que no es una escuela de fútbol común, sino que son una ESAL que busca construir ciudadanía mediante la mejora de la calidad de vida de los niños, niñas y jóvenes de América Latina por medio de la solución de distintas problemáticas identificadas, como la carencia de habilidades cognitivas, socioemocionales y físicas, al tiempo que busca confrontar las distintas amenazas a las que se enfrentan estos niños al convivir en poblaciones vulnerables con problemas de violencia y drogadicción. Es por eso que la fundación promueve la buena toma de decisiones mediante la actividad recreativa del fútbol, como forma pedagógica, que desarrolla en los niños y jóvenes valores y habilidades para la vida promoviendo la resolución pacífica de conflictos y contribuyendo a la equidad de género y la sana convivencia. Durante los partidos se promueven dichos cambios mediante la renovación de las reglas de juego (p. ej., jugar tres tiempos), se realizan acuerdos de convivencia, se convocan equipos mixtos, y no se dispone de árbitros, sino que son los niños quienes resuelven los conflictos que se van generando

durante el juego. En particular la metodología consiste en conformar equipos de juego mixtos en donde el primer gol debe estar a cargo de una niña, pues de lo contrario no es válida la jugada. Lo anterior lleva implícito el mensaje de aprender a respetar a las niñas, valorarlas y trabajar con ellas, lo que sin duda repercutirá en las relaciones de interacción que tendrán más adelante como hombres y mujeres en la casa, la escuela y la sociedad como un todo. Además, juegan sin árbitro para aprender a resolver sus conflictos “[...] hacen acuerdos de convivencia y el que gana el encuentro no es el que más goles anote, es una combinación entre los goles anotados y el cumplimiento de los acuerdos de convivencia, que se llaman corazones”. Es una metodología que utiliza el deporte como un vehículo para la transformación social.

Convencidos de que la actividad deportiva promueve cambios reales y positivos en los niños, niñas y jóvenes, los miembros de la Fundación Fútbol con Corazón (FCC) buscan alianzas nacionales e internacionales que apoyen su labor, y están interesados en que más organizaciones conozcan e implementen su modelo pedagógico, para lo cual ofrecen lo que denominan “Consultoría FCC”, dirigida a organizaciones relacionadas con el deporte, especialmente el fútbol, o a empresas que deseen tener una responsabilidad social corporativa enfocada en este modelo; de esa manera FCC busca transferir, además de su modelo insignia como herramienta pedagógica de impacto social, los conocimientos que a lo largo de su trayectoria ha adquirido.

Actualmente, Fútbol con Corazón ha llegado a 40 comunidades e impactado positivamente las vidas de más de 20 mil niños en toda Colombia, Lo que la ha llevado a recibir en Chicago el premio a la Inserción Social de la organización Beyond Sports, y a ser seleccionada por la organización Deportes y Desarrollo de España para que quince niños colombianos de bajos recursos viajaran a entrenarse con el Real Madrid.

### **2.3.10. T DE TEATRO**

En 1991 nació la organización T de Teatro con el propósito de crear, producir y proyectar el teatro, la música y la danza para Colombia y el mundo, de manera que se conozcan las mejores representaciones del arte nacional. Adicionalmente la fundación se ha propuesto establecer un espacio para la investigación y la educación en relación con las artes escénicas, visuales y plásticas, buscando facilitar el acceso a oportunidades de desarrollo para las

nuevas generaciones de artistas y el público en general. Lo anterior ha permitido promover la formación integral basada en las artes y el trabajo conjunto entre profesionales, estudiantes e investigadores.

En la actualidad la Fundación T de Teatro centra su razón de ser en cuatro líneas de negocios: la primera consiste en apoyar el desarrollo de un ambiente cultural por medio de alternativas complementarias y de consultoría que cumplan con los objetivos culturales de entidades que sostienen una programación activa de artes escénicas, lo cual ha permitido generar alianzas con agrupaciones teatrales relevantes como el Teatro Libre, el Teatro Jorge Eliécer Gaitán y el Teatro Colsubsidio; la segunda radica en una agenda de programaciones tanto internacionales como nacionales que contribuyen a diversificar el intercambio cultural, con una cartelera que incluye grupos teatrales de países como Argentina, Uruguay, España, México y Cuba; la tercera se orienta a resaltar el amplio y diverso talento de los artistas colombianos independientes que están en busca de oportunidades y que no han sido suficientemente apoyados, brindándoles asesoría, promoción y acompañamiento para que ajusten y proyecten sus trabajos, y representándolos en escenarios artísticos tanto nacionales como internacionales; la cuarta línea consiste en apoyar entidades que han confiado en la experiencia cultural de la fundación mediante la transferencia de conocimiento y experiencia para que desarrollen actividades culturales a nivel corporativo, entre ellas Skandia de Old Mutual, Pacific Rubiales, Festival Vallenato y Servientrega.

El modelo de administración de la Fundación T de Teatro está a cargo de la sociedad Equilibrio Social y Cultural S.A.S., entidad que fue pensada para apoyar a las ESAL, de carácter privado o estatal, en el desarrollo de contenidos específicos en pro de alcanzar sus propósitos en lo que tiene que ver con las relaciones públicas, los proyectos de carácter social y los proyectos culturales. La fundación direcciona su apoyo cultural a gestionar, producir y promover actividades en artes escénicas, artes plásticas y multimedia.

La estructura de la fundación se sustenta en la dirección general con el apoyo de la junta directiva en acompañamiento al proceso de toma de decisiones. Adicionalmente, existen la auditoría externa y la revisoría fiscal.





**3.**

**LA RELACIÓN ENTRE EL DIRECTOR  
EJECUTIVO Y LA JUNTA DIRECTIVA**



## 3.

# LA RELACIÓN ENTRE EL DIRECTOR EJECUTIVO Y LA JUNTA DIRECTIVA

---

### 3.1. Génesis de las juntas directivas como órganos de gobierno corporativo

Las juntas directivas se conciben como el principal mecanismo de gobierno corporativo y como el órgano central de un sistema de gobierno a nivel organizacional. La discusión respecto de su razón de ser, sus funciones, su composición y su funcionamiento desde el deber ser está claramente condicionada por las realidades y problemáticas que llevaron a su creación, específicamente en la empresa privada. Básicamente la junta se estructura para mitigar un potencial problema o conflicto de intereses entre los propietarios y el gerente o ejecutivo principal en la empresa privada de propiedad dispersa. Para hacer claridad acerca del potencial conflicto de intereses debemos remontarnos a las discusiones de diferentes economistas que realizaron aportes a la literatura de la economía financiera.

Por ejemplo, Smith (1776) aseguró que siempre habrá algo de negligencia y uso ineficiente de los recursos cuando una persona diferente al dueño administra los bienes. Lo anterior, porque solo el propietario está en capacidad de darle importancia a aspectos que para un administrador pueden ser irrelevantes. A partir de esa idea Berle y Means (1932) cuestionaron la propiedad dispersa en las empresas, prediciendo que podría ser la forma dominante de propiedad en el mundo. En un análisis realizado a las empresas más grandes en Estados Unidos encontraron que debido a la atomización o dispersión de la propiedad en manos de miles de accionistas, ninguno de ellos de manera individual estaría en capacidad de ejercer control sobre las acciones de los gerentes. Por lo tanto, la dispersión de la propiedad implica que los gerentes administran la riqueza de otros que no pueden ejercer control al respecto, generando un escenario en el que es probable que los gerentes sean negligentes y hagan mal uso de los recursos. Este análisis invitó a diseñar prácticas para controlar el conflicto de intereses; es decir, el potencial comportamiento oportunista o negligente de los gerentes.

Posteriormente, Jensen y Meckling (1976) aseguraron que el problema de agencia entre gerentes y accionistas sugería la necesidad de adoptar mecanismos de supervisión para controlar el comportamiento de los primeros. Y en la misma línea, Fama (1980) reclamó la necesidad de adoptar algunos mecanismos de gobierno al interior de las empresas para cumplir con ese objetivo de supervisión y control. Y fue en dicho contexto que surgió la junta directiva como el principal órgano de gobierno para ejercer funciones de supervisión y asesoría al equipo de alta gerencia. Incluso Fama y Jensen (1983) ofrecieron los primeros lineamientos respecto de la conformación de las juntas, al asegurar que es importante contar en estos órganos de gobierno con miembros externos independientes, expertos en diferentes áreas, que estén en capacidad de supervisar al equipo de alta gerencia y de tomar las decisiones en pro de la empresa y no de un grupo de interés o un individuo en particular.

Afirmar que la junta directiva es un órgano que toma decisiones no implica que el equipo de alta gerencia no lo haga también. La pregunta sería entonces, ¿cuáles funciones son propias del gerente y cuáles se asignan a la junta directiva en la toma de decisiones? Para Fama y Jensen (1983) las empresas establecen una serie de acuerdos o contratos, escritos o no, que determinan las reglas de juego y especifican los derechos de cada persona o grupo de individuos al interior de las mismas. Estas reglas de juego incluyen la asignación

de funciones dentro del proceso de toma de decisiones. Según esos autores, existen cuatro tipos de funciones en una decisión: la formulación, que implica el diseño de propuestas para la utilización de los recursos de la empresa; la ratificación o aprobación, que hace referencia a la escogencia de una propuesta en particular para ser llevada a cabo; la implementación, que implica ejecutar o hacer realidad la propuesta escogida, y la supervisión, que hace referencia al seguimiento a la puesta en marcha de la iniciativa o propuesta.

Teniendo en cuenta que un sistema de gobierno corporativo busca un balance de poderes y evitar el comportamiento oportunista o negligente de los actores que participan en la alta dirección de la organización, Fama y Jensen (1983) aseguran que las funciones de formulación y de implementación son propias de la alta gerencia (funciones gerenciales), mientras que las funciones de aprobación y supervisión corresponden a la junta directiva (funciones de control). Un ejemplo que puede dar claridad es el siguiente: en el marco del desarrollo de la estrategia corporativa la alta dirección realiza una propuesta relacionada con el presupuesto financiero para el siguiente año de operaciones. Esta propuesta es presentada a la junta directiva, la cual puede solicitar modificaciones para finalmente ratificar o aprobar el presupuesto. Luego, el equipo de alta gerencia estará a cargo de su implementación, asegurándose que las diferentes áreas cumplan lo consignado en el presupuesto, tanto en la ejecución del ingreso como en la ejecución de los costos y gastos. Finalmente, la junta directiva ejercerá un control periódico a esta implementación mediante indicadores específicos. Incluso, puede establecer recompensas monetarias para los ejecutivos de alta gerencia, por el cumplimiento de las metas financieras.

De acuerdo con la revisión de la literatura realizada por Trujillo, Guzmán y Prada (2015), las juntas directivas son órganos de gobierno que concentran un alto poder, con la capacidad de nombrar y remover al gerente, tomar decisiones respecto de los montos a repartir a manera de dividendos, discutir y aprobar fusiones o adquisiciones, definir los esquemas de compensación de los altos ejecutivos de la empresa, y en general, ejercer todo el poder al que tienen derecho los propietarios y que ha sido delegado a un grupo colectivo para una toma de decisiones más efectiva.

### **3.2. El papel de las juntas en las sociedades cerradas**

La discusión presentada en el aparte anterior supone que la empresa cuenta con gran número de accionistas, y que ninguno tiene el poder suficiente para controlar directamente las acciones del gerente. Sin embargo, es común encontrar que las empresas, aun cuando cuenten con accionistas minoritarios en gran número, a su vez tienen un accionista mayoritario con la capacidad de controlar la alta gerencia, supervisar su actuar, establecer su compensación, e incluso tomar la decisión de contratar o desvincular a los integrantes del equipo de alta gerencia. Por ejemplo, para el caso colombiano Ecopetrol cuenta con el Estado como accionista controlante, aun cuando tiene un gran número de accionistas minoritarios. Igual sucede con las empresas que componen el Grupo Aval, como Banco de Bogotá o Banco de Occidente, las cuales están controladas de manera indirecta por Luis Carlos Sarmiento; o con el Banco Davivienda, controlado por la familia Cortés. En general en nuestro país todos los emisores de acciones cuentan con accionistas mayoritarios o controlantes. Lo anterior es muy similar a lo que sucede alrededor del mundo tanto en economías emergentes como desarrolladas.

La Porta, López de Silanes y Shleifer (1999) aseguran que los estudios realizados en la segunda mitad del siglo XX desvirtuaron la imagen de Berle y Means (1932) de propiedad dispersa y gerentes que no deben rendir cuentas a ningún propietario poderoso o suficientemente influyente en la empresa. Para el caso los autores reseñan trabajos en Alemania, Japón, Italia, España, Estados Unidos, Bélgica, e incluso, países emergentes, incluyendo algunos latinoamericanos, y en todos se evidencia la existencia de accionistas mayoritarios con capacidad de supervisar y disciplinar a la alta gerencia. Además, La Porta, López de Silanes y Shleifer (1999) llevan a cabo sus propios análisis y encuentran alta concentración de la propiedad en países como Argentina, Hong Kong, Nueva Zelanda, Singapur, España, Austria, Bélgica, Dinamarca, Finlandia, Israel, Italia, México y Portugal, entre otros.

Todos los análisis sobre la concentración de la propiedad y la existencia de accionistas mayoritarios se llevaron a cabo con empresas listadas en los mercados de capitales, emisores de acciones, y, en consecuencia, con accionistas minoritarios. Sin embargo, la mayoría de empresas en el mundo no están listadas en bolsa. Por ejemplo, los datos disponibles en el Banco Mundial, y reseñados por Villalonga, Trujillo, Guzmán y Cáceres (2019), demuestran que

en América Latina hay alrededor de 1.200 empresas listadas en bolsa: 353 en Brasil, 225 en Chile, 213 en Perú, 131 en México, 101 en Argentina y 76 en Colombia (cifras del 2012 que seguramente son mayores a las actuales). Según Villalonga et al. (2019), Colombia tiene más de 1.6 millones de empresas, y teniendo en cuenta que las listadas en bolsa son menos de 100, la gran mayoría son de propiedad cerrada, controladas por solo algunos accionistas, regularmente familias. Además, los autores señalan que eso no se aleja de la realidad de los países desarrollados. Por ejemplo, en Estados Unidos existen más de 5.9 millones de empresas, y listadas en la bolsa de valores solo hay 4.300.

Por lo tanto, si la propiedad no está dispersa, como anticipaban Berle y Means (1932), sino concentrada, tanto en países emergentes como en países desarrollados, y existen accionistas con la capacidad de supervisar y disciplinar a los equipos de alta gerencia, ¿cuál es el papel de las juntas directivas en el gobierno corporativo de esas empresas?

La respuesta a la anterior pregunta solo ha sido abordada por Villalonga et al. (2019), quienes estuvieron en capacidad de conformar una muestra de más de 21.000 empresas de propiedad cerrada colombianas, con micro datos de diferentes características de gobierno corporativo y de concentración de la propiedad. Este es el único estudio publicado en el mundo que ha podido analizar una muestra en la que algunas empresas cuentan con junta directiva, mientras que otras no han establecido ese mecanismo de gobierno corporativo. Lo anterior proporciona conclusiones valiosas respecto del funcionamiento de las juntas en las empresas cerradas, las cuales discutiremos a continuación.

Villalonga et al. (2019) primero analizan los factores que inciden en la conformación de una junta directiva en las empresas de propiedad cerrada, en las cuales no es mandatorio contar con dichos órganos de gobierno. Así mismo encuentran que tanto el número como la identidad de los propietarios inciden en la probabilidad de contar con una junta directiva. Esto implica que entre mayor es el número de propietarios es más probable que se constituya una junta directiva. Es decir, una junta directiva se puede percibir como necesaria en una empresa con diez o veinte propietarios, a diferencia de lo que sucede en una empresa con tan solo dos socios. Además, la identidad o tipo de propietarios es relevante. Específicamente, las empresas controladas por familias tienen una mayor probabilidad de contar con una junta directiva, especialmente cuando las familias se encuentran en la segunda o tercera generación.



La siguiente pregunta que abordan estos autores es si tener una junta genera valor económico para los propietarios de la empresa. Los análisis econométricos presentados sugieren que las empresas que deciden constituir una junta directiva alcanzan un mayor rendimiento financiero, medido por la rentabilidad que son capaces de generar sobre la inversión de los activos. Lo anterior resulta en un beneficio que es percibido por todos los propietarios, sean estos controlantes o minoritarios.

Sin embargo, los resultados de Villalonga et al. (2019) sugieren que las juntas directivas en las sociedades cerradas apoyan los deseos y decisiones de los accionistas controlantes. Lo anterior, porque ante divergencias en decisiones de endeudamiento o en la política de dividendos, los autores encuentran que las juntas directivas validan y apoyan las preferencias de los accionistas mayoritarios. Así, en este tipo de sociedades las juntas directivas asesoran al equipo de alta gerencia y apoyan al accionista controlante en la función de supervisión a los gerentes, lo que beneficia a todos los propietarios. Pero al mismo tiempo, las juntas directivas aumentan el poder del accionista mayoritario y le permiten tomar decisiones según sus preferencias, lo que puede afectar a los minoritarios.

En general, las juntas directivas cumplen más una función de asesoría y apoyo al accionista mayoritario en las sociedades cerradas. La supervisión, compensación, decisiones de vinculación y de despido de los altos ejecutivos, así como la aprobación de operaciones relevantes para el futuro de la empresa, regularmente están a cargo del propietario mayoritario, a menos que este último renuncie al poder que tiene dentro de la organización y permita una dinámica de gobierno diferente, empoderando a la junta directiva.

¿Qué sucede si la concentración de la propiedad es extremadamente elevada? Cuando las empresas cuentan con uno o dos propietarios las funciones gerenciales y de control o supervisión generalmente están concentradas. Es decir, en el caso de dos amigos o hermanos que deciden crear una empresa, y cuando las operaciones no son complejas, regularmente la formulación de proyectos o alternativas de inversión, su aprobación, implementación y seguimiento al desempeño, están a cargo de las mismas personas, los emprendedores gerentes (Fama y Jensen, 1983). En esas empresas no es común encontrar una junta directiva. El surgimiento de una junta asesora se presenta cuando la operación y las decisiones en la empresa se hacen más complejas, y el propietario gerente considera necesario contar con el apoyo de un grupo de expertos. Y

como lo demuestran Villalonga et al. (2019), lo anterior sucede igualmente cuando se incrementa el número de propietarios, hasta llegar al modelo de gobierno corporativo en el que la empresa es tan compleja y los accionistas de un número tal, que requieren una junta que tome las funciones de asesoría y supervisión, modelo propio de la empresa de propiedad dispersa.

### **3.3. El papel de las juntas en las ESAL**

¿Cuál debería ser el papel de una junta directiva en una ESAL? A diferencia de lo que se pueda pensar, la literatura en economía financiera no ha permanecido en silencio al respecto. Incluso los primeros artículos que analizaron el papel de las juntas directivas tuvieron en cuenta diferentes tipos de organizaciones y estructuras de propiedad. De acuerdo con Fama y Jensen (1983), la separación de las funciones gerenciales de las funciones de control no solo se circunscribe a las empresas grandes, listadas en bolsa, y de propiedad dispersa. Los autores aseguran que, en las ESAL, grandes o pequeñas, complejas o simples, es necesario separar las funciones gerenciales de las de control, argumento que discutiremos a continuación.

De acuerdo con Fama y Jensen (1983), cuando las actividades de las ESAL son financiadas total o parcialmente mediante donaciones, los flujos de caja de la organización dependen de los donantes. Además, por la naturaleza de sin ánimo de lucro, dichas empresas no cuentan con personas con derechos sobre los flujos de caja netos que generan estas organizaciones, como sí sucede en la empresa (accionistas). En ese contexto, los autores aseguran que existe un riesgo de expropiación de las donaciones por los encargados de su administración. Es decir, el director ejecutivo de la ESAL puede utilizar los recursos que recibe de externos para su propio beneficio, o puede actuar de manera negligente en su administración.

Para Fama y Jensen (1983) el problema de agencia o conflicto de interés que se presenta entre los donantes o financiadores externos y aquellos que toman las decisiones en una organización sin ánimo de lucro es similar al que se presenta en otro tipo de organizaciones en las que los tomadores de decisiones no asumen las consecuencias de sus decisiones en el detrimento o incremento de su riqueza personal. Por lo tanto, los autores aseguran que la

separación de las funciones gerenciales (formulación y de implementación) de las funciones de control (aprobación y supervisión) en el proceso de toma de decisiones es necesaria en las ESAL para asegurar su supervivencia, mitigar los conflictos de interés y procurar que los fondos provenientes de las donaciones sean utilizados de manera efectiva y no sean expropiados con facilidad.

¿Qué tipo de organizaciones viven esta realidad? Las fundaciones culturales, en las que un director artístico asume las funciones gerenciales, así como otro tipo de ESAL pequeñas, tales como organizaciones benéficas, museos privados, hospitales pequeños o congregaciones religiosas, están expuestas a la expropiación de los fondos por internos. Según Fama y Jensen (1983), el hecho de ser menos complejas genera una concentración de las funciones gerenciales en un director, pero la escogencia, supervisión y evaluación del mismo debe estar a cargo de una junta directiva. En organizaciones sin ánimo de lucro más complejas, como las universidades privadas, las juntas directivas deben estar igualmente en el ápice del sistema de toma de decisiones a cargo de las funciones de control, aun cuando las funciones gerenciales estén más dispersas en un mayor número de internos.

Respecto de la nominación de los miembros y la composición de las juntas directivas en las ESAL, Fama y Jensen (1983) argumentan que aun cuando asuman roles similares (asesoría y supervisión del equipo encargado de las funciones gerenciales a través de su selección, compensación y evaluación), deben contar con una configuración diferente. Mientras que las empresas tienen externos interesados en la generación de caja, con incentivos suficientes para remover a los tomadores de decisiones y a los miembros de junta directiva, las ESAL no cuentan con ese tipo de mecanismos de supervisión y disciplina; por lo tanto, las juntas no deben ser elegidas por internos, por aquellos encargados de la administración de la organización, para evitar el riesgo de colusión y expropiación de las donaciones. Así, las juntas directivas en las ESAL deberían incluir muy pocos o ningún interno con derecho de voto, y los nuevos miembros del órgano de gobierno deberían ser elegidos por los miembros en ejercicio. Además, regularmente son donantes que ejercen sus funciones sin pago. La voluntad de proveer donaciones personales continuas en dinero o tiempo representa una característica de los miembros de dichas juntas. Esta condición señala de alguna manera el compromiso del miembro de junta con el desarrollo de sus funciones de manera adecuada.

Widmer (1985) tiene en cuenta que en Estados Unidos todas las ESAL legalmente establecidas deben contar con una junta directiva, y analiza las motivaciones de sus miembros para realizar un trabajo que no es remunerado. Para desarrollar su investigación, el autor entrevistó aproximadamente cien profesionales miembros de esos órganos de gobierno. Sus características indican que son personas con ingresos altos, más educación, ciudadanos activos (participan en votaciones y sirven en otras juntas) y cuentan con mejores trabajos. Luego Widmer (1985) analiza las respuestas de los entrevistados a la luz de cuatro categorías de incentivos.

Los resultados de Widmer (1985) sugieren que los incentivos sociales y de desarrollo son los más comunes para justificar la participación en las juntas directivas de ESAL, las cuales no otorgan compensación. Los incentivos sociales hacen referencia a recompensas intangibles asociadas a la amistad con otros miembros de junta en la misma ESAL, y al estatus y honor que concede la participación en esos órganos de gobierno, específicamente derivados de la interacción social. Por otra parte, los incentivos de desarrollo representan las recompensas intangibles personales asociadas con la oportunidad de utilizar y adquirir conocimiento y habilidades específicas, y de asumir responsabilidades cívicas. Estas categorías (incentivos sociales y de desarrollo) fueron identificadas entre el 50 y el 86% de los casos.

Otros incentivos identificados por Widmer (1985), menos comunes, pero igualmente presentes, son los materiales y los ideológicos. Los incentivos materiales representan recompensas tangibles, para sí mismos o para personas cercanas, y están relacionados con las oportunidades laborales y la posibilidad de establecer contactos o de obtener servicios de la ESAL; por su parte, los incentivos ideológicos representan la satisfacción de trabajar en causas respecto de las cuales se tiene una firme convicción. Estas dos categorías fueron identificadas en menos del 15% de los casos.

Por otra parte, aquellos que deciden participar en juntas de ESAL deben ser conscientes de las diferencias entre este tipo de organizaciones y la lógica que se vive en las empresas con ánimo de lucro. Este aspecto es abordado por McFarlan (1999) en un artículo publicado en la *Harvard Business Review*, en el que discute su experiencia personal en juntas de organizaciones sin ánimo de lucro, especialmente en el sector salud y educación. Para el autor la misión de la organización, la medición del desempeño, el liderazgo y la composición de la junta difieren de manera sustancial en las ESAL e implican una lógica

diferente a la del mundo de los negocios. Por ejemplo, la misión principal de una ESAL es brindar los servicios que hacen parte de su razón de ser a los grupos de interés clave, antes que la creación de riqueza, propio de la empresa con ánimo de lucro. En consecuencia, las medidas de desempeño trascienden las financieras. El desempeño financiero establece un difícil balance con otras medidas asociadas con la razón de ser y la moral de la organización sin ánimo de lucro. Así, un recorte en los gastos ante una situación financiera compleja puede no ser una medida apropiada en una ESAL, y la recuperación financiera puede implicar otras estrategias que respeten la cultura y la misión de la organización, aun cuando tomen más tiempo.

Otra diferencia que resalta McFarlan (1999) es el liderazgo. En Estados Unidos es común en las ESAL el reporte del director ejecutivo a la junta, especialmente a un presidente de junta externo, sugiriendo un papel fuerte y un liderazgo marcado por el presidente de la junta directiva. Además, los comités de alta gerencia, o conformados por el director ejecutivo, no deben reemplazar y deben diferenciarse de la junta, riesgo común en este tipo de organizaciones. Finalmente, en las juntas de las ESAL se espera más rotación, horas de trabajo inusuales y demandantes, una asistencia no remunerada y por ende donación en tiempo, y una junta directiva conformada por perfiles disímiles pero que apoyen al objeto social perseguido. Lo anterior genera desafíos para conformar y mantener una junta directiva apropiada para las ESAL.

Respecto de las funciones de las juntas directivas en las organizaciones sin ánimo de lucro, Liu (2010) señala principalmente cuatro: la responsabilidad de seleccionar a los directores ejecutivos y el equipo de alta dirección (en las ESAL más complejas), así como supervisar su desempeño; la responsabilidad de determinar el uso de los excedentes financieros cuando se presentan, y de garantizar una adecuada gestión tributaria de la organización; la responsabilidad de apoyar la consecución de recursos para el desarrollo de la razón de ser de la ESAL mediante diferentes estrategias, como la consecución de donaciones u oportunidades de negocio, y la responsabilidad de establecer lineamientos estratégicos claros para el desarrollo del objeto social de la organización sin ánimo de lucro.

Zhu, Wang y Bart (2016) hacen un análisis más específico, centrado en el papel de la junta al influir en el ajuste de la estrategia de las organizaciones sin ánimo de lucro frente a los cambios en el entorno. Para los autores, la atención respecto del papel de las juntas directivas en las ESAL ha cobrado

relevancia debido al incremento de casos de abuso y mala utilización de los recursos financieros bajo administración en ese tipo de organizaciones. Un ejemplo citado por estos autores es el de la National Kidney Foundation de Singapur. Se descubrió que la fundación había presentado declaraciones falsas de su situación financiera y del número de pacientes atendidos, y que el director ejecutivo usaba los vehículos de la fundación para asuntos personales, y viajaba en clase ejecutiva. Lo anterior implicó pérdida de donaciones de manera masiva, lo que a su vez resultó en el despido del director, y de toda la junta directiva.

El estudio de Zhu, Wang y Bart (2016) analiza el involucramiento de las juntas directivas en la toma de decisiones estratégicas en 156 organizaciones sin ánimo de lucro canadienses. Los resultados demuestran que cuando las juntas están involucradas en toma de decisiones estratégicas se alcanza un mejor desempeño financiero, una mayor competitividad y un mayor grado de innovación. Además, un aspecto fundamental para lograr el involucramiento de los miembros de junta en la estrategia organizacional está en el número de juntas al año y el porcentaje de asistencia de los directores. Lo anterior pone de manifiesto el compromiso de los miembros de junta en dedicar tiempo a la ESAL, lo que les permite desempeñar mejor sus funciones, construir relaciones más fuertes, contar con un mayor nivel de cohesión en este órgano de gobierno, y, en consecuencia, con dinámicas más apropiadas para un proceso de toma de decisiones estratégicas asertivo.

Finalmente, Roshayani, Hisham, Ezan, Ruhaini y Ramesh (2018) aseguran que mientras que los servicios, problemáticas y demandas que atienden las organizaciones sin ánimo de lucro continúan creciendo, la financiación es cada vez más difícil de conseguir. En consecuencia, las ESAL deben demostrar su capacidad para administrar los recursos de manera eficiente y efectiva. Lo anterior sugiere la importancia de contar con juntas directivas que garanticen el buen uso de los recursos y la visión estratégica en su administración. Mediante un análisis empírico los autores resaltan la importancia de contar con juntas directivas conformadas por individuos con experiencia, experticia y buenas relaciones sociales. Según ellos, el conocimiento y la trayectoria profesional son necesarios, pero no suficientes. Una adecuada red social y la capacidad de construir buenas relaciones con los diferentes grupos de interés son características de los miembros de junta directiva que potencian el desempeño de las ESAL.

### **3.4. Juntas directivas en las ESAL en Colombia**

En este aparte se analizan los aportes y las percepciones de los directores ejecutivos de las diferentes organizaciones sociales que hacen parte de la muestra, y que fueron descritas en el capítulo anterior. Además, sus posiciones se complementan con lo abordado en la literatura respecto del deber ser de las juntas, discutido previamente en este capítulo.

Las entrevistas sugieren que las juntas directivas en las organizaciones sociales se establecen inicialmente con personas con un alto involucramiento en su creación, sea de manera directa o a través de la red social de los fundadores. Además, los miembros de junta en las etapas iniciales de la ESAL son personas cuyas creencias tienen una alta afinidad con la razón de ser, los objetivos, principios y servicios de la organización sin ánimo de lucro. Sin embargo, el paso del tiempo y la consolidación de la organización, implica a su vez un proceso de maduración en su modelo de gobierno corporativo, llevando a juntas más profesionales que cuentan con expertos en el sector social y en las actividades profesionales relacionadas con la razón de ser de la ESAL.

Esa evolución ha llevado a analizar el tamaño de la junta que requiere la organización, y en algunos casos, siguiendo lineamientos de gobierno corporativo en el ámbito internacional, se han eliminado las suplencias. Las organizaciones reconocen los desafíos que entraña coordinar juntas grandes y la mayor probabilidad de ausencias recurrentes a las reuniones de junta. Por otro lado, las suplencias se consideran una práctica inapropiada, porque el nombramiento de un miembro de junta tiene en cuenta sus cualidades y habilidades, su experiencia, su conocimiento y su posición social, por lo que su capacidad de aporte se debe de manera integral a este conjunto de características, de forma que difícilmente un suplente puede reemplazar al principal. Además, el tiempo dedicado a la ESAL representa una señal de compromiso, y la asistencia a las juntas es básicamente obligatoria.

Los miembros de las juntas directivas de las organizaciones sin ánimo de lucro regularmente no obtienen remuneración por la labor que realizan. Esta práctica es común tanto en Colombia como en otros países. Muy pocas ESAL de la muestra remuneran a sus miembros de junta. La dificultad que experimentan estas organizaciones para conseguir la financiación necesaria y poder llevar a cabo sus actividades, sumado a las causas altruistas o ideológicas que defienden, y la constante preocupación por su supervivencia, justifican

la ausencia de remuneración, que en el caso de las organizaciones con ánimo de lucro resulta crucial para mantener el compromiso, la responsabilidad y el poder rendir cuentas a quienes ocupan asientos en esos órganos de gobierno.

Por lo anterior, la posición social de las personas o familias empresarias fundadoras, así como el tejido social alrededor de las personas jurídicas que fungen como fundadores de las ESAL, representan su principal fuente para la consecución de miembros de junta. Esto lleva a que los miembros se involucren por motivaciones previamente reseñadas en la literatura y discutidas en este capítulo, es decir, sociales, de desarrollo, ideológicos y materiales. Sin embargo, esta práctica afecta la capacidad de la organización sin ánimo de lucro para conseguir miembros de junta independientes. Y aun cuando las juntas carecen de esta característica, deben cumplir con las funciones de supervisión y asesoría a la alta dirección. En consecuencia, en la práctica la junta directiva de una ESAL está más concentrada en la tarea de asesoría, y dedica menos esfuerzos a supervisar las acciones del director ejecutivo, especialmente en aquellas organizaciones que no cuentan con personas jurídicas (p. ej., empresas) o familias empresarias como fundadoras.

La función de acompañamiento o asesoría a las decisiones del director ejecutivo de la fundación resulta fundamental. Varios directores entrevistados manifestaron una comunicación permanente en busca de asesoría con los miembros de junta de acuerdo con su experiencia. Por ejemplo, ante una inquietud financiera, tributaria o legal el director se comunica con el miembro de junta directiva que tiene la experticia requerida, para buscar consejo y poder tomar una decisión informada. En una fundación en particular crearon una junta asesora para contar con empresarios y representantes de la academia que acompañen al director en la toma de decisiones. Sin embargo, la falta de participación activa de los asesores llevó a la organización a evitar las reuniones periódicas y a consultar los asesores como mentores respecto de temas muy particulares. En general, el director busca tomar decisiones más informadas, evitando el riesgo propio de la toma de decisiones concentradas en un solo individuo.

Las juntas directivas en las ESAL de la muestra se reúnen regularmente entre tres y seis veces al año. Solo una organización reportó reuniones mensuales y un calendario definido de actividades estructurado anualmente. Teniendo en cuenta las funciones críticas de la junta directiva, entre otros aspectos la formulación de la estrategia y el seguimiento a su implementación, así como



el seguimiento a la ejecución presupuestal, las organizaciones sin ánimo de lucro deben procurar un número adecuado de reuniones, con un calendario específico de temas a tratar, para empoderar a la junta y lograr su mayor contribución y aporte. La mayoría de ESAL no cuentan con un cronograma de reuniones con temas específicos, definidos desde el principio del año, aun cuando las que gozan de un grado de formalización medio sí establecen las fechas de las reuniones durante el año, aunque sin determinar los temas importantes a abordar.

No es común observar formalidad en las normas que regulan el funcionamiento de estos órganos de gobierno. Es decir, mientras que existe un consenso respecto de la importancia de los reglamentos de junta directiva entre las organizaciones con ánimo de lucro, así como entre los supervisores de las empresas y corporaciones, y los organismos multilaterales que conceptúan acerca de buenas prácticas, este tipo de normativa no ha sido desarrollado en la gran mayoría de organizaciones sociales. Por lo tanto, no se evidencia la existencia de funciones explícitas para los miembros de junta, o para cargos específicos dentro de este órgano de gobierno, como el de presidente o el de secretario. De igual manera, no existe claridad respecto de los mínimos de asistencia, la duración de las reuniones y los deberes específicos para los miembros de junta directiva más allá de los que contempla la ley, y las sanciones a las que se pueden hacer acreedores por faltar a ellos. Es necesario aclarar que las ESAL más organizadas cuentan con un presidente y un secretario, y reuniones específicas para la junta y para cada uno de los comités constituidos. Sin embargo, esta tiende a ser más la excepción que la regla.

Otro aspecto que no está claramente establecido es la permanencia de los miembros de estas juntas directivas en sus posiciones. No es usual definir tiempos de permanencia máximos, ya que en ocasiones los más antiguos son los que están más comprometidos con la causa de la ESAL. Para las organizaciones con ánimo de lucro es complejo encontrar capital humano comprometido con la entidad, así que cuando cuentan con miembros de junta activos y comprometidos deciden conservarlos en sus posiciones, por las contribuciones relevantes que realizan en diferentes aspectos.

Los miembros de junta directiva con mayor nivel de compromiso e involucramiento llegan a conformar comités, especialmente en las ESAL con un alto nivel de formalización y mejores prácticas organizacionales. Así, surgen comités de nombramientos y retribuciones, de planeación estratégica, de

auditoría, financieros, jurídicos, de gobierno y comités de apoyo al director ejecutivo. Además, los porcentajes de asistencia a las reuniones de junta directiva y de comités son altos, dado el compromiso del miembro de junta directiva con la organización. Varios directores entrevistados reconocieron en los comités una posibilidad de involucrar más activamente a los miembros de junta directiva.

Las ESAL en general, y especialmente aquellas que no cuentan con una financiación del sector empresarial y que dependen de los recursos que son capaces de gestionar, esperan que los miembros de junta directiva contribuyan directa o indirectamente con la consecución de fondos mediante donaciones u oportunidades que involucren su razón de ser y sus actividades con el fin de garantizar su perdurabilidad. Por ello, además de la experiencia y la experticia, la reputación y posición social de los miembros de junta juega un papel igualmente importante.

En algunas ESAL el rol de los fundadores es protagónico pues, además de ser los fundadores y fungir como directores ejecutivos, participan en la junta directiva, incluso como presidentes de la misma, e influyen de manera preponderante en la designación de los demás miembros. Lo anterior representa claramente un riesgo para la organización en la medida en que afecta el balance de poderes y va en contra de su perdurabilidad. Si este tipo de organizaciones no desarrolla la capacidad de desvincularse del fundador y hacer más independiente la organización, todo el conocimiento y el poder en la toma de decisiones se concentrará en un individuo que, en la eventualidad de retiro, muerte o enfermedad, puede dejar a la organización sin un norte claro.

En las ESAL de la muestra las juntas directivas han realizado ejercicios para determinar la estrategia de la organización. Algunas de ellas en particular han elaborado planes estratégicos a lo largo de su existencia, evolucionando en la profundidad de las reflexiones y definiciones de objetivos estratégicos, mediante la discusión y puesta en marcha de más de tres planes estratégicos quinquenales consecutivos. Por lo tanto, algunas organizaciones sin ánimo de lucro muestran un seguimiento a las líneas y planes estratégicos definidos y la junta directiva es consciente de la importancia de realizar ejercicios de planeación estratégica y de llevar a cabo seguimiento a la implementación de dichos planes. Sin embargo, otras ESAL no tienen una visión estratégica que les permita consolidar la organización y que le dé un derrotero a la junta

directiva en el proceso de toma de decisiones. Al mismo tiempo, aquellas que han desarrollado un plan estratégico pocas veces cuentan con un grupo de indicadores de desempeño para hacer un seguimiento claro a la ejecución del plan establecido.

Además de la estrategia, otra función crítica está en la discusión y aprobación del presupuesto, de nuevas fuentes de ingreso y financiación, de la viabilidad de los proyectos, y en general, del uso eficiente de los recursos financieros. La constante lucha por la supervivencia en las ESAL hace que estos temas financieros cobren especial relevancia, y la junta directiva se termina involucrando en dichas discusiones.

Las asambleas de miembros fundadores en estas organizaciones cumplen diferentes funciones, pero en general no se observa que sean un órgano más determinante que la junta directiva en el devenir de la organización. En algunas ESAL las asambleas representan un evento anual en el que se entrega el informe de gestión, los estados financieros, se elige o ratifica el revisor fiscal, se eligen los miembros de junta directiva, entre otros aspectos claves propios de las asambleas. En algunas ocasiones representan igualmente la oportunidad de invitar personas naturales y jurídicas cercanas a la ESAL y relacionadas con ella, para dar a conocer el impacto y los avances en las tareas realizadas durante el año anterior. Sin embargo, en aquellas menos formalizadas, las asambleas no se realizan y en ocasiones solo ratifican los miembros de junta elegidos por la junta directiva, el fundador o el director ejecutivo.

Los directores ejecutivos de las ESAL reconocen la autoridad de la junta y aseguran rendirle cuentas. Además, debido a lo establecido en los estatutos de la organización, reconocen que algunas decisiones son exclusivamente del fuero de la junta. Sin embargo, igualmente señalan lo complejo que resulta mantener la junta activa, involucrada con la organización, y desempeñando las funciones que se espera ejecute desde el deber ser. Mientras que solamente en una de las ESAL el director ejecutivo reconoció la coadministración, en el resto se evidencia una falta de involucramiento y acompañamiento, y un reclamo constante de la alta dirección al respecto. Según uno de los entrevistados, la implementación de buenas prácticas en las juntas directivas es un desafío constante para las organizaciones sin ánimo de lucro.

Lo anterior se suma a la falta de ejercicios de autoevaluación o evaluación de la junta directiva. Solo dos de las ESAL de la muestra analizada aseguraron

realizar este tipo de ejercicios. Una evaluación de la junta directiva permite identificar problemas específicos, generados por un miembro en particular, o por falta de implementación de buenas prácticas; además, se convierte en un insumo apropiado para la reconfiguración del órgano de gobierno, o para otro tipo de acciones que permiten fortalecerlo.

### **3.5. Comentario de cierre: el problema de agencia invertido**

En general las entrevistas realizadas a los directores ejecutivos de las ESAL muestran la semejanza entre las fortalezas y debilidades de las juntas directivas en organizaciones con ánimo y sin ánimo de lucro. Es evidente la dificultad para conseguir miembros de junta directiva calificados e independientes, que garanticen la ejecución adecuada de las funciones encomendadas a esos órganos de gobierno. En ocasiones la falta de remuneración hace aún más complejo este ejercicio. Juntas directivas que se regulan informalmente, sin claridad respecto de las reglas de juego, con una periodicidad esporádica en las reuniones, sin comités de apoyo, y sin un plan estratégico al cual hacerle seguimiento, están presentes en todo tipo de organizaciones, empresa o ESAL. Así, solo aquellas con un soporte claro de sus fundadores han creado modelos de gobierno corporativo robustos, lo que implica juntas directivas con mayor claridad de propósito.

El principal problema identificado en las juntas directivas es la falta de interés e involucramiento de sus miembros, lo que hace que el director sienta que está solo en el proceso de toma de decisiones. En varias de las entrevistas fue evidente el clamor por un mayor acompañamiento. En la práctica es como si el miembro de junta percibiera que está haciendo un favor al asistir a las juntas sin una remuneración que medie la relación, desconociendo la importancia del funcionamiento adecuada de este órgano de gobierno para el trabajo del director. Esta particularidad se puede asociar a un problema de agencia invertido. Tradicionalmente el ejecutivo principal en una empresa puede actuar de manera negligente o autointeresada, por lo que las juntas lo supervisan constantemente. En la ESAL el miembro de junta directiva puede actuar con cierta negligencia y autointerés, faltando a su compromiso de supervisión y asesoría, y descuidando sus funciones. Es el director quien

debe buscar mecanismos para conservar sus miembros de junta directiva involucrados, y, cuando no es posible lograrlo, motivar su remoción y buscar un nuevo miembro.

4.

**SUCESIÓN GERENCIAL Y GESTIÓN  
DEL TALENTO HUMANO EN LAS ESAL**



## 4.

# SUCESIÓN GERENCIAL Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS ESAL

---

### 4.1. ¿Por qué es relevante la planeación de la sucesión gerencial?

La rotación en cualquiera de los diferentes cargos que se han diseñado dentro de la estructura de las organizaciones puede traer consigo problemas y disrupciones en los procesos que se llevan a cabo. Las potenciales consecuencias adversas relacionadas con la rotación de los empleados se hacen más relevantes cuando quienes desempeñan los cargos directivos son los que abandonan la organización. Lo anterior hace especialmente relevante la planeación de la sucesión gerencial, un aspecto crítico en el gobierno de las organizaciones cuando se trata del ejecutivo principal o funcionarios dentro de su equipo más cercano de colaboradores.



De acuerdo con Huang (2001), la planeación de la sucesión implica seleccionar de un conjunto de candidatos prometedores, aquellos mejor perfilados para ocupar las posiciones gerenciales de alto nivel. En este proceso es necesario realizar una proyección de las necesidades en lo referente a talento humano para la alta gerencia de la organización; luego, mediante procesos de evaluación, se elabora una lista corta de empleados con potencial de desempeñarse de manera exitosa en estas posiciones, y finalmente se formula y ejecuta un plan para permitir a los candidatos desarrollar las competencias gerenciales necesarias para ocupar las posiciones en el futuro.

Por lo tanto, según los argumentos de Huang (2001), la planeación de la sucesión representa la estrategia que la organización desarrolla para determinar quién ocupará las posiciones gerenciales claves. Implica un desarrollo de carrera para los empleados de tal manera que se optimicen las necesidades organizacionales y las aspiraciones individuales. Cuando la planeación de la sucesión gerencial se lleva a cabo de manera exitosa, se evitan la disrupción y el desencajamiento que pueden generar los cambios en los empleados, con el objetivo primordial de implementar la estrategia y alcanzar las metas organizacionales de manera continua y exenta de mayores perturbaciones.

Lo anterior nos permite hacer dos aclaraciones fundamentales que contraponen la creencia de la mayoría de personas: los planes de sucesión no se desarrollan exclusivamente en el contexto de empresas familiares, y no se deben estructurar únicamente para el nivel gerencial. Rothwell y Poduch (2004) discuten lo que denominan la sucesión técnica (no gerencial) en el contexto de organismos gubernamentales. Según estos autores, cuando se habla de planeación de la sucesión la mayoría asocia inmediatamente este concepto con la planeación para reemplazar el equipo de alta dirección; sin embargo, aseguran que la planeación de la sucesión en una organización se orienta a desarrollar el talento humano para preservar la memoria institucional imbricada en la mente de los funcionarios más veteranos en todos los niveles organizacionales, quienes poseen un conocimiento especializado respecto de la manera en que funciona la organización.

De acuerdo con Rothwell y Poduch (2004) la planeación de la sucesión implica cualquier esfuerzo encaminado al desempeño efectivo y continuo de una organización, división, departamento o grupo de trabajo, por medio de acciones que pretenden de manera estratégica desarrollar, reemplazar y asignar el personal clave a través del tiempo. Lo que define un individuo como

clave para una organización no es únicamente ser parte del equipo de alta gerencia, sino ser determinante para la acción o despliegue gerencial, y para la continuidad de las operaciones de la organización.

Por lo tanto, los autores aseguran que la planeación de la sucesión implica diseñar esfuerzos para decantar, preservar, mantener y comunicar los frutos de la memoria y las experiencias únicas de la organización en el tiempo. Se refieren a capturar, preservar y comunicar la información respecto de lo que le permite a la organización ser exitosa en su operación y en la realización de sus objetivos. En consecuencia, la planeación de la sucesión se convierte en una forma de gestión del conocimiento, y requiere comunicación entre quienes comparten y quienes escuchan las experiencias valiosas, lo cual permite que las organizaciones se conviertan en una comunidad de conocimiento.

Así, de acuerdo con Rothwell y Poduch (2004), la planeación de la sucesión técnica es valiosa porque reconoce que lo que las personas tienen en su mente, llamado conocimiento tácito, es un punto de partida esencial para el actuar de la organización y para la creatividad que permite mejorar la productividad. De lo contrario las organizaciones dedican tiempo y recursos a recordar o reinventar sus rutinas, a repetir iniciativas que en el pasado resultaron infructuosas, y a obviar aprendizajes que pueden evitar pérdida de recursos valiosos, como el tiempo y el dinero.

Por otra parte, aunque la planeación de la sucesión gerencial no esté circunscrita exclusivamente a la empresa familiar, las sucesiones gerenciales en ese tipo de organizaciones son aún más relevantes porque deben responder a las necesidades tanto de la organización como de la familia empresaria. En ese sentido, Sharma et al. (2001) aseguran que, como sucede en cualquier organización, el desempeño financiero de la empresa familiar es un objetivo primordial cuando se planea la sucesión gerencial. Sin embargo, es muy importante mantener la armonía en las relaciones familiares, lo que implica que sus miembros se sientan satisfechos con la manera en que se lleva a cabo el proceso de sucesión gerencial. Finalmente, la insatisfacción con el nombramiento de un nuevo gerente puede generar una serie de conflictos que lleve al fracaso de la sucesión.

La sucesión gerencial en la empresa familiar puede implicar entregar el cargo de alta dirección a un miembro de la familia o a un gerente sin vínculos familiares. De acuerdo con Sharma et al. (2001), una sucesión gerencial familiar exitosa requiere por lo menos tres factores. Primero, es necesario que el gerente en ejercicio desee preparar la organización para su partida. De acuerdo con la literatura, la sucesión gerencial está en gran medida bajo el control del gerente en ejercicio, quien tiene poder para influenciar el desarrollo oportuno y la calidad del proceso, y, además, regularmente cuenta con la legitimidad necesaria para continuar en el cargo hasta que lo desee. Segundo, se requiere de un heredero que quiera tomar el control gerencial de la empresa. Sin un miembro familiar dispuesto a convertirse en el gerente no puede haber sucesión gerencial al interior de la familia, y dada la capacidad de los herederos de reusarse o retrasar el proceso, se requiere de la voluntad y colaboración de quien se espera reciba el cargo. Tercero, para lograr la participación de las diferentes ramas familiares es necesario un proceso planeado que le permita al sucesor desarrollar las capacidades gerenciales, y evitar los conflictos entre los diferentes herederos.

El desarrollo del liderazgo y los planes de sucesión están íntimamente ligados al interior de las organizaciones más exitosas. Según Groves (2007), en el desarrollo del liderazgo las organizaciones de diferente naturaleza, tamaño e industria deben enfrentar varios desafíos. Por ejemplo, los equipos de nivel medio se ven afectados porque la competencia está interesada en el talento y es capaz de sustraer gerentes de alto potencial con experiencia crítica en el trabajo y en el objeto social de la organización. Otros desafíos están representados en el recorte de los recursos destinados al desarrollo del capital humano, y en el envejecimiento de la fuerza laboral que puede crear déficit en el talento gerencial con experiencia. Lo anterior, unido a la falta de mentores, redes de trabajo, y asignaciones que impliquen desafíos o den visibilidad, afecta el desarrollo de la carrera de los profesionales en la media gerencia, especialmente en el caso de mujeres y personas de diferentes razas.

Para Groves (2007) las organizaciones con mejores prácticas logran una integración efectiva entre los sistemas de desarrollo de liderazgo y de planeación de la sucesión, involucrando a todo el personal gerencial en el despliegue de redes de trabajo y mentoría, identificando los empleados con potencial, desarrollando las capacidades gerenciales por medio de la experiencia basada en ejecución de proyectos, llevando a cabo talleres

gerenciales, y estableciendo un plan de sucesión flexible y efectivo, apoyado en la cultura organizacional.

Lo anterior implica que no es suficiente con la sola identificación de candidatos para el potencial reemplazo de los integrantes del equipo de alta gerencia. De acuerdo con Groves (2007), los programas de mentoría al interior de las empresas permiten identificar los empleados con potencial y desarrollar las competencias de liderazgo. La asignación de proyectos específicos, el entrenamiento, la evaluación comprensiva del desempeño, y la visibilización de los empleados exitosos, permite identificar el talento al interior de la organización, lo cual sirve de base para la toma de decisiones en los procesos de sucesión; sin embargo, ello solo es posible con una cultura que apoye todo el proceso y con un alto compromiso de la alta dirección.

La sucesión gerencial representa un momento tan relevante en la vida de las organizaciones que también ha sido estudiado por la economía financiera. Por ejemplo, Naveen (2006) asegura que en Estados Unidos por lo menos un tercio de las bonificaciones que las grandes empresas ofrecen a sus ejecutivos principales está vinculado al desarrollo de un plan de sucesión. Sin embargo, poca atención se presta a los determinantes de la sucesión gerencial. Naveen analiza aproximadamente 700 relevos en el cargo de ejecutivo principal en empresas estadounidenses, y lo primero que encuentra es que más del 60% de las sucesiones analizadas fueron llevadas a cabo en empresas que habían escogido con años o meses de anterioridad al sucesor, y que habían desarrollado actividades de entrenamiento y trabajo conjunto entre el gerente saliente y el entrante, hasta que el primero se había retirado, usualmente con un puesto en la junta directiva.

Otro hallazgo en el estudio de Naveen (2006) es que las sucesiones planeadas son más comunes en empresas grandes, más diversificadas y complejas, y en industrias donde el capital humano es más difícil de transferir entre las empresas. El capital humano específico de una empresa incluye la experiencia respecto de sus productos, sus clientes, sus competidores y sus empleados, así como el conocimiento de la red informal que le provee conocimiento y soporte. De igual manera, el autor asegura que, en empresas más complejas, el gerente debe desarrollar un profundo conocimiento de los mercados geográficos y de los productos con los que la empresa compete, así como de las sinergias al interior de las divisiones de la organización. Por lo tanto, puede ser muy costoso tratar de transferir este conocimiento y experiencia a un externo.

Entonces, en dichas empresas se prefieren los gerentes que trabajan en ellas y que han desarrollado un capital humano específico.

Igualmente, Naveen (2006) demuestra que la sucesión planeada es amigable y termina con mayor probabilidad en el nombramiento de un interno, a la vez que está menos relacionada con despidos inesperados y nombramientos de externos en el cargo de ejecutivo principal, por lo que genera menores costos y una transición más ordenada y menos traumática para la empresa.

Por su parte, Huson, Malatesta y Parrino (2004) analizan el desempeño de las empresas antes y después de una sucesión gerencial, para lo cual conforman una muestra de 1.344 sucesiones gerenciales en grandes empresas en Estados Unidos entre 1971 y 1994. Consistente con la literatura previa, la sucesión gerencial regularmente se presenta luego de un periodo en el que se deteriora el desempeño de la organización. Específicamente, los autores documentan que un deterioro en los indicadores financieros relacionados con la rentabilidad operativa de los activos durante los tres años consecutivos previos influye en la rotación del gerente.

Además, demuestran que el cambio del gerente ocasiona impactos positivos tanto en el corto como en el largo plazo; en el corto plazo, porque cuando el mercado de valores recibe la noticia del reemplazo del gerente reacciona de manera entusiasta, lo que lleva a que el precio de la acción aumente por encima de lo esperado, y se incremente significativamente la rentabilidad operativa de los activos desde el año anterior a la rotación hasta tres años después de la sucesión gerencial, y todo ello debido a la percepción de que habrá un incremento en la calidad gerencial. Por otra parte, y como un hecho relevante para resaltar la importancia de las buenas prácticas, Huson, Malatesta y Parrino (2004) señalan que el incremento en la rentabilidad operativa de los activos está relacionado con mecanismos de buen gobierno, como una junta dominada por independientes y con la presencia de inversionistas institucionales, los cuales están en capacidad de supervisar mejor el desempeño del equipo gerencial.

En general los estudios discutidos en este aparte muestran la importancia de la sucesión gerencial y técnica para las organizaciones, y hacen énfasis en la necesidad de realizar procesos planeados que permitan aprovechar y potenciar el talento humano, y desarrollar las habilidades de liderazgo de los empleados. Además, revelan cómo estos procesos están relacionados con la gestión del conocimiento y se hacen más relevantes cuando el conocimiento tácito

es más crítico para las organizaciones. Finalmente, señalan que, antes que estar asociada con la existencia de un plan de sucesión, la rotación gerencial se presenta cuando las organizaciones muestran desmejoras en su desempeño o productividad, y los mecanismos de gobierno llevan al cambio del ejecutivo principal. Por lo tanto, la literatura no valida la creencia de que contar con un plan de sucesión incrementa la rotación de un empleado en particular, sino que permite controlar los aspectos adversos relacionados con dicha rotación. En el siguiente aparte haremos énfasis en lo que la literatura ha discutido respecto de los procesos de sucesión en organizaciones sin ánimo de lucro.

## 4.2. La sucesión gerencial en las ESAL

La sucesión gerencial no solo representa un aspecto crítico para las empresas con ánimo de lucro. En la vida de cualquier ESAL este evento representa definitivamente un suceso de igual o mayor complejidad. Santora y Sarros (2001) aseguran que las organizaciones sin ánimo de lucro experimentan un nivel de rotación extremadamente alto en la posición de gerente o director ejecutivo, y que el cambio del principal cargo gerencial generalmente afecta la estabilidad de la organización y la posibilidad de llevar a cabo su misión. Lo anterior implica que las ESAL deberían planear la sucesión gerencial para reducir las tensiones asociadas con la salida del ejecutivo principal. Sin embargo, de acuerdo con estos autores, a pesar de su importancia vital la planeación de la sucesión gerencial es ignorada por la mayoría de las organizaciones sin ánimo de lucro.

Para analizar el nivel de preparación de las organizaciones sin ánimo de lucro frente a la sucesión gerencial, Santora y Sarros (2001) analizan varios casos mediante entrevistas a profundidad, incluyendo ESAL enfocadas en educación y entrenamiento, aspectos culturales, desarrollo de la juventud, prevención en el uso de sustancias psicoactivas, desarrollo de la comunidad y cuidado de los niños. Al momento del estudio estas organizaciones sin ánimo de lucro contaban en promedio con 27 años de creadas, 60 empleados y un presupuesto de \$8.1 mil millones anuales.

Los hallazgos de Santora y Sarros muestran que tan solo un tercio de las ESAL analizadas contaba con un plan de sucesión formalmente estructurado.

En todos los casos la junta directiva era la encargada de escoger el sucesor. Sin embargo, el proceso comenzaba luego de la partida del ejecutivo principal en ejercicio, lo que generaba una transición disruptiva en el liderazgo de la organización. En la muestra de este estudio las organizaciones sin ánimo de lucro habían experimentado en promedio cerca de cuatro cambios gerenciales a lo largo de su existencia, y en la mayoría de los casos el reemplazo había involucrado candidatos externos y no personas que trabajaran en ellas, lo que había dificultado el desarrollo de carrera de aquellos que ocupaban posiciones de gerencia media, además de presentar desafíos relevantes en la gestión del conocimiento.

En un estudio similar Allison (2002) identificó amenazas que típicamente dificultaban una transición gerencial exitosa en el caso de las organizaciones sin ánimo de lucro. La primera amenaza consistía en que la junta directiva normalmente subestima los riesgos y los costos asociados a una contratación no exitosa. Lo anterior se infiere de las entrevistas a profundidad realizadas durante ese estudio a los miembros de junta directiva de diferentes ESAL, quienes manifestaron que estas deseaban gastar la menor cantidad posible de dinero en la búsqueda de un nuevo director, y designar al sucesor lo antes posible. Según Allison, los miembros de la junta directiva deben asumir el proceso de nombramiento de un nuevo director ejecutivo como la posibilidad y responsabilidad de influir en la configuración del futuro de la organización, pero generalmente lo asumen como un problema que desean resolver de inmediato. La búsqueda de un nuevo gerente requiere destinar los recursos necesarios para mitigar el riesgo de una designación inapropiada para la organización.

La segunda amenaza identificada por Allison (2002) consiste en que los miembros de junta de las ESAL regularmente no están apropiadamente preparados para el proceso de sucesión gerencial. En su estudio el autor señala que las juntas directivas llevan poco tiempo en el cargo, tienen poca experiencia en aspectos relacionados con la gerencia de las ESAL, y poca experticia en el trabajo de campo en las áreas en las que se desenvuelve la organización. Lo anterior, sumado a que la junta directiva de la organización sin ánimo de lucro regularmente actúa como si el director ejecutivo fuese “el jefe”, lo que dificulta llevar a cabo un proceso exitoso de sucesión gerencial. Según Allison (2002), la mayoría de miembros de junta directiva ven su trabajo como una ayuda a la ESAL, y no con las implicaciones para el liderazgo de dichas organizaciones.

El vínculo entre la sucesión gerencial y el desarrollo del capital humano en el contexto de las organizaciones sin ánimo de lucro ha sido abordado en la literatura, específicamente por Carman, Leland y Wilson (2010), quienes analizaron la rotación y el proceso de planeación gerencial, así como las percepciones respecto de las posibilidades de desarrollo profesional en las ESAL, a partir de una encuesta realizada a más de 100 directores y aproximadamente 50 colaboradores jóvenes en este tipo de organizaciones. Los hallazgos muestran que la mayoría de directores ejecutivos son mujeres mayores de 50 años, que por primera vez ocupan esta posición y que llevan en promedio cinco años ejerciéndola.

Además, en el 60% de los casos las organizaciones cuentan con una posición de segundo nivel como vicepresidente, director asociado o gerente de operaciones; el 70% de los directores entrevistados manifestaron su deseo de abandonar la posición de ejecutivo principal dentro de los cinco años siguientes, en muchos casos por el deseo de retirarse de la vida laboral, o, en un menor porcentaje, para buscar ser directores en otra ESAL. Sin embargo, la mayoría no manifestaron estar preocupados por el proceso de sucesión gerencial, aun cuando solo el 23% de esas organizaciones contaba con un plan de sucesión gerencial y tan solo el 13% había identificado el potencial sucesor del director ejecutivo.

Carman, Leland y Wilson (2010) describen a los jóvenes que trabajan en estas organizaciones como apasionados por su trabajo. Al preguntarles por sus motivaciones para trabajar en las organizaciones de este sector, la mayoría señaló su compromiso con la misión de la ESAL, la reputación de la organización, y la posibilidad de ayudar a los demás marcando la diferencia. Sin embargo, menos de la mitad consideró que tenían la posibilidad de contribuir en las decisiones importantes y ser recompensados por su dedicación, creatividad e innovación. Pocos de estos jóvenes cuentan con mentores para el desarrollo de sus carreras al interior de las ESAL. En general, los resultados señalaron que no se sienten valorados por los directores ejecutivos en las organizaciones sin ánimo de lucro, y que el ambiente no es apropiado para contribuir al desarrollo de la misión de manera propositiva.

En un estudio realizado mediante encuestas enviadas a más de mil organizaciones sin ánimo de lucro (con una tasa de respuesta aproximada del 20%), Froelich, McKee y Rathge (2011) reportan que la mayoría de las ESAL consideran relevante y pertinente la planeación de la sucesión gerencial,



buscando especialmente preservar la continuidad en las operaciones y el desarrollo de la misión de la organización, mejorar el desempeño y la productividad, y conservar una alineación estratégica con las demandas del entorno.

Sin embargo, los resultados de Froelich, McKee y Rathge (2011) muestran también que la mayoría de ESAL no realiza acciones específicas para atender este aspecto. En su estudio encuentran que menos del 20% de las organizaciones ha estructurado formalmente un plan de sucesión gerencial. De acuerdo con los autores, entre las principales razones que determinan la falta de acción de las organizaciones sin ánimo de lucro están la incertidumbre o la falta de conocimiento, una percepción de estabilidad en la ESAL, o incluso los costos asociados con el desarrollo de los procesos que soportan un plan de sucesión bien estructurado.

Los autores señalan como un posible determinante de la falta de acción respecto de los planes de sucesión la relativa estabilidad de los directores ejecutivos en sus posiciones. El 60% ha estado más de siete años en el cargo, y el 50% más de diez. Además, la mayoría no reporta deseos de retirarse en el corto plazo. Lo anterior puede explicar el poco tiempo destinado a la identificación, e incluso a entrevistar potenciales candidatos a suceder al ejecutivo principal. Sin embargo, los resultados de Froelich, McKee y Rathge (2011) muestran en general una falta de conexión entre la importancia percibida respecto de la planeación de la sucesión gerencial y las acciones concretas que se implementan para llevar a cabo este proceso.

Por su parte, McKee y Froelich (2016) presentan resultados similares utilizando la misma muestra; sin embargo, sus análisis no son solo descriptivos, sino que utilizan análisis multivariados realizados mediante técnicas econométricas. Los autores encuentran que el apego a las actividades que desarrolla la organización sin ánimo de lucro, junto con una percepción de dificultad respecto de encontrar un reemplazo idóneo para un director ejecutivo que ha estado ocupando el cargo por un número importante de años, son aspectos que reducen la probabilidad de que las ESAL desarrollen un plan explícito de sucesión gerencial. Igualmente, la percepción respecto de las habilidades de la junta directiva para conseguir el reemplazo del ejecutivo principal puede afectar el diseño formal del plan de sucesión. La percepción de que los miembros de junta directiva poseen habilidades suficientes para conseguir un reemplazo del ejecutivo principal puede llevar a que la organización no estructure y formalice un plan de sucesión gerencial.

Otro aspecto que discuten McKee y Froelich (2016) es la buena voluntad que generalmente muestran los directores ejecutivos que tienen planeado retirarse, al informar a la organización con un par de años de anticipación su decisión. La preocupación de los mismos por el bienestar de la organización los lleva a comunicar la necesidad de prepararse para el cambio, lo que puede igualmente explicar la falta de reflexión y planeación de las ESAL al respecto.

En diferentes estudios reseñados por Santora et al. (2015) y relacionados con la planeación de la sucesión gerencial en ESAL de Australia, Brasil, Estados Unidos, Israel, Italia y Rusia se hacen evidentes los patrones previamente discutidos, sugiriendo que no están relacionados con un contexto en particular, sino que representan las prácticas que comúnmente se encuentran en las ESAL. Por ejemplo, en Israel y Estados Unidos tan solo el 16% de las organizaciones sin ánimo de lucro analizadas en estudios previos cuentan con planes de sucesión gerencial informales. La tasa de implementación de esta buena práctica es igualmente baja en Rusia (24%), Brasil (32%), Italia (40%) y Australia (41%). Las tasas de adopción o implementación son más desalentadoras si se analiza la existencia de planes de sucesión formales, es decir, explícitamente estructurados por escrito. Las ESAL en Israel y Estados Unidos reportan tasas de tan solo el 7%, Australia del 10%, y Brasil del 26%.

Para estos autores la situación requiere atención por diferentes razones: la falta de planeación en la sucesión técnica y gerencial impacta la sostenibilidad de las organizaciones sin ánimo de lucro, especialmente las más pequeñas, que pueden desaparecer ante un evento de cambios importantes en el ejecutivo principal y otros cargos clave. Por otra parte, aquellas ESAL que cuentan con planes de sucesión bien estructurados logran acentuar y perpetuar la cultura y el carácter organizacional. Por lo tanto, debería ser una prioridad para las organizaciones sin ánimo de lucro desarrollar planes de sucesión a todo nivel conservando el foco en el desarrollo de su misión, especialmente durante la rotación del director ejecutivo y los miembros de la junta directiva.

### 4.3. El efecto fundador

Debido a la gran cantidad de evidencia empírica que sugiere una falta de preparación de las organizaciones sin ánimo de lucro respecto de la sucesión

gerencial, es necesario dedicar unas líneas a discutir un aspecto que puede hacer aún más crítico el asunto, y es lo que la literatura ha denominado el efecto fundador. En investigaciones realizadas en el campo de las empresas con ánimo de lucro, diferentes artículos han reseñado el efecto positivo del involucramiento de los fundadores en el desempeño y la productividad organizacional. Específicamente, Fahlenbrach (2009) señala que al momento de realizar su estudio el 11% de las empresas más grandes en Estados Unidos aún eran dirigidas por el fundador. Partiendo de esa observación el autor se pregunta si las empresas cuyos gerentes son los fundadores difieren de aquellas en las cuales el fundador ha entregado la administración a otro ejecutivo. Además, deseaba saber si, de existir, esta diferencia se reflejaba en su comportamiento y desempeño, y en la valoración establecida por los actores del mercado respecto de las empresas.

Para analizar el efecto fundador Fahlenbrach (2009) conformó una muestra de 2.327 grandes empresas listadas en bolsa en Estados Unidos entre 1992 y 2002. De esa muestra, 361 empresas habían sido o eran dirigidas por el fundador o un cofundador. Los resultados señalaron que si un profesional del mercado hubiera invertido solo en empresas dirigidas por un fundador durante el periodo de análisis hubiese obtenido 8.3% adicionales de retorno anual. Incluso, controlando por las características del gerente y de la empresa, como la permanencia en el cargo del primero o la edad de la segunda, los resultados sugieren retornos adicionales de 4.4% por año. Un retorno tan elevado resulta sorprendente para Fahlenbrach (2009), porque no solo implica que los fundadores son benéficos para sus empresas, sino que el mercado además reconoce los beneficios y los incorpora en el precio de las acciones.

Por otra parte, el autor demuestra que las decisiones de inversión de las empresas dirigidas por el fundador son diferentes a las de las demás empresas. Específicamente, invierten más en investigación y desarrollo, y en activos operativos de largo plazo, y realizan fusiones y adquisiciones más relacionadas con su objeto social. Además, los porcentajes adicionales de inversión son representativos. Por ejemplo, las inversiones en investigación y desarrollo son superiores en un 22%, y la inversión en propiedades, planta y equipo en un 38%.

Adams, Almeida y Ferreira (2009) analizan igualmente el efecto del fundador en las empresas, buscando entender la relación entre este ocupando la posición de gerente y el desempeño financiero, y para ello conforman una muestra de empresas estadounidenses listadas en bolsa para el periodo

comprendido entre 1992 y 1999. El primer resultado que resaltan es un impacto positivo y significativo del gerente fundador en las competencias de las empresas, llevándolas a mostrar desempeños en promedio superiores al de empresas con otro tipo de gerentes. Adicionalmente, los autores encuentran que los fundadores están más dispuestos a entregar su cargo después de períodos de desempeño inusualmente altos o bajos, resultado que explicaremos en detalle a continuación.

Primero, Adams et al. (2009) aseguran que un desempeño inusualmente alto puede llevar al fundador a sentirse más confiado frente a un proceso de sucesión, o a querer entregar la empresa cuando muestra un buen resultado, dejando como legado el éxito de su gestión y su emprendimiento. Por otra parte, que los fundadores estén dispuestos a entregar su posición como gerentes ante desempeños inusualmente bajos, sugiere que se preocupan por el bienestar de la empresa, y que cuando encuentran inapropiado retener el control gerencial, voluntariamente se hacen a un lado. Los resultados en general sugieren un comportamiento benevolente de los fundadores frente a sus empresas.

En el campo de las organizaciones sin ánimo de lucro también se ha estudiado el efecto del fundador, con argumentos a favor y en contra del papel que juega en las ESAL. Por una parte, sus atributos y conocimiento claramente inciden en la creación y éxito de las organizaciones. Específicamente, Dollhopf y Scheitle (2016) resaltan cómo la experiencia previa de los fundadores al crear otras organizaciones les permite constituir de manera más rápida y acertada nuevas organizaciones sociales. Además, un mayor nivel de educación formal concede a los fundadores habilidades, confianza y mayor capital intelectual para apoyar la creación y desarrollo de la razón de ser de la ESAL. Finalmente, para estos autores, el apoyo que ofrecen las redes de contactos del fundador, así como su capacidad para conseguir cofundadores apropiados, puede resultar en un beneficio valioso para las organizaciones sin ánimo de lucro, en la consecución de recursos financieros y no financieros, como tiempo y trabajo voluntario.

Sin embargo, igualmente se han discutido los aspectos negativos del involucramiento de los fundadores en las ESAL. Block y Rosenberg (2002) aseguran que los fundadores merecen un reconocimiento especial porque han demostrado una capacidad extraordinaria de trasladar sus ideas visionarias a las realidades organizacionales pensando en el bienestar de la comunidad.

Sin embargo, otros juzgan a los fundadores de manera desfavorable, por su estilo de liderazgo y la propensión a usar su posición privilegiada para influenciar las decisiones en la organización y el trabajo de la junta directiva. La pregunta que se hacen los autores es si los fundadores utilizan su posición para influenciar el direccionamiento de la ESAL.

Para Block y Rosenberg (2002) es normal que el fundador utilice su influencia, poder y privilegios. Después de todo, los fundadores crearon las organizaciones para atender un propósito en particular. Sin embargo, los miembros de junta directiva y los empleados de la organización están esperando que, en algún momento, por voluntad propia, los fundadores limiten su control y poder dentro de la organización. Aun así, este no parece ser el caso. Por lo tanto, se habla del síndrome del fundador, que se refiere al poder y los privilegios que este ejerce o que los demás le atribuyen. El uso de la palabra síndrome sugiere además una situación que no es saludable para la organización, en la que el fundador es más controlador e inconsciente respecto del poder que ejerce.

Para estudiar el síndrome del fundador Block y Rosenberg (2002) desarrollan un cuestionario (instrumento) del cual reciben un poco más de 300 respuestas. Los resultados señalan que las ESAL administradas por los fundadores son más pequeñas y disponen de presupuestos más conservadores. Según los autores, lo anterior sugiere que los fundadores pueden retrasar el crecimiento de sus organizaciones debido a que no necesariamente son directores con experiencia y experticia gerencial, sino que son principalmente emprendedores y visionarios. Al contratar un director ejecutivo externo, que proviene del mercado gerencial, se pueden adquirir habilidades para el equipo de alta gerencia que llegan a potenciar el crecimiento de la ESAL.

Por otra parte, las juntas directivas en las organizaciones dirigidas por el fundador se reúnen con menor frecuencia, lo que para los autores no es sorprendente si se tiene en cuenta que los fundadores están menos preocupados por las opiniones de terceros y tienen la tendencia a desarrollar su propia agenda. Igualmente, Block y Rosenberg (2002) señalan la falta de periodos específicos (años máximos de servicio) para los cargos de ejecutivo principal o para los de los fundadores en las juntas directivas como una falta de visión de las organizaciones en traer personas con puntos de vista renovados.

Además, encuentran que en la mayoría de los casos en las ESAL dirigidas por los fundadores no se llevan actas de las reuniones de junta directiva, y cuando esto sucede, es más frecuente la revisión y aprobación final del fundador, sin que se reconozca de manera explícita este control. De igual manera, hay una mayor probabilidad de que la agenda de las reuniones de junta sea estructurada por el director fundador antes que por el presidente de la junta directiva. En general, los resultados señalan un ejercicio específico de control ejercido por el fundador en las organizaciones sin ánimo de lucro.

En un estudio relacionado, English y Peters (2011) analizan el síndrome del fundador en el caso de organizaciones sin ánimo de lucro feministas. Como sucede en la mayoría de las ESAL, las organizaciones analizadas en este estudio no son inmunes a la influencia de fundadoras respetadas, trabajadoras incansables, y frecuentemente carismáticas. Además, English y Peters (2011) encuentran que dichas mujeres pueden conservar el control por décadas, y que las empleadas jóvenes en ocasiones se sienten frustradas por las jerarquías que crean ese tipo de control ejercido por las fundadoras. Por otra parte, las juntas directivas están conformadas por mujeres afines a las fundadoras, en términos de edad, formación profesional, experiencia e, incluso, color de piel. Así, se hace evidente una falta de diversidad y una alta afinidad entre los miembros de junta y la fundadora.

Según English y Peters (2011), el síndrome del fundador se hace evidente en este tipo de organizaciones generando un conflicto ideológico importante cuando las feministas, dedicadas a empoderar a las mujeres en la comunidad, se convierten en opresoras. Las organizaciones feministas adoptan la cultura de sus fundadoras, y las nuevas mujeres detectan rápidamente los patrones culturales y el código de comportamiento, entendiendo lo que no se puede decir o hacer. Entonces, cuando el síndrome del fundador se desarrolla, los nuevos miembros pueden titubear al momento de hablar en contra de las creencias instauradas en la ESAL. Entonces, el desafío está en escuchar a los demás y crear espacios que alienten la innovación y el cambio.

De acuerdo con Bradford, Guzmán, Restrepo y Trujillo (2019), lo que permite encontrar un balance, potenciar los beneficios y mitigar los costos del involucramiento de los fundadores en las ESAL es un modelo de gobierno corporativo apropiado a nivel organizacional. Los autores analizan el caso de las instituciones de educación superior en Colombia, las cuales por ley son sin ánimo de lucro. En ese contexto los fundadores entregan recursos a

las instituciones de educación superior, que esperan que sean administrados de manera adecuada. Para realizar una supervisión del ejecutivo principal (rector) y el equipo de alta gerencia, pueden decidir involucrarse en la junta directiva u otras posiciones en la institución. Sin embargo, dado que este involucramiento genera incentivos para tomar ventaja de la institución y obtener beneficios monetarios y no monetarios a título personal, los autores resaltan la importancia de buenas prácticas de gobierno para preservar los recursos y el direccionamiento estratégico de la institución.

#### **4.4. Sucesión gerencial y talento humano en las ESAL en Colombia**

Al igual que en el capítulo anterior, en este aparte se analizan los aportes y las percepciones de los directores ejecutivos de las diferentes organizaciones sociales que hacen parte de la muestra en esta investigación. Además, se complementan sus posiciones con discusiones respecto de la sucesión gerencial en la ESAL.

En general, en la muestra los directores ejecutivos de las organizaciones sin ánimo de lucro cuentan con unas características o patrones que se identifican a lo largo de las entrevistas. Varios de ellos tuvieron experiencias internacionales de formación y trabajo en organizaciones internacionales antes de involucrarse en sus posiciones actuales. Los que cuentan con experiencia en el sector corporativo llevan a la adopción de prácticas y estrategias propias de las empresas, buscando mejorar y potenciar el trabajo de la ESAL que dirigen. Por otra parte, aquellos que han trabajado en la creación o dirección de otras organizaciones sin ánimo de lucro, utilizan su experiencia igualmente buscando una administración más adecuada. Además, aquellos con experiencia en lo público buscan un impacto del trabajo de la ESAL en las políticas públicas mediante la movilización de funcionarios gubernamentales en pro de la causa en la que trabaja la organización.

La identificación de una problemática social detrás de la creación de las ESAL es evidente. Problemas en la cobertura y calidad de la educación que originan inequidad, situaciones de discriminación social y el no reconocimiento de algunos derechos específicos, carencia de habilidades sociales y

emocionales en la niñez y la juventud que impiden superar la pobreza, consecuencias que enfrentan las víctimas de la violencia, falta de oportunidades económicas, problemas de desnutrición y hambre, falta de cobertura en los servicios de salud, e incluso, comportamientos sociales que afectan la herencia y el patrimonio cultural. Así, el emprendedor o activista social, fungiendo como fundador o como director, está comprometido con una causa en particular, y su estructura de principios y valores lo lleva a involucrarse y comprometerse de manera profunda con la razón de ser de la ESAL.

Respecto del capital humano de las ESAL en la muestra se evidencian diferentes desafíos, como la cantidad reducida de personas involucradas en la operación, y la dificultad para generar programas de sucesión técnica y gerencial. La operación central está regularmente destinada a un grupo pequeño conformado por menos de veinte personas, y solo aquellas organizaciones sin ánimo de lucro que desarrollan sus labores en campo pueden llegar a superar los cien empleados con contratos a término indefinido. Además, los salarios no son competitivos en comparación con el sector empresarial y es necesario apoyarse en el trabajo de voluntariado para conseguir apoyo técnico en aspectos fundamentales para la ESAL.

Lo anterior hace que la gestión del conocimiento, la preparación de relevos generacionales y la trasmisión del conocimiento tácito al interior de la organización sean asuntos complejos. Los procesos administrativos se realizan de manera no tan formal y la gestión de la información representa un desafío crítico para algunas de estas organizaciones. La figura del director ejecutivo es relevante porque es quien está en capacidad de movilizar voluntades y recursos financieros para la organización; por ejemplo, la convocatoria de voluntarios, la consecución de oportunidades y la divulgación de las actividades de la fundación dependen en gran medida del director ejecutivo. Por lo tanto, las entrevistas dejan ver una preocupación de los directores por la sostenibilidad de la ESAL en el largo plazo debido a la dependencia o fuerte vínculo de las mismas hacia ellos.

Es por este riesgo latente que varias de las organizaciones de la muestra buscan fortalecer la junta directiva para pasar de un modelo de asesoría, en el que este órgano de gobierno solamente acompaña al director, a uno en el que la junta directiva es protagonista en la toma de decisiones estratégicas de la ESAL, de forma que se genera una delegación hacia arriba, en la que el director busca entregar más responsabilidad a la junta directiva. Lo anterior implica pasar



de juntas conformadas por amigos de los fundadores o el director, creyentes en la causa en la que se trabaja, a juntas directivas más independientes, con diferentes perfiles y que en lo posible han tenido experiencia profesional en los sectores social, corporativo o gubernamental. Los directores son conscientes de la necesidad de profesionalizar el proceso de toma de decisiones para que las organizaciones sin ánimo de lucro cuenten con “espíritu propio” y no dependan de su fundador o director ejecutivo.

Las entrevistas dejan ver buenas prácticas de sucesión en algunas organizaciones, por ejemplo, mediante la asignación de un joven en formación a cada uno de los senior relevantes en la ESAL. De acuerdo con la fortaleza financiera de la organización sin ánimo de lucro, se busca reducir las tasas de rotación de los empleados ofreciendo salarios competitivos. Un director ejecutivo entrevistado asegura que su objetivo es no perder a un buen trabajador por una compensación poco competitiva. En sus propias palabras: “... vale lo mismo un bueno que un malo. No nos gusta que se nos vayan los buenos”. Otra práctica evidenciada en el trabajo de campo, y que busca una gestión adecuada del conocimiento, consiste en establecer una política para evitar que los empleados acumulen vacaciones, en que exista formación para reemplazar los cargos que se ausentan por ese motivo, y que haya rotación para que los empleados aprendan las funciones de los demás.

Por otra parte, aunque no son evidentes de manera generalizada las prácticas de evaluación formal del desempeño, en algunas de las ESAL de la muestra los superiores directos adelantan ejercicios anuales de evaluación para cada uno de sus colaboradores. Sin embargo, en muy pocas organizaciones de la muestra la junta directiva adelanta un ejercicio de evaluación anual del trabajo realizado por el director ejecutivo.

#### **4.5. Comentario de cierre: desafíos en los procesos de sucesión y gestión del conocimiento**

La financiación de las organizaciones sin ánimo de lucro se ha convertido en un desafío cada vez más complejo. Encontrar modelos de emprendimiento social que generen sostenibilidad para trabajar en las necesidades no satisfechas de la sociedad no es una tarea sencilla. Así, las ESAL luchan constantemente

por su perdurabilidad y sostenibilidad financiera, y ello impone restricciones a la cantidad de recursos con los que cuentan para cumplir con el propósito organizacional, incluyendo el talento humano. Lo anterior genera situaciones en las cuales la compensación en el sector social no es competitiva, afecta el compromiso de los empleados y la capacidad de retención de los más calificados, generando altas tasas de rotación. En consecuencia, la apropiación y transmisión del conocimiento tácito se convierte en una tarea apremiante.

Las entrevistas realizadas en el desarrollo de esta investigación resaltan la figura del director ejecutivo, independientemente de su calidad de fundador, como aquel con capacidad de movilizar voluntades, gestionar apoyo adicional a través del voluntariado de personas altamente calificadas, y conseguir oportunidades para la ESAL que dirige. Sin embargo, la planeación de la sucesión no es clara, ni en el ámbito gerencial ni en el técnico, lo que constituye una seria amenaza para la sostenibilidad de la organización sin ánimo de lucro.

Las ESAL deben trabajar en el desarrollo de buenas prácticas que les permita apropiarse del conocimiento a todo nivel, y generar una compensación competitiva, complementando la compensación monetaria con salario emocional. Es absolutamente necesario implementar una compensación salarial lo más adecuada posible, junto con beneficios adicionales como la flexibilidad horaria, el teletrabajo, oportunidades de desarrollo personal a través de la formación y la consecución de metas individuales, y planes de sucesión que preparen a la organización para la rotación de posiciones a todo nivel. Para ello es importante que la junta directiva y la alta gerencia dediquen atención a estos problemas y diseñen estrategias específicas que garanticen la perdurabilidad y consolidación de la ESAL en el largo plazo.



**5.**

**LA ARQUITECTURA DE CONTROL Y  
LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO**



## 5.

# LA ARQUITECTURA DE CONTROL Y LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

---

### **5.1. La arquitectura de control, la administración del riesgo y el gobierno corporativo**

Antes de discutir la arquitectura de control en las ESAL es relevante analizar sus antecedentes en las empresas con ánimo de lucro, especialmente aquellas listadas en bolsas de valores, para que el lector pueda establecer con claridad la relación entre las buenas prácticas de gobierno corporativo y la arquitectura de control.

Específicamente en Estados Unidos y el Reino Unido, y en general en el resto del mundo, la década de los ochenta se caracterizó por el fraude elaborado por las empresas al momento de reportar su situación financiera, con las consecuencias previsibles para el mercado, particularmente en la creación de un ambiente de desconfianza. Fue por eso que en los dos países se generaron iniciativas que han marcado el desarrollo de los lineamientos y las prácticas de gobierno corporativo en el sector empresarial.

### **5.1.1. ESTADOS UNIDOS, COSO Y LA TRADEWAY COMMISSION**

Luego de una serie de escándalos financieros al inicio de la década de los ochenta, en Estados Unidos se constituyó en 1985 la Tradeway Commission, la cual recibió su nombre de quien fuera su presidente, James C. Tradeway Jr., comisionado de la Securities and Exchange Commission (SEC), equivalente a la Superintendencia Financiera en Colombia. De acuerdo con Grundfest y Berueffy (1989), dicha comisión fue financiada por cinco organizaciones privadas de contadores en Estados Unidos: la Asociación Americana de Contadores, el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados, la Asociación de Ejecutivos Financieros Internacional, el Instituto de Auditores Internos y la Asociación Nacional de Contadores (el actual Instituto de Gerentes Contadores). A partir de entonces se constituyó lo que se conoce mundialmente como Committe of Sponsoring organizations of the Tradeway Commission (COSO), creado para ejercer liderazgo en el desarrollo de lineamientos para la administración del riesgo, el control interno y la prevención del fraude, fortaleciendo el gobierno de las organizaciones.

Grundfest y Berueffy (1989) recuerdan que la misión de la Tradeway Commission era identificar los factores que causaban el reporte financiero fraudulento y las acciones para reducir su incidencia. Sus principales objetivos se pueden resumir en tres grupos. Primero, considerar que actos de fraude financiero afectan la integridad del reporte financiero; identificar las fuerzas y oportunidades del entorno, de la organización y del individuo que contribuían a estos actos; determinar cómo se podía detectar el fraude justo después de su ocurrencia, y cuáles actos de fraude en el reporte financiero podían prevenirse; y determinar cómo el entorno legal y la aplicabilidad de la ley estaban siendo tolerantes o contribuían a la ocurrencia de este tipo de fraude. Segundo, examinar el papel del contador independiente detectando el fraude, y considerar cuáles cambios en los estándares y procedimientos de auditoría interna y externa permitirían reducir el fraude en el reporte financiero. Y tercero, identificar los atributos de la estructura y gobierno corporativo que podrían contribuir a la ocurrencia del fraude en el reporte financiero o a la falla en detectar estos actos de manera adecuada.

Luego de aproximadamente dos años de trabajo, en 1987 la Tradeway Commission entregó una serie de recomendaciones. Según Grundfest y Berueffy (1989), las recomendaciones estaban dirigidas a las empresas listadas en la bolsa de valores, a los contadores públicos independientes y a la SEC. Para las

empresas, las recomendaciones sugerían tener en cuenta que la prevención y detección del fraude comienza con la empresa responsable de la preparación de los estados financieros. Las recomendaciones incluían aspectos relacionados con el tono o compromiso de la alta gerencia para la prevención del fraude, las funciones de registro contable y auditoría interna, el comité de auditoría, los reportes de la gerencia y del comité, y el reporte trimestral, entre otros.

Buscando una mayor efectividad en su labor, para el contador público independiente las recomendaciones de la Tradeway Commission resaltaron, entre otros aspectos, la necesidad de realizar cambios en los estándares de auditoría y en los procedimientos para incrementar su calidad, y en la comunicación efectiva respecto al papel del contador público. Y para el regulador, la SEC, la comisión sugirió la creación de nuevas sanciones, mayor persecución a los criminales, mejorar tanto la regulación de la profesión de contaduría como la regulación de las instituciones financieras, entre otros aspectos críticos relacionados.

Como señalan Grundfest y Berueffy (1989), de las 49 recomendaciones específicas que se derivaron de la Tradeway Commission, un poco más de diez requerían acción legislativa o normatividad de la SEC. Entre las recomendaciones había aspectos que hoy han sido incluidos en el marco normativo para las empresas listadas en bolsa en Estados Unidos, por ejemplo, normatividad para que contaran con comités de auditoría independientes, la alta gerencia se hiciera responsable por los controles y los estados financieros, el comité de auditoría elaborara un reporte de actividades, los contadores revisaran la información contable trimestral antes de su publicación, la SEC impusiera sanciones monetarias por responsabilidad civil en el fraude en el reporte financiero, y estuviese en capacidad de destituir miembros de junta directiva y del equipo de alta gerencia, entre otro tipo de provisiones legales.

Song y Thakor (2006) reseñan los cambios que impuso la Ley Sarbanes-Oxley (SOX), promulgada en 2002, con relación a las prácticas de gobierno corporativo en Estados Unidos. Para los autores, SOX tiene cuatro características clave: primero, requiere revelar ampliamente información acertada y oportuna; segundo, establece medidas respecto de la junta como la creación de un comité de auditoría totalmente independiente; tercero, impone la definición de estándares estrictos para la compensación gerencial con el fin de reducir la probabilidad de reportes erráticos emanados de la gerencia e incrementar sus beneficios económicos; y cuarto, amplía las definiciones



de fraude criminal corporativo e incrementa las sanciones económicas y los castigos para esas conductas. Lo anterior muestra un claro efecto derivado del trabajo de la Tradeway Commission en la regulación para las empresas listadas en bolsa en los Estados Unidos.

Otro de los principales resultados del reporte de la Tradeway Commission, fue que COSO promulgó en 1992 el marco integrado de control interno (Internal Control, Integrated Framework), documento que, según el comité, se publicó con el objetivo de proveer una guía de principios para diseñar e implementar controles internos efectivos. Representa una respuesta a la necesidad de los ejecutivos de alto nivel y de las juntas directivas de encontrar formas efectivas de ejercer un mejor control y facilitar el logro de los objetivos de las empresas respecto a sus operaciones, reporte financiero y cumplimiento de la ley.

El marco integrado de control interno, actualizado en 2013, no representa una herramienta trivial o limitada al departamento de auditoría interna, como puede pensar la mayoría dado el origen de esos lineamientos. McNally (2013) discute 17 principios dentro de los cinco componentes del sistema integrado de control interno. Los cinco componentes son: el ambiente de control, a través del cual se establece el tono de la junta directiva y la alta dirección frente a las actividades de control y administración del riesgo; la evaluación de riesgos, que pretende realizar una adecuada valoración de los mismos; las actividades de control, representadas en políticas y procedimientos que aseguren una adecuada gestión de los riesgos; la información y la comunicación, a través de las cuales se identifica la información más relevante y se comunica de manera adecuada y oportuna, y, por último, las actividades de supervisión o seguimiento, mediante las cuales se evalúa la calidad del sistema, y se comunican sus deficiencias.

Para McNally (2013) lo más relevante en la actualización del marco integrado de control interno está en hacer explícitos los 17 principios. Por ejemplo, para el ambiente de control están contemplados cinco principios: demostrar el compromiso con la integridad y los valores éticos; ejercer la responsabilidad de supervisión; establecer estructura, autoridad y responsabilidades; demostrar compromiso con la competencia de las personas involucradas en el sistema, y garantizar la rendición de cuentas. Para la evaluación de riesgos se contemplan cuatro principios: definir objetivos adecuados, identificar y analizar los riesgos, valorar el riesgo de fraude, e identificar y analizar cambios importantes.

Para las actividades de control se contemplan tres principios: seleccionar y desarrollar actividades de control, seleccionar y desarrollar controles generales para la tecnología, y desplegar el control a través de políticas y procedimientos específicos. Respecto de la información y comunicación existen tres principios específicos: utilizar la información relevante, comunicar internamente y comunicar externamente. Y, finalmente, respecto de las actividades de supervisión o seguimiento los principios incluyen realizar evaluaciones en la marcha y de manera separada, y evaluar y comunicar las deficiencias encontradas en el sistema de control interno.

### **5.1.2. REINO UNIDO, LOS ASPECTOS FINANCIEROS DEL GOBIERNO CORPORATIVO Y LA CADBURY COMMISSION**

El gobierno del Reino Unido constituyó la Cadbury Commission en mayo de 1991 con el fin de que se ocupara de los aspectos financieros del gobierno corporativo. La comisión fue presidida por Sir Adrian Cadbury, presidente de la compañía multinacional de dulces Cadbury. Esta comisión trabajó durante dieciocho meses y entregó en noviembre de 1992 su reporte titulado “Code of best practice: Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance”. De acuerdo con Guzmán y Trujillo (2017), el reporte no ha sido elevado en su totalidad al estatus de ley, pero siempre ha contado con el soporte del gobierno. Incluso la Bolsa de Valores de Londres exige a las empresas listadas en ese mercado que no cumplan con el código, emitir una declaración al respecto especificando la razón por la que no adoptan sus recomendaciones, bajo el esquema “cumpla o explique”, que pretende que las empresas den información al mercado sobre sus prácticas de gobierno.

Según la Comisión Cadbury (Cadbury Commission, 1992), el gobierno corporativo es el sistema por medio del cual se dirigen y controlan las empresas. Las juntas directivas son las responsables del gobierno de las empresas. El papel de los accionistas consiste en nombrar a los miembros de la junta directiva y a los auditores con el objetivo de que garanticen una estructura de gobierno apropiada. En el reporte se hace énfasis en los aspectos financieros del gobierno corporativo. Así, de acuerdo con la Comisión Cadbury la junta directiva debe fijar la política financiera y supervisar su implementación, incluyendo los controles financieros y el proceso a través del cual se reportan a los accionistas las actividades y el progreso de la empresa. Además,

los auditores deben proveer a los accionistas una comprobación externa y objetiva de los estados financieros de la empresa.

La Comisión Cadbury contó con la participación de Adrian Cadbury como presidente, un miembro de junta de la Confederation of British Industry (una agrupación empresarial en el Reino Unido), un representante de KPMG (firma de auditoría internacional con amplio reconocimiento), un asesor de alto nivel del Bank of England, el Presidente de la junta directiva del Hundred Group of Finance Directors, el Presidente de la junta directiva del Financial Reporting Council, un profesor de la London Business School, el vicepresidente del Institute of Chartered Accountants de Escocia, el presidente de la junta directiva del Institutional Shareholders' Committee, el presidente de law society (una asociación de abogados profesionales), el vicepresidente de la Bolsa de Valores de Londres (London Stock Exchange), y el presidente de la junta directiva del Institute of Directors, entre otros. Lo anterior, además de demostrar la conformación de un comité multidisciplinario, resalta la relevancia de los administradores, los financieros, los abogados y los contadores en la estructuración de los códigos de buen gobierno.

En su versión original las recomendaciones del Código Cadbury están agrupadas en tres secciones: estructura y responsabilidades de las juntas directivas, el papel de los auditores, y los derechos y responsabilidades de los accionistas. De las 113 recomendaciones, 60 están concentradas en las juntas directivas, 37 en el papel de los auditores, y tan solo 16 en los derechos y responsabilidades de los accionistas. Lo anterior demuestra la importancia de las juntas directivas y los procesos de control interno o auditoría dentro de la estructura y las recomendaciones de gobierno corporativo a nivel empresa.

Dichas recomendaciones son específicas para las juntas directivas respecto de la arquitectura de control de las empresas, y señalan, entre otros aspectos, que debe haber mínimo tres directores externos independientes para desempeñar importantes funciones como la presidencia de la junta y participar en sus comités; que se debe estructurar un código de ética para que todos los empleados entiendan lo que se espera de ellos en términos de conducta; que la junta tiene la responsabilidad de garantizar un adecuado registro contable y un reporte financiero, incluyendo los procesos que buscan mitigar el riesgo de fraude, por lo que se la hace responsable del sistema de control interno. En línea con las recomendaciones de la Tradeway Commission, mencionada explícitamente en el informe de la comisión Cadbury, se sugiere conformar

comités de auditoría independientes, con apoyo del auditor externo y de un departamento de auditoría interna. Además, se incluyen responsabilidades específicas relacionadas con el reporte financiero de la empresa.

Las recomendaciones mencionadas se refieren directamente a la junta, y no tienen en cuenta las 37 recomendaciones referidas al papel de los auditores, entre ellas, la objetividad inherente a los procesos de auditoría, su relevancia para la administración adecuada de los recursos, y las acciones específicas para mantener su independencia como, por ejemplo, las restricciones para la prestación de otros servicios diferentes de los de auditoría, la rotación periódica de los encargados de esa función, y la relevancia de un sistema de control interno robusto.

### **5.1.3. LINEAMIENTOS DE GOBIERNO CORPORATIVO**

El trabajo de la Tradeway Commission y del Cadbury Committee ha tenido una importante incidencia en los lineamientos referidos a las buenas prácticas de gobierno corporativo promulgados en el ámbito internacional. Por ejemplo, como se discutió previamente, el reporte de la Tradeway Commission tuvo incidencia en la promulgación de la Ley SOX en Estados Unidos. Además, en 1999 la OCDE promulgó “Los principios de Gobierno Corporativo”, que fueron revisados en 2004 y actualizados en 2015 (2016 para la versión oficial en español). En la primera versión de estos principios en 1999 era fácilmente identificable la incorporación de diferentes medidas contempladas especialmente en el Código de Buenas Prácticas de Cadbury. Es más, de acuerdo con Guzmán y Trujillo (2017), mientras que en la década de los noventa tan solo 21 países habían emitido códigos de buen gobierno, después de la promulgación de los principios de gobierno corporativo de la OCDE aproximadamente 70 países han promulgado sus propios códigos de buenas prácticas, entre ellos Colombia.

Al revisar los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20 (OCDE, 2016) es evidente que el organismo multilateral sugiere tener en cuenta el fortalecimiento de normas contables y de auditoría para consolidar la base de un marco eficaz de buenas prácticas a nivel país. Además, entre los derechos de los accionistas, y como mecanismos de control, se contempla realizar un informe de auditoría externa, implementar canales que permitan denunciar las irregularidades y los actos no éticos de los diferentes grupos

de interés, y ejercer una auditoría externa e independiente para el proceso de divulgación de información de la empresa. Finalmente, la junta es responsable de los sistemas utilizados para la presentación de los informes contables y financieros de la empresa, y de la adopción de métodos adecuados de control interno y de gestión de riesgos. Lo anterior incluye la constitución del comité de auditoría en el seno de la junta directiva y el departamento de auditoría interna.

En general, las recomendaciones en materia de control interno se reflejan en diferentes códigos a nivel país, incluido el de buenas prácticas de Colombia, que incluye un capítulo completo dedicado a la arquitectura de control. El código de mejores prácticas corporativas de la Superintendencia Financiera (SFIN, 2014) contempla diversas medidas respecto de los cinco componentes de COSO: deja en cabeza de la junta directiva la creación de un ambiente de control, sugiere la construcción de mapas de riesgo y la promulgación de una política de administración de riesgos aprobada por la junta directiva, propone la creación de un sistema de control idóneo, de un comité de auditoría, de mecanismos de denuncias anónimas, de mecanismos de reportes internos y externos, así como la supervisión de los componentes de la arquitectura de control por la junta directiva.

## **5.2. Estudios sobre la arquitectura de control en las ESAL**

Al consultar la literatura es evidente que la discusión respecto de la importancia de la arquitectura de control en organizaciones sin ánimo de lucro ha sido igualmente activa. Por ejemplo, Duncan, Flesher y Stocks (1999) argumentan que los conceptos de control interno son tan relevantes para las organizaciones sin ánimo de lucro como para las empresas, pues sistemas de control interno inadecuados pueden dificultar las tareas de los directores y empleados de las ESAL, o ponerlos en posiciones donde se vean tentados a involucrarse en actividades y prácticas contables cuestionables. A pesar de lo anterior, los autores aseguran que la mayoría de la literatura se dirige a las organizaciones con ánimo de lucro, que es donde fueron diseñados originalmente estos mecanismos.

Duncan, Flesher y Stocks (1999) aseguran que, al igual que las empresas, las organizaciones sin ánimo de lucro se crean mediante unos estatutos que establecen su misión, su estructura de gobierno, sus procedimientos operativos, su junta directiva, sus comités de junta y ejecutivos, y dictaminan las reglas para la elección del director ejecutivo. Sin embargo, a diferencia de las empresas, las organizaciones sin ánimo de lucro no cuentan con propietarios, sino con donantes, lo cual puede dificultar los procesos de control. Por ejemplo, los directores ejecutivos pueden sentirse menos obligados a rendir cuentas a los donantes que la obligación que sentirían frente a los propietarios de una entidad con ánimo de lucro. Además, la falta de una única medida de desempeño organizacional crea dificultades en la evaluación de la efectividad y eficiencia de la organización. Por otra parte, las ESAL pueden ser dirigidas por profesionales expertos en los servicios que ofrece la organización, pero sin conocimiento específico en aspectos relacionados con la alta gerencia. Además, como se discutió previamente, los miembros de la junta directiva pueden no estar tan involucrados en la operación. Por lo tanto, un sistema de control interno se hace aún más relevante para la organización sin ánimo de lucro.

Para el caso particular de las iglesias cristianas en Estados Unidos, Duncan, Flesher y Stocks (1999) señalan elementos propios de un sistema de control adecuado como, por ejemplo, la inclusión de un comité financiero que elabore el presupuesto anual y que establezca la estrategia para conseguir los fondos necesarios para su realización, y la designación de dos personas del comité que hagan seguimiento al manejo de los recursos, registren los fondos recibidos por el secretario y el tesorero, y su consignación en las cuentas bancarias. Se sugiere también que el secretario lleve un registro adecuado de los recursos financieros, que el tesorero elabore reportes periódicos, y que se realice una auditoría anual para verificar los procedimientos financieros y contables.

Kaplan (2001) asegura que los gerentes y fundadores de las organizaciones sin ánimo de lucro cada vez son más conscientes de la necesidad de medir y administrar el desempeño financiero. Sin embargo, señala que las medidas financieras por sí solas, o incluso complementadas por un conjunto de medidas no financieras diseñadas para tal medición, no son suficientes para motivar el cumplimiento de la misión. De acuerdo con el autor, la solución está en el diseño de un tablero de mando (balanced scorecard) que propicie un control más adecuado de la implementación estratégica. Según Kaplan (2001), esta herramienta fue creada inicialmente en el sector privado para superar deficiencias

en el modelo contable, pues este último no puede identificar los cambios en el valor de la empresa si se miden a partir de los cambios sustanciales realizados en inversiones en activos intangibles, como las habilidades, la motivación y las capacidades del capital humano, la adquisición y retención de clientes, la innovación en productos y servicios, y la información tecnológica.

Una dificultad especial en el diseño del tablero de mando para una ESAL es la falta de una planeación estratégica, o la existencia de un plan estratégico que no cumple realmente con unos mínimos de calidad. Sin una estrategia clara los indicadores de desempeño no reflejarán necesariamente el cumplimiento de la misión de la organización sin ánimo de lucro. De acuerdo con Kaplan (2001), en su experiencia las ESAL tienen una gran dificultad para definir su estrategia. La mayoría de documentos con planes estratégicos revisados por el autor en el sector social, además de la misión y la visión, incluyen una lista de actividades, iniciativas o programas en lugar de los resultados que la organización está tratando de alcanzar. A la hora de definir indicadores de desempeño, estas ESAL regularmente miden avances en el desarrollo de las actividades o programas. Sin embargo, las iniciativas desarrolladas no son fines, sino medios que le permiten a la organización sin ánimo de lucro desarrollar su misión. Por lo tanto, para Kaplan (2001) las ESAL deben enfocarse en los resultados que la organización intenta alcanzar, antes que en las actividades a desarrollar.

Ebrahim (2003) analiza los procesos de rendición de cuentas en las organizaciones sin ánimo de lucro e identifica cinco estrategias específicas. La primera, que es la revelación de reportes y estados financieros, representa una de las herramientas más utilizadas para la rendición de cuentas por las ESAL. Los reportes que deben presentar estas organizaciones al Estado para garantizar que tienen derecho a las exenciones tributarias, que sus actividades se encauzan primordialmente hacia propósitos caritativos, educativos, religiosos o científicos, y que están al servicio del bien público antes que, al servicio de un interés particular, representan cierto grado de rendición de cuentas con los diferentes grupos de interés.

La evaluación del desempeño es otra herramienta de rendición de cuentas. Ebrahim (2003) señala la existencia de evaluaciones externas solicitadas por los donantes durante y al terminar la financiación de un programa en particular, para determinar si se alcanzaron los objetivos trazados. Estas evaluaciones se enfocan en el corto plazo y determinan en gran medida el éxito de la

organización sin ánimo de lucro en la consecución de más fondos para nuevos programas y actividades. Igualmente, se implementan evaluaciones internas con las que se busca medir el desempeño y la contribución de los empleados en la ejecución de actividades financiadas por externos, o en el cumplimiento de los objetivos y la misión de la ESAL.

Una tercera estrategia, que más que representar una herramienta implica un proceso, es la participación de la comunidad en las actividades de la organización sin ánimo de lucro. Un primer nivel de participación discutido por Ebrahim (2003) son los ejercicios de comunicación con la comunidad respecto del avance y las implicaciones de un proyecto en particular, a través de reuniones, encuestas u otros mecanismos de consulta de opinión. Un segundo nivel es el involucramiento activo de la comunidad mediante su participación en el desarrollo y mantenimiento de una iniciativa en particular. Un tercer nivel implica un proceso de toma de decisiones en el que la comunidad puede negociar con la ESAL, o incluso vetar ciertas decisiones. Y un cuarto nivel de participación, son las actividades que desarrolla de manera independiente la comunidad, pero que están completamente relacionadas con los proyectos de la organización sin ánimo de lucro.

La cuarta estrategia reseñada por Ebrahim (2003) consiste en desarrollar los procesos de autorregulación, a través de los cuales la ESAL alcanza estándares de buenas prácticas o códigos de comportamiento y desempeño organizacional. Lo anterior regularmente emerge por las presiones del entorno. Finalmente, la quinta estrategia de rendición de cuentas está en la auditoría social, un proceso que le permite a la organización valorar, reportar, y mejorar su desempeño social y su comportamiento ético, especialmente a través del diálogo con los diferentes grupos de interés. No representa una herramienta simple de evaluación, sino un proceso complejo que integra elementos de las otras estrategias discutidas, como la revelación de reportes, la realización de evaluaciones, el diseño de mecanismos de participación de la comunidad y los estándares de comportamiento organizacional.

La importancia de una arquitectura de control sólida para el sector social se hace evidente por la cantidad de casos de fraude reportados en las organizaciones sin ánimo de lucro. Greenlee et al. (2007) analizan esta problemática, y mencionan como antecedentes casos que han llamado la atención de la prensa en Estados Unidos. Por ejemplo, el FBI reportó que más de 2.000 sitios en Internet que recolectaban fondos para los damnificados del huracán Katrina



eran sitios fraudulentos. Además, la prensa en ese país ha reseñado un incremento en el fraude en las entidades caritativas con implicaciones tributarias que afectan a todos los ciudadanos, así como abusos de las organizaciones sin ánimo de lucro respecto de las exenciones tributarias.

Partiendo de lo anterior, Greenlee et al. (2007) estudian los casos de fraude reportados por la Asociación Americana de Examinadores de Fraude en 2004 en organizaciones sin ánimo de lucro. Los 58 casos analizados están asociados con pérdidas aproximadas de US\$100.000 en promedio por organización, y en cuatro casos las pérdidas superaron el millón. El total de casos reportados, llevados a cabo en su totalidad por empleados de las organizaciones sin ánimo de lucro, generaron pérdidas por más de US\$30 millones. Los fraudes están correlacionados con colusión o concierto para delinquir, altos salarios de los perpetradores, la edad (es decir, empleados mayores), un mayor tiempo de servicio en la organización, mayor nivel educativo y género masculino.

De acuerdo con el análisis realizado por Greenlee et al. (2007), de las diferentes tipologías de fraude la más común en las ESAL es la apropiación indebida de activos. Luego están los casos de corrupción o uso indebido del poder, y el fraude en los estados financieros de la organización. Además, en la primera categoría el efectivo es el tipo de activo más comúnmente apropiado de manera indebida, mediante el pago de gastos que no pertenecen a la ESAL, o por apropiación o robo de efectivo antes de su registro contable. Los casos de corrupción se presentan generalmente por los conflictos de interés, es decir, por la estructuración de transacciones con partes relacionadas. Y finalmente, el fraude en los estados financieros está asociado regularmente a una sobreestimación de los ingresos.

Según Greenlee et al. (2007), el hecho de que en el 50% de los casos examinados la ESAL no recuperó absolutamente nada resalta la importancia de realizar acciones específicas para mitigar dichos eventos. De acuerdo con estos autores, la compra de seguros que protegen ante pérdidas económicas derivadas del fraude representa una medida efectiva, porque las compañías de seguro inciden en la creación de una arquitectura de control más robusta, y además el fortalecimiento de la junta directiva representa otra estrategia válida. La junta puede proveer un modelo para el comportamiento ético y comunicarlo a los empleados, así como procurar la creación de un ambiente laboral apropiado. Según los autores, cuando se abusan, se ignoran o se maltratan, los empleados pueden estar más propensos a involucrarse en actividades de fraude.

Por último, una junta directiva fuerte debe constituir un comité de auditoría que sirva como interface entre la junta y el auditor independiente, y que incremente la posibilidad de una detección temprana de malos comportamientos en las ESAL.

De acuerdo con Dzomira (2014), el fraude se ha convertido en una causa de preocupación, independientemente de la naturaleza y el tipo de negocio que realice la organización. Además, el sector sin ánimo de lucro juega un papel relevante en satisfacer los deseos de una comunidad a través de organizaciones religiosas, de salud, culturales o de otro tipo de servicios sociales. Estas entidades no son de propiedad de una persona o grupo de personas en particular, y dependen de las cuotas de afiliación y contribuciones de sus miembros, actividades para generación de ingresos, y donaciones públicas o privadas, entre otras fuentes de fondeo. Además, la administración y preservación de los recursos de estas entidades está en manos de la junta directiva y de los miembros del equipo de alta gerencia.

Según Dzomira (2014), para una organización sin ánimo de lucro el sistema de control interno es crucial debido a que depende en gran medida de las donaciones de externos, quienes constantemente evalúan su reputación y capacidad para utilizar los fondos de la manera esperada. Por lo tanto, es el sistema de control interno el que determina si las políticas, procedimientos y prácticas aprobadas por la alta gerencia y la junta directiva se implementan y desarrollan adecuadamente. El control interno permite contar con un aseguramiento razonable de la efectividad y eficiencia de las operaciones, de la calidad de los reportes financieros y del cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables a la organización.

Un sistema de control interno apropiado permite salvaguardar la reputación de la organización sin ánimo de lucro. Por lo tanto, Dzomira (2014) asegura que los directores ejecutivos y demás miembros del equipo de alta gerencia deben permanecer constantemente alerta para que no se presenten actos fraudulentos. Los fraudes se pueden materializar con el robo de dinero en efectivo, fraude en el registro de los gastos de la ESAL, un mal uso de la propiedad intelectual de la organización y robo de inventarios, entre otros. El desafío está en que los actos fraudulentos regularmente son llevados a cabo por personas de las que no se sospecha y durante el desarrollo normal de las operaciones de la organización. Por lo tanto, sin importar el tamaño de la ESAL y el número de empleados involucrados en el día a día, es necesario

implementar un sistema de controles y contrapesos para salvaguardar los activos, obtener reportes financieros confiables y mejorar la efectividad de la administración.

En conclusión, para Dzomira (2014) es una responsabilidad de la junta directiva y la alta gerencia hacer un seguimiento a los controles que se desarrollan en la organización con el fin de prevenir y detectar el fraude, y establecer un código de conducta que haga explícito y permita un entendimiento claro de lo que se espera de los empleados. Sin embargo, la mayoría de ESAL estiman que la implementación de controles internos es demasiado costosa y terminan pasando por alto o ignorando su puesta en marcha, a pesar de su relevancia para la protección de los activos, el adecuado manejo de los recursos financieros y la reputación de la organización sin ánimo de lucro.

### **5.3. La arquitectura de control en las ESAL en Colombia**

Como se ha hecho en los capítulos precedentes, a continuación se discuten los aportes y las percepciones de los directores ejecutivos entrevistados en el desarrollo de esta investigación. Un primer aspecto relevante que emerge del diálogo establecido en las entrevistas a profundidad es la existencia de conflictos de interés de diferente índole, lo que señala de manera directa la importancia de una arquitectura de control adecuada para salvaguardar los intereses de la ESAL. Por ejemplo, los directores aseguran que algunas personas que se involucran en las organizaciones sin ánimo de lucro, en principio ofreciendo su apoyo y trabajo voluntario, en ocasiones lo hacen por un beneficio específico que persiguen y que esperan obtener de la organización.

Existe una fuerte disparidad en la manera en que las organizaciones sin ánimo de lucro consultadas en esta investigación están preparadas para gestionar los conflictos de interés. Se evidencia que en las organizaciones más cercanas al sector privado y al mundo corporativo es más probable encontrar mecanismos específicos que mitiguen la materialización de diferentes riesgos derivados del conflicto de interés. En algunas ESAL de la muestra se han estructurado códigos de ética o de conducta, códigos de inhabilidades, manuales para la gestión de los conflictos de interés, políticas de gastos de viaje, de compras, de manejo de activos, y de transacciones con partes relacionadas.

Sin embargo, en otras organizaciones no existe ninguno de esos instrumentos. Los conflictos de intereses se administran apelando a la buena fe de los involucrados, y no hay políticas claras respecto de las transacciones con las partes relacionadas. Este último aspecto resulta crucial para evitar el fraude y la utilización indebida de los recursos de la ESAL. Toda organización sin ánimo de lucro debería tener claro cómo gestionar las transacciones con las partes relacionadas o vinculadas, es decir, aquellas que se realizan con los miembros del equipo de alta gerencia, de los órganos de gobierno, o alguno de los asociados, o personas directamente relacionadas con los mismos, como cónyuges o familiares. La política para la gestión de ese tipo de operaciones debe ser aprobada por la junta directiva, definiendo cuándo una operación es considerada como tal, y qué acciones se deben realizar para asegurar que no sean perjudiciales y se efectúen a precios y condiciones de mercado.

De acuerdo con SFIN (2014), una política de transacciones con partes relacionadas debe involucrar su valoración, aprobación y revelación. La valoración busca garantizar la igualdad de trato de los diferentes grupos de interés y el respeto por las condiciones de mercado. La aprobación pretende contar con el visto bueno de una instancia de gobierno (asamblea, junta directiva, comité de gobierno, auditoría o similar) sin la participación de la parte interesada. Y la revelación busca la divulgación de ese tipo de operaciones a los grupos de interés. Las transacciones con partes relacionadas no son perjudiciales per se, y en ocasiones pueden ser económicamente beneficiosas y generar valor. Sin embargo, se prestan igualmente para la extracción de rentas o recursos financieros de la ESAL cuando se abusa del poder formal o informal, y aquí radica la importancia de la política al respecto.

Un aspecto común en todas las ESAL analizadas en la muestra es la internalización de las actividades de registro contable y generación de estados financieros, o la realización de esta tarea por firmas de contaduría internacionales, con alto reconocimiento en el mercado. Lo anterior resulta fundamental pues garantiza un registro adecuado de las transacciones financieras y facilita un mejor manejo de los recursos para las organizaciones sin ánimo de lucro.

Sin embargo, la disparidad en la arquitectura de control se hace nuevamente evidente al analizar las prácticas de auditorías internas, externas y de gestión de los riesgos. Algunas ESAL cuentan con una estructura muy básica, sin revisoría fiscal, ni ejercicios de auditoría. Consideran que todo lo relacionado con la arquitectura de control puede delegarse y concentrarse en el contador,

aunque son conscientes de los riesgos de no contar con un sistema de controles conformado por lo menos por dos personas. En otras ocasiones, aun cuando se cuenta con revisor fiscal, ha permanecido una considerable cantidad de años trabajando con la ESAL, lo que no es considerado una buena práctica.

Algunas organizaciones sin ánimo de lucro argumentan la imposibilidad de desarrollar una arquitectura de control robusta por la falta de recursos para contar con más empleados, y específicamente algunos dedicados a esa labor. Ello lleva a que se contraten terceros para realizar algunas tareas, lo que conlleva riesgos específicos. Un riesgo potencial detrás de la falta de controles robustos está en un comportamiento fraudulento por algunos de los empleados o contrapartes que afecte la reputación de la ESAL.

Cuando las organizaciones sin ánimo de lucro obtienen financiación en el ámbito internacional, regularmente la contraparte exige contar con una auditoría externa, o incluso institucional, para el proyecto. Lo anterior es reconocido por las propias organizaciones como una práctica valiosa que les exige mayor organización y la gestión de riesgos técnicos asociados a cada proyecto en particular. Otras exigencias de las contrapartes que otorgan financiación incluyen la creación de políticas o protocolos de relacionamiento con grupos de interés, especialmente aquellos más vulnerables, lo que reduce los riesgos operativos. Sin embargo, no en todas las ocasiones la auditoría externa es impuesta. Algunas organizaciones de la muestra decidieron por cuenta propia establecer procesos de auditoría externa con reconocidas firmas internacionales, lo que complementan las auditorías que se desarrollan internamente.

Muy pocas organizaciones cuentan con comités de auditoría establecidos por la junta directiva de la ESAL a cargo de verificar y fortalecer la arquitectura de control y de complementar los ejercicios de auditoría externa. Lo anterior representa una práctica valiosa para cualquier tipo de organización y permite una relación clara entre la junta directiva y el ambiente de control que se genera en la organización. Otras prácticas valiosas identificadas en las organizaciones de la muestra son la estandarización de procesos y la rotación de puestos de trabajo relacionada con el plan de vacaciones anuales, lo cual permite mitigar la probabilidad de que una persona asuma un comportamiento antiético y no sea detectada oportunamente.

Por otra parte, la elaboración de mapas de riesgo es casi inexistente en las ESAL. Aunque algunas de las organizaciones sin ánimo de lucro relacionadas

en esta investigación han estructurado mapas que les permiten identificar un número específico de riesgos relevantes, así como acciones concretas para su gestión, la gran mayoría desconoce la importancia de la gestión de riesgos operativos que puede afectar la reputación, y, por ende, poner en riesgo su perdurabilidad y su capacidad de conseguir fondos para la ejecución de actividades relacionadas con su propósito misional.

Las ESAL analizadas que cuentan con planes estratégicos y que les hacen seguimiento, reconocen la planeación realizada como una herramienta más de gestión y control. Finalmente, contar con unos indicadores clave de desempeño le permite al director ejecutivo concentrar sus esfuerzos en alcanzar los objetivos establecidos por la junta directiva, y totalmente relacionados con la estrategia definida.

#### **5.4. Comentario de cierre: de la confianza en las buenas intenciones a las buenas prácticas en la arquitectura de control**

Inspiradas en las problemáticas de la sociedad, las organizaciones sin ánimo de lucro se construyen a través de lazos de confianza entre personas bien intencionadas que creen en la causa, y que deciden acompañar a los fundadores y gestores en la realización del propósito misional. Sin embargo, en la medida en que se consolidan, sus procesos operativos se hacen más robustos y complejos, con la participación de un mayor número de personas internas y externas. En consecuencia, emergen necesidades específicas relacionadas con la administración de los recursos financieros, el registro riguroso de lo que sucede con los fondos gestionados por la organización, y la necesidad de una rendición de cuentas clara. Es por eso que se necesita asegurar un mínimo de buenas prácticas relacionadas con la arquitectura de control.

Para cumplir con lo anterior existen mecanismos sencillos y poco costosos, por ejemplo, la consolidación de un ambiente ético mediante una declaración explícita de principios y valores en códigos de conducta, junto con un trabajo constante para consolidar a su alrededor la cultura organizacional. Por otra parte, algunos procesos demandan una inversión de recursos financieros que son inevitables si lo que se persigue es preservar la ESAL, en este caso,

el registro adecuado y oportuno de los movimientos financieros en un sistema contable que permita obtener información para la toma de decisiones y la rendición de cuentas, además de la estandarización de procesos y de la realización de ejercicios de auditoría periódicos por expertos independientes, y de la reflexión respecto de los riesgos más relevantes que enfrenta la organización para establecer medidas claras para su gestión. Todo lo anterior representa los aspectos que la ESAL, independientemente de su tamaño, debe incorporar en las dinámicas organizacionales, y especialmente bajo la responsabilidad de la junta directiva y el director ejecutivo.

**6.**

**T**RANSparencia y  
**R**ENDICIÓN DE CUENTAS





## 6.

# TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS

---

### 6.1. La revelación de información, la transparencia y la construcción de reputación

Las prácticas de revelación de información han ganado preponderancia en el gobierno corporativo en el ámbito empresarial, porque permiten reducir aquello que se denomina asimetrías de información entre internos y externos en una organización. ¿Qué es una asimetría de información? Básicamente es cuando una contraparte tiene más información que la otra, que, de conocerse, tendría injerencia en la toma de decisiones de la contraparte menos informada. Para entender lo anterior es necesario remontarse al estudio clásico de Akerlof (1970). El análisis que realiza el autor a una situación cotidiana permite entender el problema que generan las asimetrías de información en los mercados de bienes y servicios.

Específicamente, siguiendo a Akerlof, cuando un comprador decide adquirir un vehículo en el mercado de los usados se enfrenta con la posibilidad de encontrar uno en particular en muy buen estado, que ha recibido el mantenimiento adecuado, no ha estado involucrado en ningún choque, y que se encuentra perfectamente ajustado. Sin embargo, el resultado puede ser totalmente opuesto. El comprador puede verse involucrado en la compra de un vehículo que no ha recibido el mantenimiento requerido, que se ha visto envuelto en más de una colisión, y cuya carrocería está afectada de manera estructural, aun cuando no sea evidente. Los incentivos de los vendedores de ambos tipos de vehículo son los mismos: ambos quieren ser exitosos en el proceso de venta y obtener la mayor compensación posible por el bien que están vendiendo. Además, ambos van a asegurar que su vehículo está en excelentes condiciones.

Dado lo anterior, y ante la imposibilidad del vendedor de diferenciar el vehículo “bueno” del “malo”, el comprador asignará un precio promedio, que es superior a lo que debería reconocer por un vehículo “malo” pero que termina castigando al vendedor del vehículo “bueno”. Así, algunos vendedores de vehículos en buen estado decidirán no venderlos al no recibir un precio justo, o venderlos si tienen premura en conseguir liquidez. La consecuencia de esto es que quedarán menos vehículos en buen estado en el mercado, pues los compradores volverán a reevaluar sus expectativas y el precio promedio caerá. Este proceso se puede repetir hasta el punto en el cual el precio es tan bajo para el vendedor de un vehículo “bueno”, que finalmente solo se consiguen vehículos en mal estado en el mercado.

De acuerdo con el razonamiento de Akerlof (1970), las asimetrías de información pueden llevar a la falla total de un mercado de bienes o servicios. Por ejemplo, cuando las empresas están buscando un empleado para ocupar una posición específica no pueden diferenciar si el candidato es un individuo de productividad alta o baja, lo que llevaría entonces al mismo problema en cuando al mercado de los vehículos usados, es decir, las empresas pueden ofrecer una compensación salarial que termina favoreciendo al empleado de baja productividad y castigando al de alta productividad. En este caso, se incrementa la posibilidad de contratar personas que no van a representar un acierto en el proceso de selección.

Ahora bien, otros autores han estudiado las soluciones para este problema. Es el caso de Spence (1973), quien analiza los problemas de asimetrías de información en el mercado laboral y plantea una solución al respecto: Este asegura que cuando existen asimetrías de información las partes interesadas en la transacción pueden buscar mecanismos que permitan diferenciar entre los productos o servicios de alta y baja calidad; por ejemplo, en desarrollo del proceso de selección los candidatos de alta y baja productividad se identifican a sí mismos como la mejor opción en el mercado y tratarán de convencer a la empresa de ello. El autor asegura que la educación representa un mecanismo, una señal, que permite a la empresa identificar profesionales potencialmente más productivos. Lo anterior porque si un candidato asistió a una escuela de negocios reconocida por su excelencia, y pudo culminar el programa y obtener un título de maestría, puede señalar que es capaz de asumir retos complejos y culminarlos. Es decir, el título de maestría puede indicar ciertas características del candidato que no se pueden identificar fácilmente en el proceso de selección.

La señal no es perfecta, porque finalmente una persona con un título de maestría puede resultar menos productiva que aquella que no lo ha obtenido. Sin embargo, en general la señal representa un mecanismo que reduce las asimetrías de información en el mercado y facilita su funcionamiento. Si volvemos al ejemplo de Akerlof en el mercado de los vehículos usados, algunos compradores preferirán adquirir el vehículo en un concesionario antes que en una transacción directa con un vendedor persona natural. Lo anterior porque un concesionario reconocido, con tradición en el mercado, puede representar una mayor garantía en cuanto al estado apropiado del vehículo, y por ello el comprador está dispuesto a pagar más. Aún puede tener inconvenientes con el vehículo adquirido, pero la probabilidad de que esto ocurra es sustancialmente menor.

¿Cómo se aplica todo esto al contexto empresarial? Healy y Palepu (1993, 2001) aseguran que las empresas están constantemente buscando financiación para sus proyectos y para el desarrollo de su actividad económica, y en ese proceso las que buscan un crédito emiten títulos valores en el mercado, sean estos de deuda (bonos) o de capital (acciones), o buscan conseguir la inversión de un fondo de capital privado, de forma que tienen incentivos para mostrarse como una excelente opción de inversión, especialmente cuando la situación financiera es compleja y requieren liquidez externa para evitar un

incumplimiento de sus obligaciones. Por lo tanto, los proveedores de recursos participan en el mercado buscando diferenciar las empresas que representan oportunidades de inversión viables y rentables, de aquellas que pueden generar pérdidas o rentabilidades bajas.

Para Healy y Palepu (1993, 2001) las empresas con buenos prospectos de inversión pueden enfrentar el desafío revelando más información al mercado con el fin de señalar el tipo de inversión que representan para los potenciales inversionistas. En este proceso de transparencia no es suficiente con la revelación de información financiera, sino que para los análisis que pueden desarrollar aquellos que ofrecen recursos en el mercado resulta valiosa la revelación de información cualitativa, específicamente aquella relacionada con aspectos estratégicos.

Estos argumentos son especialmente relevantes en entornos donde las reglas de juego no son tan claras, o los marcos institucionales son especialmente débiles. Cuando las instituciones no protegen adecuadamente los derechos de los inversionistas, conseguir recursos financieros es más complejo para las empresas, y aquellas con buenos prospectos de inversión y oportunidades de crecimiento deben construir reputación a través de buenas prácticas de gobierno corporativo, las cuales incluyen altos niveles de transparencia y revelación de información. Klapper y Love (2004) analizan empresas en mercados emergentes y demuestran que las prácticas de gobierno corporativo a nivel empresa compensan las debilidades de los marcos institucionales en dichos mercados. Es decir, el compromiso con las buenas prácticas genera tranquilidad a los inversionistas, lo que los hace sentir menos expuestos a un potencial comportamiento abusivo de la empresa que recibe los recursos financieros que ellos invierten.

Varios estudios desarrollados recientemente demuestran el impacto favorable que tienen la revelación de información cualitativa y la transparencia corporativa para las empresas colombianas, las cuales logran mejores valoraciones en el mercado de capitales. Lo anterior puede acontecer por dos causas: por una reducción del riesgo asociado a la empresa y, en consecuencia, a la tasa de descuento que utilizan los accionistas, y por una visión más adecuada de los flujos de caja futuros que pueden generar compañías bien administradas, lo que está directamente relacionado con el valor que los inversionistas asignan a la empresa.

Entre esos estudios se puede mencionar el realizado por Garay et al. (2013), quienes analizaron la revelación de información que presentaban en sus páginas web empresas listadas en seis países de América Latina: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú. Debido a que las páginas web son dinámicas y cambian constantemente en el tiempo, los autores visitaron las páginas en tres momentos diferentes (2006, 2008 y 2010). Además de buscar información financiera tuvieron en cuenta la revelación de información de aspectos de gobierno corporativo, como la composición de la junta directiva, las noticias de interés para los inversionistas, la información relacionada con el desempeño de la acción en el mercado, y la traducción de la página a otro idioma. También calificaron los mecanismos de comunicación o interacción entre los inversionistas y la empresa.

Los resultados presentados por los autores mostraron un incremento en la revelación de información a través de las páginas web de las empresas de América Latina a lo largo del tiempo. Además, encontraron una clara relación entre la revelación de información y el valor de las empresas en los mercados de capitales de la región. Esta mejor valoración y mayor desempeño financiero están asociados especialmente con la revelación de información al mercado, lo que regularmente las empresas pares no hacen, como, por ejemplo, noticias específicas respecto de la empresa, información relacionada con el gobierno corporativo, y la capacidad de los inversionistas de interactuar con la empresa para conseguir mayor información.

Guzmán y Trujillo (2015) analizaron otro mecanismo de revelación de información: el informe de gestión anual. Con un índice construido desde el Centro de Estudios de Gobierno Corporativo del CESA, los autores compararon más de 3.000 documentos corporativos en la región en un horizonte de tiempo de cuatro años (2010-2013) y encontraron que existe un incremento paulatino en la cantidad de información que las empresas ponen a disposición del mercado, y que las compañías tienden a revelar más información financiera y menos información cualitativa.

La información que está menos disponible en el mercado es la relacionada con las políticas y estadísticas respecto del bienestar de los empleados, y con aspectos propios del sistema de gobierno corporativo como la composición de la junta directiva, la independencia de sus miembros, la remuneración que reciben, sus niveles de asistencia, el proceso a través del cual se eligen, el código de buen gobierno y su cumplimiento, entre otros. Los análisis de dicho

estudio ponen de manifiesto la importancia de revelar aspectos relacionados con el gobierno corporativo de las empresas, la cual resulta ampliamente estimada por los actores del mercado e impacta directamente en la valoración de la empresa, es decir, en el precio de sus acciones en la bolsa.

Un hallazgo relevante para el contexto colombiano lo señalan Guzmán y Trujillo (2015): las empresas colombianas listadas en la bolsa de valores del país pasaron del último lugar en revelación de información al primero en el horizonte de tiempo analizado. Lo anterior, gracias al diseño de un programa de revelación de información y relación de los inversionistas estructurado por la Bolsa de Valores de Colombia, y el Reconocimiento IR, que les ha permitido a las empresas más bursátiles del país acercarse a sus inversionistas y ofrecer información relevante para la toma de decisiones.

Finalmente, partiendo del índice de revelación diseñado desde el CESA, y ampliando el periodo de estudio a seis años (2010-2015), González et al. (2019) analizan la importancia del tono en las comunicaciones corporativas. Los autores caracterizan las palabras utilizadas por los presidentes de las compañías en la carta dirigida a los inversionistas en los informes de gestión, y las clasifican en palabras positivas y palabras que pueden generar incertidumbre. Esta clasificación se hizo siguiendo metodologías estándar y utilizando diccionarios financieros reconocidos en el ámbito internacional.

El hallazgo principal de González et al. (2019) es que no solo importa lo que las empresas le revelan al mercado, sino también el tono utilizado en la comunicación corporativa. No en vano el artículo lleva por título. “Lo que dices y cómo lo dices: revelación de información en las empresas latinoamericanas”. Los análisis demuestran que efectivamente los aspectos previamente analizados, como la información respecto del gobierno corporativo, especialmente las juntas directivas, así como su relacionamiento con otros grupos de interés, influye en el valor de las empresas. Pero, además, el uso de palabras positivas en la carta del presidente incrementa el valor de mercado de las empresas, mientras que la utilización de palabras que generan incertidumbre tiene el efecto contrario. Lo anterior tiene sentido si se considera que la valoración de una empresa parte de las expectativas de los actores de mercado respecto de los flujos de caja que generará la compañía. Así, un tono más positivo puede llevar a una estimación más optimista de los flujos de caja proyectados, mientras que un tono de incertidumbre puede castigar su valor.

En general, los estudios reseñados demuestran dos aspectos fundamentales: i) la existencia de asimetrías de información en los mercados de bienes y servicios, donde las contrapartes menos informadas enfrentan dificultades para diferenciar entre bienes y servicios de alta calidad, como sucede en los mercados de capitales, en los que los inversionistas enfrentan dificultades para diferenciar entre prospectos adecuados, rentables y menos riesgosos, de aquellos con mayor probabilidad de pérdidas financieras o bajos rendimientos, y ii) las partes más informadas, en este caso las empresas, pueden tomar acciones para señalar su calidad a los inversionistas. Así, la revelación de información es utilizada por las empresas que pueden mostrar al mercado prospectos de inversión atractivos, y con una perspectiva de crecimiento favorable. En última instancia, la revelación de información y la transparencia corporativa les permite a las empresas construir reputación en el mercado.

## 6.2. Revelación de información en las ESAL

Al revisar la literatura son evidentes las preocupaciones respecto de la transparencia en el sector social. Bothwell (2001) decidió analizar las consecuencias de la pérdida de credibilidad de las organizaciones sin ánimo de lucro, especialmente con sus donantes, luego de varios escándalos que salieron a la luz durante la década de los noventa y que alcanzaron amplia cobertura en los medios masivos de comunicación. Dichos escándalos comenzaron con el de United Way of America, una coalición de organizaciones educativas para potenciar el recaudo de recursos financieros y apoyo de todo tipo, con más de 1.200 sedes en el país. Bill Aramony fue el gerente de la organización por más de veinte años y la llevó a consolidarse como una de las más grandes en los Estados Unidos. Sin embargo, denuncias anónimas y presiones de la prensa hicieron que en 1991 la junta directiva contratara una investigación externa que terminó con la destitución del funcionario, y posteriormente con un juicio por fraude ocupacional, en el que fue condenado por utilizar los recursos de la fundación para otorgar salarios a jóvenes con las que sostuvo relaciones sentimentales, y por pagar viajes en primera clase y otros gastos personales. El desfaldo superó el millón de dólares.



Bothwell (2001) llevó a cabo 41 entrevistas a profundidad a líderes de organizaciones sin ánimo de lucro y oficiales del gobierno para identificar la respuesta de las ESAL para recuperar su credibilidad. Los hallazgos sugieren que las organizaciones adoptaron prácticas de autorregulación tales como mejorar el funcionamiento y composición de sus juntas directivas, adoptar códigos de buen gobierno, códigos de ética y estándares de conducta, pero principalmente, utilizar la revelación de información y transparencia, especialmente a través de internet, como una estrategia de posicionamiento y construcción de reputación frente a sus grupos de interés.

Los lineamientos de transparencia para el sector social no se centran exclusivamente en transparencia financiera. Sin embargo, un reporte financiero adecuado se puede considerar un aspecto crucial de la transparencia organizacional. De acuerdo con Keating y Frumkin (2003), a finales del siglo pasado se hizo evidente en la sociedad norteamericana una creciente preocupación por la rendición de cuentas de las ESAL, especialmente en relación con la veracidad de los reportes financieros. Lo anterior debido a los desfalcos ejecutados por los principales ejecutivos en ESAL icónicas en Estados Unidos, como el de la United Way of America. Los autores reseñan estafas financieras a diferentes donantes con supuestas intenciones loables, el robo del diezmo en iglesias cristianas, el uso indebido de activos, y compensaciones excesivamente generosas al presidente de una universidad, como eventos que lastimaron la credibilidad del sector social.

Keating y Frumkin (2003) aseguran que un incremento en la revelación de información financiera puede ayudar a que las ESAL disminuyan las asimetrías de información entre la organización y sus grupos de interés, atrayendo más fondos y mejor talento gerencial al sector. Sin embargo, la manera de reportar la información es igualmente relevante. Los autores aseguran que, mientras que donantes relevantes pueden analizar la información financiera reportada de manera voluntaria por las ESAL, la gran mayoría de los donantes puede no tener las habilidades necesarias para evaluar la calidad de la información y utilizarla en la toma de decisiones caritativas. En síntesis, para Keating y Frumkin (2003) es relevante saber cómo reportar la información, de manera que permita crear confianza y sirva de soporte en la toma de decisiones de los donantes, y en el largo plazo incremente el apoyo financiero que recibe el sector en general.

Teniendo en cuenta que la información es relevante para las juntas directivas de las ESAL, para los empleados, los donantes y otros proveedores de recursos, y también para los clientes y las comunidades con las que trabajan, Keating y Frumkin (2003) hacen recomendaciones específicas tales como fortalecer las prácticas gerenciales y de gobierno al interior de la organización, realizar y publicar estados financieros auditados, propender a un manejo tributario transparente, educar a los grupos de interés para la comprensión adecuada de la información, revelar indicadores de la actividad de los programas además de la información financiera, e incluso crear un organismo encargado de la supervisión de un sector que para la época del estudio representaba el 12% de la economía de Estados Unidos y el 10% de los empleados generados en el país.

Igualmente, Mead (2008) aborda la importancia de un reporte financiero adecuado de las organizaciones sin ánimo de lucro como un mecanismo para la recuperación de la confianza en el sector. El autor reseña la existencia de aproximadamente un millón de ESAL en Estados Unidos, con un involucramiento activo de los ciudadanos, lo que se traduce en donaciones provenientes de cerca del 90% de los hogares, y más de ocho millones de voluntarios apoyando los proyectos de ese tipo de organizaciones. Lo anterior, hace a las ESAL organizaciones de especial interés. Por ejemplo, cuando se descubrió que parte de las donaciones entregadas a la Cruz Roja para apoyar a las víctimas de los ataques del 11 de septiembre de 2001 habían sido desviadas a otras operaciones de la entidad, el público prestó especial atención al suceso, y la Cruz Roja tuvo que cumplir con la promesa que permitió recaudar los fondos. Incluso, Mead (2008) señala que ese escándalo recibió más atención que el colapso de Enron a comienzos de década.

El autor analiza cómo dichos sucesos llevaron a la implementación de prácticas que ya habían sido adoptadas en el sector privado a través de la Ley Sarbanes-Osley. Por ejemplo, se requirió a los directores ejecutivos para certificar que sus organizaciones contaban con procedimientos y procesos que permitían garantizar un reporte financiero adecuado, y además, para que firmaran el reporte del director ejecutivo o financiero de la entidad en el que se presentaban los estados financieros de las entidades gubernamentales. Además, surgieron igualmente requerimientos para implementar comités de auditoría conformados por independientes en las ESAL más grandes del país, con funciones que establecían una estrecha relación con la arquitectura de

control interna. Finalmente, se llegó a la creación de procesos más estrictos de auditoría interna, implementando dos niveles de despliegue organizacional en las ESAL más complejas.

El estudio de Mead (2008) demuestra la estrecha relación entre una arquitectura de control adecuada y la capacidad de una organización de realizar una rendición de cuentas pertinente, veraz y oportuna, y que permita incrementar la confianza que los diferentes grupos de interés depositan en la ESAL. Según el autor, las reformas fueron adecuadas porque permiten incrementar la rendición de cuentas financiera y mejorar la reputación de la organización entre los donantes.

Por su parte, en un estudio reciente Baamonde-Silva et al. (2017) aseguran que la transparencia y la rendición de cuentas representan una práctica que permite dotar de mayor legitimidad e ingresos a las ESAL. Para ellos la transparencia es una práctica voluntaria representativa de una decisión responsable y ética que incluye no solo la revelación de información financiera, sino también la razón de ser y los valores de la entidad, los proyectos y el impacto alcanzado con ellos, las fuentes de financiación, el capital humano involucrado, y las políticas administrativas, entre otros aspectos que permiten una comprensión integral de la organización.

Para evaluar el nivel de transparencia de las ESAL españolas los autores escogieron 25 organizaciones sin ánimo de lucro relevantes en el país, y diseñaron un instrumento o índice de revelación con cinco componentes y 28 aspectos. El instrumento permite analizar, entre otros, la revelación de los estatutos, los órganos de gobierno, los nombres de los integrantes de la alta dirección, la descripción general de la organización, los proyectos realizados y las zonas de influencia, el informe de donantes y el destino dado a los recursos obtenidos, la divulgación de la existencia de auditoría externa, la información para los periodistas, el código de ética, las políticas para el relacionamiento con las contrapartes, y la obtención de una certificación en términos de transparencia.

Los resultados sugieren un nivel medio de revelación de los aspectos analizados, en el que catorce de las veinte ESAL evaluadas tuvieron un cumplimiento superior al 75%, y tan solo cinco ESAL de la muestra tuvieron una revelación inferior al 50%. Sin embargo, los aspectos con bajo nivel de implementación en el estudio incluyen la explicación de la historia y trayectoria de la organización,

la existencia de un auditor externo e independiente, un espacio de interacción con los donantes y colaboradores, y herramientas de comunicación efectivas con la prensa; y con el porcentaje más bajo, la existencia del código de ética y las políticas para el relacionamiento con contrapartes, así como certificaciones o sellos de garantía de transparencia.

Gálvez-Rodríguez et al. (2016) realizaron un análisis similar para el caso colombiano: tomaron de la página web de la organización “Centro Virtual para la Transparencia y la Rendición de Cuentas de la Sociedad Civil”<sup>2</sup>, 400 ESAL colombianas, pero la muestra recayó en 196 organizaciones sin ánimo de lucro, ya que las demás no tenían página web en línea al momento del estudio. Las ESAL de la muestra estaban distribuidas entre Bogotá (56), Antioquia (66), la costa caribe (48), Caldas (14), Santander (6) y Quindío (6). Las organizaciones analizadas desarrollaron de cuatro a doce proyectos en el año, que beneficiaron un número entre 1.866 y 16.928 personas.

El índice construido por Gálvez-Rodríguez et al. (2016) evalúa la revelación de cuatro elementos de participación de los grupos de interés, 17 de administración financiera, 8 de gobierno, 14 de desempeño y 18 del perfil y descripción de la ESAL. En total se evalúan 61 elementos. Los resultados del estudio muestran que en Colombia el nivel de revelación de las ESAL es bajo, con un porcentaje inferior al 31% del total de los elementos evaluados. Lo anterior implica que las organizaciones sin ánimo de lucro en el país otorgan poca importancia a la revelación de información a través de sus páginas web. Además, la información que se encuentra más fácilmente es la relacionada con el perfil (56%) y el desempeño organizacional (46%).

Sin embargo, la información respecto del gobierno de la ESAL (17%), así como la relacionada con la gestión financiera (5%), es escasa. Específicamente, en relación con el gobierno de las organizaciones, menos del 40% publica un organigrama en las páginas web. En menor medida hay información respecto de los órganos de gobierno y su composición, del sistema de control interno y del nombre del responsable de la auditoría interna; además, casi no existe información de las reuniones de los órganos de gobierno.

2 Rendir Cuentas está conformada por un conjunto de organizaciones de la sociedad civil de América Latina y el Caribe que hemos unido fuerzas para promover la transparencia y rendición de cuentas de la sociedad civil. Esta iniciativa regional nació en 2009 con la iniciativa de cuatro ESAL, dos de ellas colombianas: la Confederación Colombia de ONG y la red de ONG por la Transparencia. En la actualidad participan organizaciones de Argentina, Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú, República Dominicana y Uruguay, tanto en la organización como en el ejercicio de rendición de cuentas.

Los autores concluyen que aun cuando se ha demostrado que la transparencia es uno de los principales mecanismos para prevenir la corrupción y que permite identificar oportunidades de mejora en la manera en que operan las organizaciones, las ESAL colombianas subestiman la importancia de esta práctica. Como se mencionó, menos de la mitad de las organizaciones identificadas en el estudio cuentan con una página web. Además, la información revelada se centra en generalidades y en las actividades o proyectos adelantados, pero en menor medida en aspectos críticos como la administración de los recursos financieros, y los actores y acuerdos de gobierno.

La preocupación fundamental por la reputación de las ESAL está relacionada con su capacidad para conseguir fondos que les permitan cumplir con el objetivo loable que dio origen a su creación. Lo anterior se hace evidente en la Declaración de los derechos de los donantes (*A donor bill of rights*) desarrollada por cinco organizaciones filantrópicas de Estados Unidos: la Association of Fundraising Professionals (AFP), la Association for Healthcare Philanthropy (AHP), el Council for Advancement and Support of Education (CASE), y el Giving Institute. De acuerdo con estas organizaciones, la filantropía representa la acción voluntaria por el bien común. Por ende, para asegurar que la filantropía merezca el respeto del público, y que pueda haber total confianza en las ESAL y las causas que piden apoyar, los donantes actuales y potenciales deben tener los siguientes derechos:

- i) Estar informados de la misión de la organización, la manera en que utiliza los recursos donados, y su capacidad para invertirlos adecuadamente en pro de los objetivos perseguidos.
- ii) Conocer la identidad de quienes conforman la junta directiva, y estar seguros de que esta ejerce un juicio prudente en las responsabilidades encomendadas.
- iii) Tener acceso a los estados financieros más recientes de la organización.
- iv) Tener la certeza de que sus donaciones serán utilizadas para el propósito para el que fueron solicitadas.
- v) Obtener el apropiado reconocimiento.
- vi) Recibir información respecto de sus donaciones con el respeto y la confidencialidad que demanda la ley.

- vii) Tener la certeza de que las personas que representan las organizaciones de interés del donante son profesionales.
- viii) Recibir información respecto de si los encargados de la consecución de donaciones son voluntarios, empleados o externos contratados.
- ix) Tener la oportunidad de que sus datos sean eliminados de las listas de correo que una organización intenta compartir.
- x) Sentirse libres para hacer preguntas cuando están realizando una donación, y a recibir respuestas oportunas, veraces y directas.

### **6.3. La revelación de información, el mercadeo social y la estrategia de las ESAL**

Teniendo en cuenta la importancia de la revelación de información y las estrategias de comunicación para la construcción de reputación que establecen las ESAL, y el alcance que representa una estrategia de posicionamiento para la consecución de fondos, a continuación, se discute brevemente la relación entre revelación de información y transparencia, tácticas de comunicación y mercadeo, y la estrategia general de la organización. De la Casa (2007) asegura que uno de los elementos más influyentes a la hora de gestionar la reputación organizacional es la transparencia. Una buena reputación se puede traducir en la capacidad de influir en la promulgación de políticas públicas, y en la posibilidad de atraer y retener talento humano, por ejemplo, empleados, además de donantes y voluntarios.

Según este autor, la gestión de la comunicación para la transparencia de las ESAL se basa en cuatro pilares fundamentales; primero, requiere que la transparencia vaya más allá de lo financiero, y que sea concebida como un comportamiento comunicativo que forma parte del día a día de la organización; segundo, es preciso que se planifiquen e implementen estrategias de comunicación que consideren tanto a los emisores como a los receptores de la información, y además, que la comunicación esté segmentada según la naturaleza del receptor, sus necesidades y participación o nivel de involucramiento con las actividades de la organización; tercero, es necesario que se utilice internet como una herramienta que facilita relaciones rápidas,

abiertas, interactivas, masivas y a bajo costo, y cuarto, se deben definir prácticas específicas para los momentos de crisis, cuando la confianza y la reputación están particularmente en riesgo.

De acuerdo con De la Casa (2007), la gestión para la transparencia permite influenciar y motivar al equipo interno, y mostrar el impacto, sensibilizar y educar a los externos de la organización. Según el autor, las estrategias de comunicación para la transparencia permiten, entre otros aspectos, dar a conocer actividades, proyectos y resultados, ganar reconocimiento, fomentar el apoyo voluntario y la participación de la comunidad, conseguir fondos, sentar posiciones, denunciar irregularidades, y educar y formar.

Dolnicar y Lazarevski (2009) analizaron actividades de mercadeo en organizaciones sin ánimo de lucro, para lo cual consultaron la opinión de directores ejecutivos de 136 ESAL: 36 del Reino Unido, 33 de Estados Unidos, y 67 de Australia. Los investigadores buscaban determinar si las organizaciones sin ánimo de lucro han pasado de una filosofía de mercadeo centrada en la organización a una filosofía centrada en el beneficiario final. Además, investigaron si el uso incremental de actividades relacionadas con el mercadeo llevaba a una profesionalización del talento humano en las organizaciones sin ánimo de lucro.

Los resultados de Dolnicar y Lazarevski (2009) sugieren que las ESAL siguen una filosofía de mercadeo centrada en la organización, suponiendo que sus servicios son los que necesita el beneficiario final, y que realizan pocas actividades que les permitan entender las necesidades y prioridades de sus beneficiarios, como principal grupo de interés. Además, la mayoría se enfoca en actividades de mercadeo promocionales y muy pocas realizan investigaciones de mercado y mercadeo estratégico. Para los autores, las ESAL estudiadas demuestran una falta de entendimiento respecto de los principios de mercadeo. La manera en que implementan el mercadeo puede encontrar explicación en que tan solo una pequeña proporción de las personas involucradas en actividades de mercadeo en las ESAL ha sido formada en esta disciplina.

Dolnicar y Lazarevski (2009) consideran que las organizaciones sin ánimo de lucro pueden considerar que la mayoría de los elementos que aborda el mercadeo no está bajo su control o no tiene relación con la actividad que realizan, o pueden evitar adoptar estrategias de mercadeo por percibirlas

como herramientas para manipular a la sociedad en general, lo que se aleja de los principios que defiende este tipo de organizaciones. Sin embargo, para estos autores, el mercadeo en una ESAL permite entender qué requieren los grupos de interés, y, en consecuencia, desarrollar su operación de manera más eficiente.

La pregunta es: ¿qué tiene que ver el mercadeo en general, y el mercadeo social en particular, con la transparencia y la comunicación en la ESAL? Básicamente el mercadeo social aplica conceptos y técnicas del mercadeo comercial para promocionar las actividades de las organizaciones sociales, lo que claramente genera la oportunidad de conectar la información que se revela al mercado con una estrategia de comunicación y mercadeo concreta, con el fin de movilizar recursos, incrementar la reputación de la organización y conseguir el impacto esperado en sus actividades. Por ejemplo, Grier y Bryant (2005) analizan la aplicación del mercadeo social en la salud pública. Para ellos, el mercadeo social facilita la aceptación, el rechazo, la modificación, el abandono o la permanencia de comportamientos particulares de grupos de individuos declarados como objetivo en la campaña. También se puede utilizar para influir en los hacedores de política respecto de un tema en particular.

Estos autores citan ejemplos específicos, como la utilización del mercadeo social para persuadir a conductores hombres entre 21 y 34 años de edad de no conducir luego de una tarde bebiendo licor en compañía de sus amigos. En el estado de Wisconsin, utilizando la frase “puedo manejar, aun cuando bebí bastante” se creó un programa de conductores que ofrecía soporte a los hombres que estaban bebiendo, y, por ende, intoxicados. El resultado al final del año demostró un decrecimiento del 17% en los accidentes. El artículo discute ejemplos respecto de campañas de nutrición para mujeres, niños e infantes, o de consumo de comida saludable.

La recomendación para las ESAL es utilizar la información que revelan a través de sus páginas web y otros medios para obtener el apoyo de la comunidad, tanto financiero como de voluntariado, logrando la fidelización con la causa que defienden, especialmente mediante la aplicación de estrategias de mercadeo social. Baamonde-Silva et al. (2016) analizan el caso de la campaña adelantada por European Anti-Poverty Network (EAPN Galicia) entre diciembre de 2014 y enero de 2015, que buscaba cambiar el comportamiento de la sociedad y que el apoyo no se concentrara en esa



época del año, sino que fuera permanente. Con el *hashtag* de la campaña se produjeron 1.012 tweets realizados por 170 usuarios diferentes, estableciendo un involucramiento, así como una conversación social y plural, logrando apoyo y generación de ideas para la causa planteada.

#### **6.4. Revelación de información en las ESAL en Colombia**

Los directores ejecutivos de las organizaciones sin ánimo de lucro consultados en este estudio reconocieron la revelación de información como un instrumento que permite realizar la rendición de cuentas con diferentes grupos de interés. Por ejemplo, con la asamblea y con la junta directiva, a las cuales otorgan financiación (*grants*), con oficiales gubernamentales y organizaciones sociales con un objeto similar, con los colaboradores, los usuarios o clientes y con la comunidad. Los informes de gestión representan un mecanismo que permite realizar una rendición de cuentas con los miembros de junta y la asamblea. Para los actores externos se genera otro tipo de comunicaciones, como los boletines de prensa, además de una página web como instrumento o canal, donde se comunican aspectos generales que la organización considera relevantes. Sin embargo, algunos directores consideran que la comunicación no se realiza de manera estratégica y que esto afecta la visibilidad y posicionamiento de las ESAL.

Los equipos de comunicación conformados por los analistas de comunicaciones, los administradores de sitios web, los gestores de redes sociales (*community managers*) y el personal administrativo no son muy robustos, pues se encargan de la gestión de las comunicaciones sin abordarla como un aspecto estratégico. Aunque algunas ESAL de la muestra manifestaron interés en realizar un proceso más robusto, aseguraron que era costoso, y que no contaban con los recursos financieros para realizarlo de esa manera. Lo anterior puede ser evidencia de la carencia de personal altamente calificado en mercadeo, junto con una falta de entendimiento del impacto que puede tener una estrategia de comunicación robusta, orientada a fortalecer la reputación de la organización.

En la mayoría de los casos las páginas web no están traducidas al inglés, sino que desarrollan su contenido exclusivamente en español, lo que necesariamente afecta la visibilidad e impide la comunicación con actores. Además, algunas páginas no permiten el recaudo de donaciones en línea, lo que representa una pérdida de oportunidades, especialmente para aquellas organizaciones con necesidades más críticas de presupuesto. Por otra parte, las redes sociales, y especialmente Facebook, son utilizadas de manera más asertiva por algunas ESAL como un mecanismo de comunicación que les permite mantener contacto con los grupos de interés.

Al compararlos con los que se realizan en el sector privado, los informes de gestión de las ESAL están claramente en un nivel de desarrollo básico o medio, pues en ocasiones solo presentan un resumen de los proyectos desarrollados durante el año, ya que no todos los informes de gestión incluyen los estados financieros, la información relevante respecto del gobierno de las ESAL, los cambios en la composición de los órganos de gobierno, los reportes de indicadores de desempeño, la arquitectura de control, los informes del revisor fiscal (en el caso de contar con uno), el relacionamiento con los empleados, con los proveedores, con los clientes o usuarios, así como la información referida a la gestión de riesgos. Otros aspectos fundamentales que deberían incluir dichos informes es la asistencia de los miembros de la junta a las reuniones, el número de sesiones al año, el perfil de quienes la conforman, su permanencia en ella, y los criterios de selección de los nuevos miembros, lo cual podría generar mayor compromiso y eficiencia en esta instancia de gobierno.

Además, algunas ESAL reservan el informe de gestión anual para revelarlo entre los grupos de interés más cercanos, e incluso internos, y no cargan dicha información en la página web, lo cual definitivamente hace que pierda efectividad como instrumento de disciplina y como proceso de rendición de cuentas asertivo. Lo anterior implica que algunas organizaciones solo establecen comunicaciones permanentes a través de la página web, y esporádicamente por medio de boletines de prensa o de presencia en redes, pero no con el nivel de profundidad necesario para generar confianza y construir reputación. Entre más visible es una ESAL más fondos recibe y mayor rendición de cuentas requiere, para que los grupos de interés evidencien el buen manejo de los recursos financieros bajo administración.

Lo anterior no significa que las organizaciones sociales no realicen ejercicios profundos de revelación de información, o que no administren adecuadamente

los recursos. Para algunas de las ESAL de la muestra los donantes son muy exigentes, lo que lleva realizar ejercicios de rendición de cuentas técnicos destinados a donantes estrictos, y a contar con sistemas internos de información con reportes robustos de los proyectos ejecutados con la financiación recibida, incluso superando las barreras propias de la medición en el sector social a través del diseño de metodologías propias. Sin embargo, dichos ejercicios se llevan a cabo únicamente con el propósito de satisfacer las demandas de algunos de los donantes más intensos, pero no se utilizan en la relación con donantes menos poderosos y con otros grupos de interés.

Expresiones como “en algún momento quisimos hacer algo más elaborado, pero tenía costo y no era prioritario”, “la gestión de información fue un desastre”, o “nos faltó cacarear”, dejan en evidencia la falta de conciencia respecto de la importancia de establecer una gestión más adecuada entre las ESAL y los diferentes grupos de interés. Sin embargo, al igual que en otros componentes de gobierno corporativo analizados a lo largo del libro, el espectro es amplio: desde organizaciones sin ánimo de lucro con información muy básica disponible al público en general, hasta organizaciones que cuentan con informes de gestión robustos, información financiera y no financiera detallada, resumen ejecutivo de los informes de gestión para los donantes, una relación sólida con los medios de comunicación e, incluso, con revelación de las actas de la asamblea y de las reuniones de juntas directivas para los organismos de control externos.

Un aspecto que llama la atención es que en muy pocas organizaciones sin ánimo de lucro la asamblea es considerada como un espacio de rendición de cuentas. Dado que las asambleas representan el máximo órgano de gobierno, debería ser un escenario natural de entrega de información y evaluación de la gestión. El papel de las asambleas será discutido en el siguiente capítulo.

## **6.5. Comentario de cierre: la revelación de información como una oportunidad por capitalizar en las ESAL**

Una estrategia de comunicación o de mercadeo profunda y asertiva parece una excepción en las organizaciones sin ánimo de lucro. La rendición de cuentas se realiza de manera profunda y técnica cuando es requerida por

un donante o un organismo de control externo. Sin embargo, no es evidente que las organizaciones sin ánimo de lucro consideren la gestión de la comunicación como una herramienta estratégica que permite construir reputación, obtener apoyo y recursos para las causas que defienden, y que puede mejorar y profundizar las relaciones con los grupos de interés estratégicos.

Un aspecto que puede explicar esta visión miope de la transparencia y la rendición de cuentas es la inversión que realizan las ESAL en su gestión administrativa. Para un sector que encuentra difícil financiar su operación, parece inapropiado ofrecer salarios adecuados o invertir de manera decidida en aspectos administrativos, como la elaboración de un informe de gestión profundo, la contratación de personal profesional con conocimientos específicos y técnicos en mercadeo estratégico, y en cualquier estrategia de comunicación que permita un mejor posicionamiento, lo que a la vez se puede traducir en mayor capacidad de consecución de recursos.

Las páginas web y los informes de gestión representan dos líneas de trabajo en las que las ESAL se pueden concentrar con el fin de obtener victorias tempranas. El desarrollo de informes de gestión con información financiera y no financiera, profundos en su contenido, con indicadores de desempeño, mediciones de impacto y aspectos de gobierno corporativo, especialmente relacionados con los órganos de gobierno y la arquitectura de control, representan una oportunidad clara, siempre y cuando sean puestos a disposición del público. Para ello, una página web robusta, amigable, con información en español e inglés, que incluya un histórico de informes de gestión, además de interacción con los externos, y que en lo posible sirva como herramienta para recaudar donaciones, tiene sentido para un sector que requiere comunicación profunda con la comunidad y con sus grupos de interés estratégicos.



7.

**EL ROL DE LAS ASAMBLEAS:  
¿ACTIVAS O DE PAPEL?**



## **EL ROL DE LAS ASAMBLEAS: ¿ACTIVAS O DE PAPEL?**

---

### **7.1. Las asambleas de accionistas o juntas de socios como órganos de gobierno en el sector privado**

En el capítulo 3 de este libro se definió la junta directiva como el órgano central en el gobierno corporativo que, por delegación de los accionistas o socios, asesora y supervisa al equipo de alta gerencia. Sin embargo, si bien la asamblea general de accionistas o junta de socios no asume tantas funciones en el modelo de gobierno corporativo, representa un órgano con jerarquía superior. Lo anterior sucede por diferentes razones: aunque los derechos para controlar y dirigir la empresa pertenecen a sus propietarios, pueden ser delegados por falta de interés, por falta de habilidades, por limitaciones de tiempo, o por problemas de acción colectiva, es decir, por la dificultad de ponerse de acuerdo en todas las decisiones gerenciales, lo que se hace más complejo entre mayor es el número de socios o accionistas.



Como se señaló en el capítulo 3, una vez delegadas sus funciones el gerente puede asumir un comportamiento oportunista o negligente. Para mitigar este problema los accionistas o dueños delegan las funciones de supervisión y control en la junta directiva, para que asesore, nomine o designe, compense y, si es el caso, despida al ejecutivo principal, e incluso, a miembros del equipo de alta gerencia. Lo anterior implica que los derechos de dirección delegados en el equipo de alta gerencia, y los de supervisión y control delegados en la junta directiva son, en última instancia, parte de los derechos de los accionistas y dueños. Esta delegación implica la necesidad de un proceso o ejercicio de rendición de cuentas que encuentra su principal escenario en la asamblea general de accionistas.

Nyqvist (2015) asegura que las asambleas generales de accionistas son eventos ubicuos, colectivos y comunicativos que organizan de diferentes maneras la interacción entre los asistentes. Son escenarios de construcción de confianza, legítimos y ceremoniosos, donde la estructura misma de la organización se hace visible a través de la participación de los diferentes actores de la organización. Es decir, es en estas reuniones anuales colectivas, donde se encuentran el ejecutivo principal, los miembros de junta directiva y los propietarios de la compañía. Según Nyqvist (2015), estos tres roles y posiciones dentro de una organización están en el corazón de la literatura de gobierno corporativo.

Las asambleas generales anuales de accionistas son regularmente obligatorias por ley. De acuerdo con Nyqvist (2015), por lo general en ellas se eligen los miembros de la junta directiva, se realizan votaciones respecto de asuntos claves para la organización, y se informa a los asistentes acerca del pasado y de los planes futuros de la corporación. En muchos casos representa el único espacio en el que se encuentran cada año los gerentes, los miembros de junta directiva y los propietarios de la empresa. Según el autor, es el escenario en el que se encuentran cara a cara todos los actores del gobierno de la organización y, por ende, donde se hacen visibles las estructuras de poder de las empresas. Son reuniones para la toma de decisiones con un enfoque especial en la rendición de cuentas. Es el espacio en el cual los propietarios eligen o reeligen la junta y el auditor externo o revisor fiscal, y se aprueban los estados financieros.

Strätling (2003) afirma que las asambleas generales de accionistas son un escenario de gobierno corporativo en el que los accionistas o socios solicitan una rendición de cuentas a los miembros de junta directiva, siempre buscando

limitar la posibilidad de que el equipo de alta gerencia expropié o extraiga riqueza. Sin protecciones específicas contra el posible mal comportamiento de los gerentes, los accionistas no estarían dispuestos de manera racional a invertir en las empresas. Así, las asambleas juegan un papel valioso en el gobierno corporativo solo si realmente representan un escenario que permita la supervisión y el seguimiento a las decisiones que implementa el equipo de alta gerencia y al acompañamiento que realiza la junta directiva. Según el autor, las tres funciones principales de una asamblea son informar a los accionistas o dueños respecto del devenir de la empresa, conseguir la aprobación de los dueños en decisiones que no puede tomar la junta directiva o el equipo de alta gerencia por una delimitación explícita de funciones, y proveer un espacio de discusión entre dueños, miembros de junta y el equipo de alta gerencia respecto del desempeño de la empresa y de aspectos relacionados con su futuro.

Sin embargo, Strätling (2003) asegura que es frecuente encontrar propuestas que solicitan la abolición de dichas reuniones, por cuanto la baja participación y la inactividad de los accionistas en las empresas listadas en bolsa hacen que esos escenarios pierdan legitimidad. Quienes apoyan esta idea sugieren que el deber de entregar información y la solicitud de aprobación para aspectos específicos en la empresa, se pueden realizar y obtener por otros medios y no necesariamente en la asamblea. Si se suprimen, se perdería únicamente la posibilidad de interacción entre los dueños, los gerentes y los miembros de junta. Además, en algunos países, las empresas de capital cerrado y propiedad concentrada pueden optar por no realizar las asambleas, contando con el consentimiento de los propietarios de la empresa, porque en ese tipo de organizaciones es más fácil garantizar la interacción entre los tres actores claves del gobierno corporativo.

Strätling (2003) muestra evidencia de que los inversionistas institucionales, los inversionistas privados, los gerentes de fondos de inversión, las asociaciones de profesionales, los grupos que representan accionistas, y las empresas mismas no están de acuerdo en abolir ese tipo de reuniones, por lo que sugieren que se permita una participación virtual, de doble vía, en diferentes locaciones y de manera simultánea, con comunicación audiovisual, e incluso con la posibilidad de que exista el voto electrónico. Lo anterior, para alentar la participación de una mayor proporción de accionistas o dueños, y conservar un escenario de interacción formal entre los actores del gobierno corporativo.

Por otra parte, al analizar el caso del Reino Unido, Apostolides y Boden (2005) aseguran que aquellos que cuestionan la legitimidad de las asambleas lo hacen aduciendo tres razones específicas, especialmente en el caso de las grandes empresas listadas en los mercados de capitales: primero, cuando la propiedad está muy dispersa dificulta el ejercicio de una voz unánime o por lo menos que represente a la mayoría de los propietarios en la reunión anual; segundo, la concentración de una participación importante en pocos inversionistas implica para los minoritarios una baja probabilidad de influir en las decisiones de la empresa y, en consecuencia, resta importancia y capacidad de influencia al ejercicio del voto, y tercero, los costos implícitos que conlleva la participación en las reuniones, por ejemplo, el desplazamiento, desalientan la participación de los accionistas minoritarios.

A pesar de estos argumentos, Apostolides y Boden (2005) consideran las asambleas un espacio para que la empresa se relacione con sus grupos de interés y fortalezca su legitimidad. Señalan que cada vez es más común encontrar en las asambleas generales de accionistas de las grandes empresas listadas un espacio en el cual los activistas protestan por aspectos relacionados con temas sociales y ambientales. Lo anterior representa aspectos que no han sido analizados del todo cuando se critica la efectividad de las asambleas generales de accionistas como espacios de rendición de cuentas y de gobierno corporativo. Estos aspectos, menos visibles hasta hace algunas décadas en las buenas prácticas de las empresas del sector privado, emergen a través de grupos de interés que reclaman sus derechos y aprovechan la solemnidad de la reunión anual de accionistas para comunicar su insatisfacción con las actuaciones de la corporación.

Catasús y Johed (2007) aseguran que las asambleas son una práctica social en la que se buscan acuerdos respecto del desempeño pasado, el reporte financiero del año en discusión, y el futuro inmediato de la organización, todo enmarcado dentro del proceso de rendición de cuentas. Los autores analizan la asamblea como una ceremonia donde la gerencia espera dejar establecidos los números derivados de la situación financiera de la empresa como un hecho. Además, representan un escenario en el cual los propietarios desarrollan discusiones y hacen preguntas relacionadas con los datos presentados y las estrategias propuestas, lo que convierte a las asambleas en un escenario valioso de discusión. Lo anterior genera de cierta manera un ambiente constructivo y en el que no todo se puede predecir o anticipar.

González et al. (2014) analizan las Asambleas Generales de Accionistas (AGA) como órganos de gobierno corporativo, caracterizando las celebradas en 2012 por once empresas colombianas que representaban un poco más del 50% del COLCAP. Para analizar la efectividad de dichas asambleas los autores siguieron metodologías previamente establecidas en la literatura, además de las recomendaciones contenidas en la primera versión del Código de Mejores Prácticas Corporativas de la Superintendencia Financiera promulgado en 2007. En términos generales, los autores sostienen que aun cuando ha habido avances en el país y en las empresas, como instrumentos de gobierno corporativo las AGA se sitúan en un nivel medio-bajo.

Específicamente, González et al. (2014) encuentran que los procedimientos para el ejercicio del voto no favorecen la participación de los accionistas minoritarios, no se da suficiente importancia al espacio para que expresen sus inquietudes a la alta dirección, y son desatendidos aspectos como la composición de la junta directiva y su informe de remuneración. Además, no se permite el ejercicio del voto ni la asistencia a la reunión por medios electrónicos, y previamente al desarrollo de la AGA no se presenta a los accionistas la información del perfil de los candidatos a junta directiva. Por el contrario, se otorga mayor atención a aspectos poco relevantes, como los refrigerios, los folletos, el material promocional en general, así como al lugar en el que se va a desarrollar la reunión. Los autores sugieren trabajar en fortalecer el papel del accionista minoritario para que sea más activo en las AGA y valore estos escenarios como instrumentos válidos de gobierno corporativo.

De acuerdo con SFIN (2014), las empresas que emiten valores en el mercado de capitales colombianos deben considerar las AGA como el órgano soberano y supremo de gobierno organizacional, y como el principal mecanismo para la revelación de información a los propietarios. Además, la AGA permite que los accionistas ejerzan un control efectivo respecto de lo que sucede en la empresa y, en consecuencia, de la actuación de la junta directiva. SFIN (2014) considera como funciones indelegables de estos órganos de gobierno, entre otras, la aprobación de las políticas de remuneración y de sucesión de la junta directiva, y la adquisición o venta de activos estratégicos. Además, el código determina que las asambleas son responsables de designar al revisor fiscal y a los miembros de la junta.

En general, los estudios reseñados muestran que las AGA o juntas de socios representan un espacio legítimo de interacción de los tres actores principales

en el gobierno corporativo: gerentes, junta directiva y propietarios. Además, resaltan la relevancia de la asamblea como un escenario de rendición de cuentas, en el que, además, puede emerger un diálogo constructivo con los accionistas y con otros grupos de interés. Sin embargo, es necesario crear más conciencia respecto de la importancia de las asambleas, para que cumplan con su razón de ser: garantizar que la delegación de funciones gerenciales y de control se realiza adecuadamente, buscando generar valor para los accionistas y los demás grupos de interés.

## **7.2. Las asambleas en las organizaciones sin ánimo de lucro**

No solo en el sector privado, sino también en las organizaciones sin ánimo de lucro la investigación respecto de las asambleas generales es escasa. Esto aun cuando son relevantes y deben cumplir funciones específicas dentro del gobierno organizacional. De acuerdo con Kreutzer (2009), la asamblea general asegura la democracia al interior de las organizaciones sin ánimo de lucro, especialmente aquellas que representan asociaciones. Entre las funciones de este órgano de gobierno está la aprobación del presupuesto anual, por lo que los miembros tienen el derecho de recibir toda la información referida a las actividades pasadas de la organización y a las que han sido planeadas para el futuro. Además, como guardianes de los activos de la organización, los miembros tienen la potestad de decidir respecto de las transacciones relevantes que los involucran.

Sin embargo, las funciones mencionadas por Kreutzer (2009), que son naturales a este órgano de gobierno, resultan excesivas cuando los miembros de la asamblea no entienden su papel en el gobierno de la organización y asisten tan solo unos pocos. Por ejemplo, entre los casos mencionados por este autor está el de una organización en la cual tan solo asistían a las asambleas entre el 2 y el 5% de sus integrantes, motivo por el cual cuestionaban la potestad de ese órgano de gobierno para aprobar el presupuesto anual, y buscaban alternativas para hacerlas más atractivas, por ejemplo, invitando conferencistas que presentaran temáticas de interés. Además, en otra organización citada en el mismo estudio, la preocupación de la junta directiva se centraba en la potestad de la asamblea para disponer de los activos, con la posibilidad de que,

en ese caso en particular, los integrantes de la asamblea tomaran decisiones en perjuicio de la organización.

Enjolras (2009) resalta que, aunque las asambleas generales controlan y eligen los miembros de la junta directiva, en algunas organizaciones ejercen un control estricto sobre ellos, mientras que en otras el control es débil y se confía en su integridad, y en la rendición de cuentas que hace la organización a sus grupos de interés representados por los donantes, los beneficiarios, los empleados y el público en general. Así mismo, el autor resalta que mientras en las organizaciones sin ánimo de lucro que representan asociaciones de profesionales, el director ejecutivo y la junta directiva rinden cuentas en última instancia a la asamblea de miembros, en las ESAL de otro tipo la rendición de cuentas se dirige a los ciudadanos en general.

Enjolras (2009) asegura que, dado que en la mayoría de las ocasiones las organizaciones sin ánimo de lucro tienen la potestad de configurar sus órganos de gobierno, la preocupación por la reputación puede prevenir en ellas las fallas de gobierno corporativo. Específicamente, el autor asegura que es importante contar con miembros de junta directiva y asambleístas reconocidos en el entorno, con experiencia relevante, y preocupados por mantener su reputación profesional y su integridad. Lo anterior, denominado incentivos de reputación, puede llevarlos a preocuparse por evitar el comportamiento oportunista y la mala utilización de los recursos en la organización, lo cual implica que la conformación de las asambleas, cuando están presentes en los órganos de gobierno de la ESAL, no representan un asunto trivial.

Cuando las organizaciones sin ánimo de lucro están conformadas por un alto número de asociados, las asambleas se hacen algo complejas de realizar. La convocatoria representa un desafío relevante para garantizar un buen nivel de asistencia a la reunión anual, donde se toman decisiones relevantes, entre otros, la designación de los miembros de junta, la disposición de activos importantes y los cambios a los estatutos. En ese sentido una asamblea de delegados puede ser más adecuada, pues conserva las potestades de la asamblea general, pero está conformada por un pequeño número de asociados delegados por el total de asociados. De acuerdo con Von Schnurbein (2009) en su estudio realizado a organizaciones sindicales y asociaciones de comerciantes, mientras que las asambleas generales reportan una asistencia inferior al 25%, las asambleas de delegados alcanzan en promedio niveles de asistencia del 75%.

Por lo tanto, para este autor la legitimidad de las decisiones que se toman en las asambleas de delegados es mayor.

Hasta el momento se han reseñado estudios en los cuales se muestra un papel débil de las asambleas, que en la práctica se aleja de lo que se espera a partir del deber ser de las buenas prácticas. Un órgano de gobierno con la potestad de elegir los miembros de junta directiva, aprobar el presupuesto anual, las enajenaciones de los activos relevantes, definir las normas de contratación y compensación del revisor fiscal, así como elegir la persona natural o jurídica para realizar esa labor y, además, aprobar la reforma a los estatutos, es muy relevante. Sin embargo, se puede presentar el caso contrario, es decir, el escenario en el cual la asamblea concentra poder de manera excesiva dentro de la organización.

Bradford et al. (2018) analizan un caso particular de organizaciones sin ánimo de lucro, para lo cual estudian los estatutos de 204 instituciones de educación superior privadas en el país, las cuales por ley deben ser ESAL. Los estatutos permiten entender la distribución de poderes entre los actores de gobierno corporativo. De acuerdo con Guzmán y Trujillo (2016), los estatutos hacen explícitas las directrices a partir de las cuales opera la organización, y que conllevan una connotación legal. Su carácter vinculante con la ley los reviste de una formalidad y capacidad de aplicación superiores a las de cualquier otro documento corporativo. Según los autores, las prácticas de gobierno corporativo que no se ven reflejadas en los estatutos pueden perder vigencia y aplicación ante cambios en la composición de los órganos de dirección y de la alta gerencia. Por el contrario, las buenas prácticas allí contempladas tienen mayor estabilidad y solo se pueden dejar de lado reformando los estatutos de la empresa.

Según la investigación de Bradford et al. (2018), la mayoría de instituciones de educación superior en Colombia cuentan con una especie de asamblea como el máximo órgano de gobierno. Este órgano está presente en 154 instituciones de educación superior privadas, es decir, aproximadamente el 76% de la muestra. Los nombres que adopta este órgano de gobierno son múltiples, por ejemplo, sala general, sala general de miembros, asamblea general, asamblea general de miembros, consejo de fundadores, asamblea de fundadores, cuerpo de electores, entre otros. Las asambleas conformadas por un número promedio de dieciséis integrantes cuentan con miembros fundadores,

benefactores, miembros honorarios, y algunos elegidos dentro de la comunidad por la misma asamblea.

En estas asambleas es evidente la presencia y poder de los fundadores. De acuerdo con Bradford et al. (2018), los fundadores son mencionados en 92% de los estatutos. Además, las asambleas son relevantes en las instituciones, pues eligen en promedio 4 de 9 puestos de la junta (el 45% del consejo superior o directivo), y en 50 de 154 instituciones (33%) eligen la mayoría de la junta. Por otra parte, el 93% de las asambleas debe supervisar el cumplimiento del propósito misional como parte de sus funciones, el 82% aprobar la reforma a los estatutos, el 81% designar el auditor externo, y en el 86% de los casos se aprueban los estados financieros. Lo anterior pareciera estar en línea con las funciones tradicionales de las asambleas en otras organizaciones.

Sin embargo, otras particularidades señalan asambleas muy poderosas. Por ejemplo, según Bradford et al. (2018), el 61% tiene la potestad de nombrar al rector, función que generalmente hace parte del fuero de la junta directiva. Además, algunas asambleas tienen injerencia en actividades operativas relacionadas con la aprobación de programas académicos, otorgan poder y privilegios específicos a los fundadores, y realizan doce reuniones al año, lo cual se aleja de las prácticas organizacionales en las que comúnmente se evidencian entre una y dos reuniones anuales. Por lo anterior, los autores concluyen que se debe preservar un balance adecuado entre los diferentes órganos de gobierno con el fin de garantizar que los asambleístas, los integrantes de la junta y los miembros del equipo directivo no incurran en un comportamiento negligente u oportunista, o se les facilite la extracción de rentas.

En general, las asambleas juegan un papel particular en las ESAL y tan relevante como en las organizaciones del sector privado. De acuerdo con Gaitán (2014), entre las funciones de las asambleas de las ESAL en Colombia están velar por el correcto funcionamiento de la entidad, elegir a los miembros de la junta directiva (consejo directivo, consejo de administración, o similar) y determinar su reglamento, elegir al revisor fiscal (y/o al fiscal), estudiar el presupuesto de gastos y aprobarlo, determinar la orientación general de la organización, autorizar la enajenación de bienes de la entidad y aprobar las reformas estatutarias, así como la disolución y liquidación de la asociación.



### **7.3. Las asambleas en las ESAL en Colombia**

Nuevamente la diferencia entre las fundaciones empresariales y otro tipo de organizaciones sin ánimo de lucro genera un amplio espectro respecto del papel de las asambleas. Aquellas más cercanas al modelo corporativo cuentan con asambleas fuertes, a las que se les realiza una rendición de cuentas comprensiva del actuar de la organización durante el año bajo reporte. Sin embargo, en otras organizaciones las asambleas ostentan poco poder, y en ocasiones es posible que no se realicen la reunión anual, y se envíe un acta para cumplir con la formalidad, documento que es firmado por los miembros de la asamblea.

En algunas ESAL de la muestra las asambleas están conformadas por más de veinte miembros, y en otras el número es superior a treinta, o incluso a ochenta. Algunas de ellas cuentan con asambleas totalmente conformadas por personas jurídicas. Generalmente todos los miembros tienen derecho a opinar, pero en las votaciones solo participan aquellos que se encuentren al día con las obligaciones financieras que se generan entre ellos y las ESAL. En la reunión anual se discute el informe de gestión en el que se relacionan las diferentes líneas estratégicas, se aprueban los estados financieros que reportan bajo normas internacionales de contabilidad, se eligen los miembros de la junta directiva y el revisor fiscal, si es el caso; además, en dichas reuniones de ESAL cercanas al sector empresarial se elaboran y sientan las actas que se derivan de ellas.

Las reuniones se preparan con la rigurosidad necesaria, y toda la información es aprobada en primera instancia por la junta directiva. Las presentaciones realizadas por el ejecutivo principal incluyen la rendición de cuentas respecto de los proyectos desarrollados durante el año, la discusión de los estados financieros y el análisis de los proyectos estratégicos a profundidad. Incluso, una ESAL en particular cuenta con un sistema en línea que les permite a los miembros de la asamblea hacer seguimiento a los temas estratégicos de la organización, información que se actualiza cada dos meses. En un caso en particular se realiza un evento académico alrededor de los proyectos que adelanta la organización, al que asisten invitados, y se aprovecha el espacio para consolidar la reputación de la ESAL frente a sus grupos de interés.

Sin embargo, directores de otras organizaciones sin ánimo de lucro analizadas, y que se muestran más independientes del sector empresarial, aseguran

que los miembros de la asamblea son pasivos y no se involucran ni aportan de manera recurrente a la organización. Esto, a pesar de creer en la causa y haber incluso contribuido a su creación. En algunas de esas organizaciones el director ejecutivo selecciona a los miembros de la junta y se los presenta a la asamblea para su ratificación. Además, los miembros de la asamblea están allí igualmente por vínculos de amistad con el fundador o director ejecutivo. Una organización en particular manifestó estar en un proceso de reflexión respecto de la configuración de la asamblea, de la que se espera que la conformen personas con visión estratégica, con el fin de elevar la calidad de las discusiones y de los aportes. Otros directores de ESAL aseguran que en sus organizaciones no se realizan las asambleas por el pequeño número de integrantes, y que esos espacios se suplen con reuniones informales entre los integrantes del órgano de gobierno.

#### **7.4. Comentario de cierre: asambleas activas y no de papel**

Las ESAL deben cuestionarse la razón de tener una asamblea. Velar por el manejo adecuado de los recursos, realizar un proceso de rendición de cuentas con los integrantes de las juntas, garantizar una gestión adecuada de los riesgos y una arquitectura básica de control, y vigilar el cumplimiento de los objetivos misionales, son tareas fundamentales que revisten gran formalidad y que no deberían dejarse de lado, o delegarse en la junta, o incluso, en la alta dirección. Los integrantes de la asamblea son garantes de los pilares fundamentales de las ESAL y deben cumplir un papel claro en el balance de poderes, y en el sistema de pesos y contrapesos. Por ejemplo, la falta de evaluaciones a las juntas directivas es consecuencia de una asamblea poco activa y poco involucrada con la organización.



**8.**  
**ASPECTOS LEGALES**  
**DE LAS ESAL**



## 8.

# ASPECTOS LEGALES DE LAS ESAL

Juan José Gómez Dueñas, Facultad de Derecho, Universidad de los Andes

---

### 8.1. Fundamento constitucional

Las ESAL cumplen un papel muy importante en el desarrollo de la sociedad. Es tal su relevancia que desde la Constitución Política se protege y fomenta su creación. En efecto, a partir del derecho de asociación contenido en el artículo 38 de la Carta Magna se ha fundamentado la existencia de estas personas jurídicas. En virtud de tal norma el Estado se compromete a garantizar la libertad de las personas para reunirse y desarrollar un sinnúmero de actividades políticas, económicas y sociales, entre ellas las que no persiguen el reparto de utilidades o que, en otras palabras, carecen de fines lucrativos. En palabras de la Corte Constitucional

La legitimidad constitucional de las sociedades de contenido esencialmente patrimonial o finalidad lucrativa deriva de la propiedad privada y de las libertades económicas; en cambio, *las asociaciones en sentido estricto surgen del reconocimiento de los derechos de la persona y de sus posibilidades de participación en los destinos colectivos* (sent. C-265 de 1994).

De esa manera, dichas entidades están llamadas a colaborar con el Estado en el cumplimiento de las finalidades que se le han atribuido, entre las que están servir a la comunidad, promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución (art. 2.º C.P.). Son múltiples los campos en los que las personas jurídicas sin ánimo de lucro colaboran y hasta sustituyen al Estado, por ejemplo, en áreas tan complejas como la salud, la educación, la alimentación a la primera infancia, entre otras (Jaramillo, 2014:2).

Sin embargo, los aportes de las ESAL no se limitan a la colaboración con el Estado. Constitucionalmente también se le ha atribuido a este el deber de contribuir a la organización, promoción y capacitación de las asociaciones con el fin de que sean centros de participación ciudadana, y realicen el control y la vigilancia de la gestión de las entidades públicas (art. 103 C.P.).

Y esa importancia que la Constitución le otorga a las ESAL se ve reflejada en el hecho de que le ha otorgado al Estado, en cabeza del presidente de la República, el deber de vigilarlas para conservar sus rentas, para que sean manejadas correctamente y se respete la voluntad altruista de sus fundadores (num. 26, art. 189 C.P.).

## **8.2. Las personas y sus clases**

Antes de entrar directamente al tratamiento de las ESAL, es relevante ubicarlas dentro del campo de estudio al que pertenecen, es decir, el género personas.

De acuerdo con el artículo 73 del Código Civil, las personas se pueden clasificar en naturales o jurídicas. Las primeras, también llamadas físicas, son definidas por el mismo estatuto como “todos los individuos de la especie humana, cualquiera que sea su edad, sexo, estirpe o condición” (art. 74). Por su parte las segundas, conocidas también como morales o colectivas, se definen en el primer inciso del artículo 633 como aquellas diferentes a las personas o bienes que las conforman, que mediante una ficción legal se catalogan como sujetos de derecho capaces de adquirir derechos y contraer obligaciones, y ser representadas judicial y extrajudicialmente. De esa manera, como personas que son, ambas categorías comparten los atributos de la personalidad como

el nombre, el domicilio, la nacionalidad, la capacidad, el patrimonio, siendo único a las personas naturales el estado civil (sent. C-004/98).

A su vez, las personas jurídicas se clasifican en personas de derecho público, de derecho privado y mixtas (Valencia Zea, 2016: 588). Las personas de derecho público se caracterizan por ser creadas por la Constitución Política, las leyes, los decretos, las ordenanzas, los acuerdos, etc., costeadas con recursos oficiales y ser administradas por órganos públicos (Valencia Zea, 2016: 589). Entre ellas se encuentran la Nación, los departamentos, los municipios y las entidades descentralizadas por funciones o servicios con personería que se creen (como superintendencias, unidades administrativas especiales, empresas sociales del Estado, entre otras) (L. 498 de 1998). Por su parte, las entidades de derecho privado se crean por iniciativa particular, son gestionadas con ingresos privados y administradas por particulares. Por último, las personas jurídicas mixtas son aquellas que se forman con aportes estatales y privados, e igualmente son administradas por órganos públicos y particulares (Valencia Zea, 2016: 588). Ejemplos de estas últimas son las sociedades de economía mixta (arts. 97 L. 498 de 1998, y 461 Código de Comercio).

Dado el objeto de estudio del marco conceptual, el principal énfasis de este escrito se centrará en las personas jurídicas de derecho privado. El Código Civil clasifica a estas entidades en dos clases: “corporaciones y fundaciones de beneficencia pública” (inc. 2, art. 633). Las primeras se dividen en sociedades y asociaciones<sup>3</sup>. Se trata de agrupaciones de personas naturales (donde prima factor personal) que crean la persona jurídica para la realización de una actividad que principalmente busca satisfacer los intereses de los mismos socios o miembros (Valencia Zea, 2016: 590), y cuya renovación o modificación del objeto social, su funcionamiento y disolución están en cabeza de los asociados (Jaramillo, 2014: 24).

Por su parte, la principal diferencia entre sociedades y asociaciones consiste en que las primeras tienen como característica *sine qua non* el acto de aportar un capital para que al final del ejercicio social se repartan las utilidades entre

3 En la doctrina y la jurisprudencia se suele usar este término indistintamente con corporación. Aunque no es un tema pacífico, algunos autores han tratado de aclarar sus diferencias afirmando que las asociaciones son grupos particulares con intereses perfectamente delimitados y comunes a una profesión u oficio (v.gr. Asociación de Egresados de la Universidad Nacional), mientras que las corporaciones no se definen con base en la afinidad de gremio o actividad, sino que suelen ser más genéricas a la zona de influencia u objeto social, (v.gr. Corporación Mujeres por la Paz). Para mantener la coherencia, a lo largo de este marco teórico se mantendrá el uso del término asociación.



los miembros que las conforman (art. 98 Código de Comercio). Ejemplo de ese tipo de personas jurídicas son las sociedades anónimas, las sociedades de responsabilidad limitada, las SAS, etc. En cambio, las asociaciones no buscan generar lucro para ser repartido entre los asociados, sino que persiguen “el perfeccionamiento moral o intelectual de los respectivos miembros, o actos de simple sociabilidad, etc.” (Valencia Zea, 2016: 592). En esta clase se ubican las asociaciones de padres de familia, las de profesionales, los sindicatos, etc.

Las segundas, denominadas fundaciones, dejan de lado la primacía del factor personal para dar paso al factor real. Es decir, buscan la consecución de un fin no lucrativo, de utilidad común o de interés social, para el cual los gestores o fundadores destinan bienes determinados o afectan un patrimonio (Castro, 2016: 224-225). Citando *in extenso* a la Corte Suprema de Justicia se tiene que,

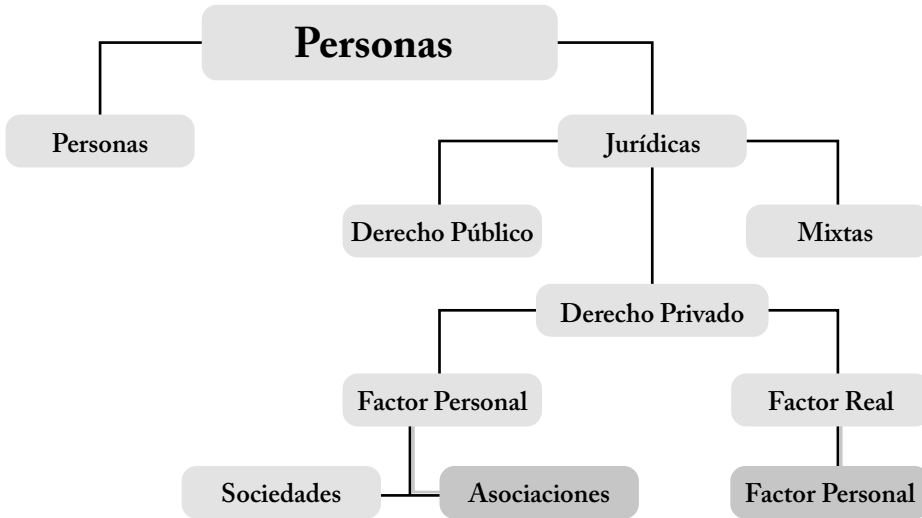
La fundación se distingue de la corporación en que es un establecimiento que persigue un fin especial de beneficencia o de educación pública, para lo cual se destinan bienes determinados. En la fundación no hay personas asociadas sino un conjunto de bienes dotados de personalidad jurídica. Las personas que por ella actúan son secundarias en contraste con las que actúan en la corporación.

En la corporación hay asociación de personas, en la fundación predestinación de bienes a fines sociales (Corte Suprema de Justicia. Sala de Negocios Generales, 21 de agosto de 1940, M. P.: Arturo Tapias Piloneta).

Entonces, en la fundación no se requiere la concurrencia de voluntades, sino que ella se puede originar en la voluntad de una sola persona y esta voluntad original no requiere ser manifestada recurrentemente, no se puede revocar o modificar en sus elementos esenciales (Consejo de Estado. Sentencia del 6 de octubre de 1977). De igual forma, se disuelve cuando se acaben o destruyan todos los bienes que la conforman (Jaramillo, 2014: 18-23).

Así, dentro de la clasificación tradicional de las personas entre “corporaciones y fundaciones de beneficencia pública” se puede encontrar un nuevo conjunto o subgrupo: las ESAL, que en la visión civilista tradicional están conformadas por las asociaciones y las fundaciones. Con el propósito de

aclarar el tema de personas, a continuación, se presenta un mapa conceptual que condensa las distintas clasificaciones.



Como se explicó, las asociaciones y fundaciones son entidades que no buscan un fin de lucro o reparto de utilidades entre sus fundadores o integrantes, pero esta categoría ha crecido y actualmente son muchas otras las personas jurídicas sin ánimo lucrativo, asunto que se aclarará más adelante.

### 8.3. Definición de ESAL

Las ESAL<sup>4</sup> son todas aquellas organizaciones con niveles de intervención distintos y finalidades disímiles, que atienden a distintos tipos de población, con formas asociativas heterogéneas, y que, sin embargo, comparten una característica fundamental: su finalidad es atender el interés de general o beneficiar a un número de personas sin la presencia de ánimo lucrativo.

<sup>4</sup> En cuanto al nombre existe imprecisión conceptual y algunos autores las catalogan indistintamente como Organizaciones No Gubernamentales, Organizaciones de la Sociedad Civil, Organizaciones de Desarrollo, Organizaciones Solidarias de Desarrollo.

Las ESAL conforman el llamado tercer sector. De esa forma, el primero es el Estado, el segundo el sector productivo o empresarial, y el tercero las organizaciones civiles que persiguen el interés general a través de intervenciones sociales, ambientales y políticas (Grosso, 2013: 149). En los últimos tiempos este sector ha adquirido enorme importancia dado que actualmente los problemas que enfrenta la sociedad escapan muchas veces al control del Estado y requieren de la colectividad para canalizar los recursos y las personas necesarias para resolverlos (Pinilla, 2011, citado por Jaramillo, 2014: 28).

La ausencia del elemento lucrativo es determinante en este tipo de personas jurídicas. Es importante aclarar que la ausencia de una finalidad lucrativa no implica que dichas entidades no puedan desarrollar actividades productivas o comerciales, pues así las realicen y les aporten rentabilidad no las convierte en entidades con ánimo lucrativo. La jurisprudencia ha determinado que

... el criterio de lucro o la finalidad de lucro no se relacionan, no pueden relacionarse a las utilidades obtenidas, sino a la destinación que se les dé. La estipulación o norma que elimina los fines de lucro es la que tiene como consecuencia que los rendimientos o utilidades obtenidas no sean objeto de distribución o reparto entre socios o integrantes de la persona moral que los genera (Consejo de Estado. Sección Cuarta, 6 de febrero de 1987, C. P.: Policarpo Castillo Dávila).

En concreto, las ESAL pueden desarrollar las actividades lucrativas, solo que al final del ejercicio no pueden repartirse las utilidades entre los asociados, característica que sí tienen otras personas jurídicas del derecho privado, las cuales producen bienes y servicios buscando maximizar sus ganancias para aumentar el patrimonio de los accionistas de la empresa, contrario a las ESAL que “proveen servicios o sirven de vehículo de expresión ciudadana para cumplir la misión social y desarrollar las causas que establecieron sus fundadores o asociados” (Jaramillo, 2014: 27).

Lo anterior implica que, dado el derecho constitucional a la libertad de empresa, las personas jurídicas, así sean no lucrativas, pueden ejercer como comerciantes, ejecutando actos de comercio y constituyendo establecimientos de comercio, independientemente de la naturaleza jurídica del empresario. Así carezcan de un fin lucrativo, estas entidades pueden mejorar e incrementar la rentabilidad de su patrimonio y con ello desarrollar su misión social.

## 8.4. Clases de ESAL

Debido a la cláusula abierta que establece la Constitución para que las personas se asocien libremente, las ESAL son una categoría que incluye varias personas jurídicas dependiendo de las actividades que desarrollen. La clasificación no es un tema pacífico en las normas, la jurisprudencia y la doctrina, y varios autores incluyen o excluyen algunas de ellas.

A continuación, se presentan los tipos de ESAL más comunes en Colombia, para lo cual se seguirá la clasificación planteada por Belalcázar & Riascos (2016) en vista de su coherencia y sencillez. Para los autores las ESAL se pueden clasificar en dos grandes bloques: a) fundaciones y asociaciones, y b) personas jurídicas de carácter solidario.

### 8.4.1. FUNDACIONES

Como se explicó, las fundaciones se caracterizan por ser un conjunto de bienes cuyo fundador destina para la realización de actividades que buscan generar bienestar social. Por ser este un patrimonio que se afecta, las fundaciones existen hasta que el patrimonio se mantenga, pues el factor real es determinante, sin importar si cambiaron o murieron sus fundadores (Cámara de Comercio de Bogotá, 2014: 12). Como personas jurídicas las fundaciones están reguladas en el Decreto 1529 de 1990 si se domicilian en los departamentos, y en el Decreto 059 de 1991 si su domicilio corresponde a Bogotá; a ambas les son aplicables las normas del Código Civil, del Código de Comercio, las del Decreto 2150 de 1995 y demás normas complementarias.

### 8.4.2. ASOCIACIONES

Estas también han sido conceptualizadas más arriba. Se caracterizan por ser agrupaciones de personas que tienen un propósito común enmarcado en desarrollar actividades sociales, recreativas, que benefician a su gremio o asociados, y a la comunidad en general.

Algunas de las principales asociaciones en Colombia son:

*a. Asociaciones gremiales o colegios de profesionales*

Estas entidades no tienen un régimen especial que las regule, nacen de la voluntad de varios asociados que se caracterizan por pertenecer a una profesión o gremio. En efecto, el Consejo de Estado se pronunció respecto de este tipo de persona jurídica mediante la sentencia del 22 de abril de 2004, definiéndola como

... aquella persona jurídica conformada por la agrupación de personas que tienen un mismo ejercicio o profesión y que pretenden en defensa de sus intereses comunes la consecución de un fin unitario, despojada de la finalidad de la distribución o reparto entre sus miembros de las utilidades o rendimientos que de la misma resulten.

En estas agrupaciones se busca que mancomunadamente los distintos asociados puedan enfrentar los problemas que se les presentan en razón de su profesión, por lo que principalmente generan escenarios para su actualización, el reclamo de sus derechos, y en muchos casos han colaborado con el Estado en el registro y control de los profesionales (*v.gr.* el Colegio Médico Colombiano que expide las tarjetas profesionales para los egresados en medicina).

*b. Cajas de compensación familiar*

Estas asociaciones tienen un régimen especial contenido en la Ley 21 de 1982 que regula su creación, sus funciones, su administración, etc. Se definen como aquellas personas jurídicas de derecho privado carentes de ánimo lucrativo que cumplen funciones de seguridad social (art. 39 L. 21 de 1982) como recaudar, distribuir y pagar los aportes destinados al subsidio familiar, el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), las escuelas industriales y los institutos técnicos en los términos y con las modalidades de la ley; además, organizar y administrar las obras y programas que se establezcan para el pago del subsidio familiar en especie o servicios, entre otras funciones contenidas en los artículos 41 de la Ley 21 de 1982 y 16 de la Ley 789 de 2002.

Para su creación, las cajas de compensación familiar deben organizarse como lo establece el Código Civil respecto de las asociaciones y solicitar a la Superintendencia de Subsidio Familiar el reconocimiento de su personería jurídica,

la cual obtendrá cuando se demuestre su conveniencia económica y social, y cumpla dos requisitos: tener un mínimo de quinientos empleadores obligados a pagar el subsidio familiar por conducto de una caja, y agrupar un número de empleadores que tengan a su servicio un mínimo de diez mil (10.000) trabajadores beneficiarios del subsidio familiar (art. 40 L. 21 de 1982). Solo en casos excepcionales se podrá conceder la personalidad jurídica sin el lleno de estos requisitos, previo concepto del Consejo Superior del Subsidio Familiar.

De igual forma, en su artículo 46 la Ley 21 de 1982 estableció que “toda Caja de Compensación Familiar estará dirigida por la Asamblea General de Afiliados, el Consejo Directivo y el Director Administrativo”. La misma ley también asignó en sus artículos 47, 49, 54 y 55 las funciones que deben desempeñar estos órganos administrativos.

### *c. Organizaciones comunales*

Son reguladas por la Ley 743 de 2002, la cual desarrolla el artículo 38 de la Constitución Política en lo referente a los organismos de acción comunal. Se definen como aquellas asociaciones que tienen como propósito promover el desarrollo integral, sostenible y sustentable a partir del ejercicio democrático y participativo en la gestión del desarrollo de la comunidad (art. 6.º L. 743 de 2002).

Este tipo de persona jurídica se divide en juntas de acción comunal, juntas de vivienda comunitaria, asociación de juntas de acción comunal, federación de acción comunal y la Confederación Nacional de Acción Comunal (arts. 7.º y 8.º L. 743 de 2002), las cuales establecen su propio reglamento.

### *d. Iglesias y confesiones religiosas*

De acuerdo con el artículo 13 de la Ley 133 de 1994, las Iglesias y confesiones religiosas tendrán, en sus asuntos religiosos, plena autonomía y libertad, y podrán establecer sus propias normas de organización, régimen interno y disposiciones para sus miembros.

Según el artículo 1.º del Decreto 782 de 1995, para obtener el reconocimiento de la personalidad jurídica, estas entidades tienen que presentar la

petición a la Oficina Asesora Jurídica del Ministerio del Interior, acompañando la solicitud con documentos fehacientes

... en los que conste su fundación o establecimiento en Colombia, así como su denominación y demás datos de identificación, los estatutos donde se señalen sus fines religiosos, régimen de funcionamiento, esquema de organización y órganos representativos con expresión de sus facultades y de sus requisitos para su válida designación.

La personería jurídica se reconoce cuando se cumple con lo anterior y no se desconozcan los preceptos de la Ley 133 de 1994 o derechos constitucionales fundamentales. Una vez reconocida la personería jurídica especial a estas entidades, el Ministerio del Interior de oficio debe anotarla en el Registro Público de Entidades Religiosas.

#### *e. Veedurías ciudadanas*

De acuerdo con el artículo 1.º de la Ley 850 de 2003, una veeduría ciudadana permite a los ciudadanos o a las diferentes organizaciones comunitarias,

... ejercer vigilancia sobre la gestión pública, respecto a las autoridades, administrativas, políticas, judiciales, electorales, legislativas y órganos de control, así como de las entidades públicas o privadas, organizaciones no gubernamentales de carácter nacional o internacional que operen en el país, encargadas de la ejecución de un programa, proyecto, contrato o de la prestación de un servicio público.

Para el reconocimiento de su personalidad jurídica las organizaciones civiles, o los ciudadanos, deben elegir a los veedores y elaborar un documento o acta de constitución en la cual conste el nombre de los integrantes, el documento de identidad, el objeto de la vigilancia, el nivel territorial, la duración y lugar de residencia. Acto seguido el acta debe inscribirse en las personerías municipales o distritales o ante las cámaras de comercio (art. 3.º L. 850 de 2003).

### *f. Partidos políticos y movimientos ciudadanos*

Este tipo de asociación está protegido en el artículo 107 de la Constitución Política, en el que se garantiza a los colombianos el derecho a fundar, organizar y desarrollar partidos y movimientos políticos, y la libertad de afiliarse a ellos o de retirarse.

Por su parte, la Ley 130 de 1994 los define como instituciones permanentes que reflejan el pluralismo político, promueven y encauzan la participación de los ciudadanos y contribuyen a la formación y manifestación de la voluntad popular, con el objeto de acceder al poder, a los cargos de elección popular, y de influir en las decisiones políticas y democráticas de la Nación. Por su parte, en el mismo artículo son definidos los movimientos políticos como asociaciones de ciudadanos constituidas libremente para influir en la formación de la voluntad política o para participar en las elecciones.

El Consejo Nacional Electoral es la entidad encargada de reconocer y otorgar la personería jurídica a los partidos y movimientos políticos.

### **8.4.3. ENTIDADES DE ECONOMÍA SOLIDARIA**

Este tipo de ESAL se caracteriza por realizar actividades de cooperación, ayuda mutua, solidaridad y autogestión entre sus asociados (art. 2.º L. 454 de 1998). De esa forma, la solidaridad constituye el valor fundamental que guía las actuaciones de estas entidades, lo cual se concreta en la responsabilidad compartida que tienen los asociados para ofrecer bienes y servicios que les proporcionen bienestar, así como a sus familias y a los miembros de la comunidad (Cámara de Comercio de Bogotá, 2014: 11).

A continuación, se definen las distintas clases de personas jurídicas de la economía solidaria:

#### *a. Cooperativas:*

Las cooperativas son ESAL que reúnen a un conjunto de trabajadores o usuarios que, a su vez, son sus aportantes y gestores. Tienen como principal propósito producir o distribuir bienes y servicios para satisfacer las necesidades económicas, sociales y culturales de los mismos asociados y de la comunidad en general (art. 4.º L. 79 de 1988).



En Colombia las cooperativas se pueden dividir en especializadas, que son aquellas que atienden una necesidad específica correspondiente a una sola rama de actividad económica, social y cultural; multiactivas, que atienden varias necesidades mediante la concurrencia de servicios (para sus asociados) en una sola entidad jurídica; e integrales, que realizan dos o más actividades conexas y complementarias de producción, distribución, consumo y prestación de servicios a sus asociados (Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, s.f.: 6).

Las cooperativas se rigen por lo establecido en las Leyes 79 y 454 de 1998, en los decretos reglamentarios y demás normas aplicables a su condición de empresas privadas.

#### *b. Precooperativas*

Son personas jurídicas que bajo la orientación y participación de una entidad promotora se constituyen para desempeñar actividades que también realizan las cooperativas. Se componen de mínimo cinco asociados, y por no tener la capacidad económica, administrativa o técnica están imposibilitadas para organizarse como cooperativas (art. 124 L. 79 de 1988). Sin embargo, deben evolucionar a cooperativas en un término de cinco años, prorrogables a juicio de la Superintendencia de la Economía Solidaria por un plazo igual (art. 125 L. 79 de 1988).

Estas entidades se rigen por lo establecido en las Leyes 79 y 454 de 1998, en el Decreto 1333 de 1989 y demás normas aplicables a su condición de empresas privadas.

#### *c. Fondos de empleados*

Son aquellas entidades de derecho privado, sin ánimo de lucro, constituidas por trabajadores dependientes, trabajadores asociados o por servidores públicos que se agrupan con el propósito de ofrecer servicios de ahorro y crédito, y de bienestar social a sus asociados y familias. Es importante aclarar que estos servicios de ahorro y crédito prestan únicamente a quienes son asociados, a pesar de que los beneficios sociales puedan extenderse a sus familias o a terceros (Cámara de Comercio de Bogotá, 2014: 14-15).

Los fondos de empleados se rigen por lo establecido en las Leyes 79 y 454 de 1998, en el Decreto 1481 de 1989, en Ley 1391 de 2010 y demás normas aplicables a su condición de empresas privadas.

#### *d. Asociaciones mutuales*

Son personas jurídicas de derecho privado, sin ánimo de lucro, constituidas libre y democráticamente por personas naturales inspiradas en la solidaridad, con el objeto de brindarse ayuda recíproca frente a riesgos eventuales y satisfacer sus necesidades mediante la prestación de servicios de seguridad social (art. 2.º Dcto. 1480 de 1989).

Las asociaciones mutuales se constituyen con un mínimo de veinticinco personas naturales, por documento privado que se hará constar en acta firmada por todos los asociados fundadores, con anotación de sus nombres, documentos de identificación y domicilios. En el mismo acto será aprobado el estatuto social y elegidos los órganos de administración y control (art. 7.º Dcto. 1480 de 1989)

Su regulación está establecida en las Leyes 79 y 454 de 1998, en el Decreto 1480 de 1989 y demás normas aplicables a su condición de empresas privadas.

#### *e. Cooperativas y precooperativas de trabajo asociado*

Son organizaciones sin ánimo de lucro que agrupan a personas naturales que son dueñas y gestoras de la empresa, contribuyen económicamente y aportan su propia capacidad de trabajo para el desarrollo de actividades económicas, profesionales o intelectuales, con el fin de producir en común bienes, ejecutar obras o prestar servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general (Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, s.f.: 10).

Las cooperativas se constituyen con mínimo diez asociados y deben observar en sus estatutos el régimen de trabajo asociado, el régimen de compensaciones y el régimen de seguridad social. Las precooperativas se pueden constituir con un mínimo de cinco asociados fundadores (Dcto. 1333 de 1989).

Estas personas jurídicas se rigen por lo establecido en la Ley 79 de 1988, el Decreto 4588 de 2006, la Ley 1233 de 2008, el Decreto 3553 de 2008, la Ley 1429 de 2010 y el Decreto 2025 de 2011.

Para concluir con este apartado, es importante advertir que, aunque las asociaciones, las fundaciones y las entidades de la economía solidaria comparten la ausencia de lucro, tienen entre ellas algunas diferencias claras. Por eso es importante plasmar un concepto de la Superintendencia de Economía Solidaria, según el cual

[...] debe tenerse en cuenta que las fundaciones, corporaciones, asociaciones y demás entidades de utilidad común son asistencialistas, esto es, buscan el interés común y se fundamentan en la solidaridad con terceros, mientras que las organizaciones de la economía solidaria son mutualistas, esto es, que se constituyen para beneficio de sus propios asociados, se basan en los principios de autoayuda y esfuerzo propio, combinado con las acciones conjuntas y la ayuda mutua, y tan solo en forma mediata buscan el bienestar de la comunidad (concepto No. 012985-2 del 24 de mayo de 2007).

Finalmente, es importante reiterar que hoy en día muchas ESAL tienen regímenes especiales que las regulan, lo que implica que se deben buscar en ellos los requisitos de la entidad en que se está interesado, dejando de lado lo establecido en el Código Civil.

## **8.5. Reconocimiento de la personalidad jurídica**

En este apartado se reseña la regulación general para la constitución de entidades jurídicas sin ánimo de lucro.

A partir del artículo 40 del Decreto 2150 de 1995 se suprimió el acto de reconocimiento de personería jurídica de las organizaciones civiles, las corporaciones, las fundaciones, las juntas de acción comunal y de las demás entidades privadas sin ánimo de lucro. En otras palabras, a partir de ese Decreto ya no es necesario que las ESAL soliciten a los departamentos (cuando quieran domiciliarse en ellos), ni a la Alcaldía Distrital de Bogotá

(cuando su domicilio vaya a ser Bogotá) el reconocimiento de la personalidad jurídica mediante acto administrativo.

El nuevo régimen establece que para obtener la personalidad las ESAL se deben constituir por escritura pública o documento privado reconocido, el cual se tramita en alguna notaria o cámara de comercio, instancias que verifican que concurren personalmente los constituyentes, sus representantes o apoderados (Belalcázar & Riascos, 2016: 35). Además de los estatutos, el artículo 40 la misma norma determina la información que deben contener dichos documentos:

1. El nombre, identificación y domicilio de las personas que intervienen como otorgantes;
2. El nombre de la organización;
3. La clase de persona jurídica;
4. El objeto;
5. El patrimonio y la forma de hacer los aportes;
6. La forma de administración con indicación de las atribuciones y facultades de quien tiene a su cargo la administración y la representación legal;
7. La periodicidad de las reuniones ordinarias y los casos en los cuales habrá de convocarse a reuniones extraordinarias;
8. La duración precisa de la entidad y las causales de disolución;
9. La forma de hacer la liquidación una vez disuelta la corporación o fundación;
10. Las facultades y obligaciones del revisor fiscal, si es del caso, y
11. El nombre e identificación de los administradores y representantes legales.

Ahora bien, la norma plantea una diferencia entre las ESAL que requieren registrarse antes las cámaras de comercio y aquellas que no deben cumplir con este requisito para obtener su personalidad jurídica.

Si la ESAL es de las que precisan de registro deben enviar a la cámara de comercio que funcione o tenga jurisdicción en el lugar de su domicilio principal el acta de constitución, los estatutos y demás documentos (Cámara de Comercio de Bogotá, 2014: 21).

Entonces, el acta de constitución representa la manifestación de voluntad de crear una ESAL, que para las fundaciones y las veedurías ciudadanas se puede plasmar en un documento denominado documento de constitución, mientras que para las asociaciones o corporaciones y entidades del sector solidario se concreta en un documento que debe tener algunas formalidades, denominado acta de reunión o de asamblea de constitución (Cámara de Comercio de Bogotá, 2014: 21). Esta acta de constitución tendrá como mínimo la siguiente información:

1. Fecha y lugar de reunión;
2. Nombre, identificación y domicilio de los fundadores;
3. Documento donde se manifiesta la voluntad de constituir la ESAL;
4. Constancia de aprobación de los estatutos;
5. Nombramiento de los órganos directivos (opcional);
6. Firma o constancia de firma del presidente y el secretario, y
7. Firma de todos los fundadores o asociados (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2013: 29).

Es importante aclarar que a través de la Circular Única la Superintendencia de Industria y Comercio, como entidad rectora de las cámaras de comercio, afirmó que estas deben abstenerse de inscribir el documento de constitución de la ESAL cuando no exprese en su totalidad los requisitos formales previstos en el artículo 40 del Decreto 2150 de 1995, presentados anteriormente.

Ahora bien, haciendo uso de su libertad de regulación, el legislador ha establecido para algunas ESAL ciertas excepciones que responden a la importancia de su objeto social, que se excluyen del registro ante la Cámara de Comercio, y que tendrán otro trámite especial para su reconocimiento ante la entidad gubernamental competente que ejerza las funciones de inspección, control y vigilancia correspondientes (Belalcázar & Riascos, 2016: 35).

En ese sentido, el artículo 45 del Decreto 2150 de 1995 afirma que el requisito de registro ante las cámaras de comercio no se aplicará para:

1. Instituciones de educación superior (L. 30 de 1992);
2. Instituciones de educación formal y no formal (L. 115 de 1994);
3. Personas jurídicas que prestan servicios de vigilancia privada (Dcto. L. 365 de 1994);
4. Iglesias, confesiones y denominaciones religiosas, sus federaciones, confederaciones y asociaciones de ministros;
5. Entidades privadas del sector salud cuando se dediquen a la atención de servicios de salud en los procesos de fomento, prevención, tratamiento y rehabilitación a la comunidad de que trata las reguladas por la Ley 100 de 1993 de seguridad social;
6. Sindicatos y asociaciones de trabajadores y empleadores (art. 364 y 365 Código Sustantivo del Trabajo);
7. Partidos y movimientos políticos (L. 130 de 1994);
8. Cámaras de comercio (art. 78 Código de Comercio, Dcto. 2153 de 1992, Ley 133 de 1994), y
9. Organizaciones comunitarias de primero, segundo, tercero y cuarto grados (L. 537 de 1999, Dcto, 1774 de 2000).

De otra parte, el Decreto 427 de 1996 contempla otras excepciones:

10. Entidades privadas del sector salud (Dcto. 1088 de 1991);
11. Sociedades de gestión colectiva de derechos de autor y derechos conexos (L. 44 de 1993);
12. Establecimientos de beneficencia y de instrucción pública de carácter oficial y corporaciones y fundaciones creadas por leyes, ordenanzas, acuerdos y decretos;
13. Propiedades regidas por leyes de propiedad horizontal (L. 675 de 2001);
14. Cajas de compensación familiar (L. 21 de 1982);
15. Cabildos indígenas reconocidos por el Ministerio del Interior (L. 89 de 1890);

16. Entidades que conforman el sistema nacional del deporte de los niveles nacional, departamental y municipal (L. 181 de 1995 y Dcto. L. 1228 de 1995);
17. Organizaciones gremiales de pensionados (L. 43 de 1984), y
18. Casas cárcel (L. 65 de 1993).

A partir del artículo 43 del Decreto 2150 de 1990 se estableció que la existencia y la representación legal de las personas jurídicas de derecho privado que deben comparecer ante las cámaras de comercio se probará con certificación expedida por dichas entidades, las cuales llevarán su registro con sujeción al régimen previsto para las sociedades comerciales, y en los mismos términos, tarifas y condiciones que regulan sus servicios.

Ahora bien, luego de ser registrada la ESAL en la cámara de comercio, dentro de los diez días hábiles siguientes a la fecha de inscripción debe enviar, para efectos de la vigilancia, copia del acta de constitución, copia de los estatutos y un certificado de existencia y representación legal expedido por la cámara de comercio, a la entidad que ejerza inspección, control y vigilancia (Cámara de Comercio de Bogotá, 2014: 23).

Conforme al artículo 42 del Decreto 2150 de 1995, las entidades que estén obligadas a registrarse en la cámara de comercio para obtener su personalidad jurídica también deben inscribir sus estatutos, reformas, nombramientos de administradores, libros, disolución y liquidación en la cámara de comercio con jurisdicción en el domicilio principal de la persona jurídica en los mismos términos, tarifas y condiciones previstos para el registro de actos de las sociedades comerciales. Por su parte, para la inscripción de nombramientos de administradores y revisores fiscales se requiere la aceptación previa de las personas designadas.

En virtud de lo señalado en el artículo 58 del Código General del Proceso, cuando las entidades extranjeras sin ánimo de lucro con domicilio en el exterior quieran establecer negocios permanentes en Colombia, deben registrarse en la cámara de comercio del lugar donde vayan a ejercer los negocios, o en el lugar del domicilio principal, para lo cual deben protocolizar en una notaría la prueba idónea de la existencia y representación legal de las personas jurídicas, el correspondiente poder en el que se otorgan facultades al apoderado para

representar judicialmente la entidad extranjera, así como la manifestación que dicho apoderado haga del lugar del domicilio de los negocios en el país.

Para terminar este apartado es necesario advertir que el artículo 166 del Decreto Ley 019 de 2012 creó una nueva obligación para las cámaras de comercio y las ESAL que se deben registrar en ellas: se trata del Registro Único Empresarial y Social (RUES) que integra el registro mercantil, el registro único de proponentes, el registro de ESAL, el registro nacional público de las personas naturales y jurídicas que ejerzan la actividad de vendedores de juegos de suerte y azar, el Registro Público de Veedurías Ciudadanas, el Registro Nacional de Turismo, el Registro de Entidades Extranjeras de Derecho Privado sin Ánimo de Lucro con domicilio en el exterior y el Registro de la Economía Solidaria.

El RUES es administrado por las cámaras de comercio, y tiene la finalidad de brindar al Estado, a los empresarios, a los contratistas, a las entidades de economía solidaria, a las ESAL y a la sociedad en general, una herramienta confiable de información unificada tanto en el orden nacional como en el internacional.

La misma norma establece que con el objeto de mantener la actualización del registro y garantizar su eficacia, la inscripción en los registros que integran el Registro Único Empresarial y Social, el titular del registro lo renovará anualmente dentro de los tres primeros meses.

Finalmente, los derechos por la prestación de los servicios registrales serán los previstos por la ley para el registro mercantil, el registro único de proponentes y el registro de ESAL, según el caso. De esa manera, las cámaras de comercio no podrán cobrar derechos de inscripción y renovación sobre los registros que se le trasladan al RUES.

## **8.6. Estructura organizativa de las ESAL**

En sus estatutos las asociaciones deben definir con precisión los mecanismos que usarán para la deliberación y la toma de decisiones. De ahí se desprende la importancia de la asamblea general compuesta por todos los asociados, debido a que se cataloga como el máximo órgano de dirección cuyas reglas de



funcionamiento (convocatoria, deliberación, quórum, etc.) son determinadas por la misma entidad.

Generalmente establecer que unas personas participen en la asamblea general y otras no, o que el voto de algunos asociados tenga más fuerza que el de otros es algo extraño en las ESAL. Sin embargo, estas reglas son válidas para algunas asociaciones, pues según la Corte Constitucional

La fuerza expansiva del principio democrático y el vínculo inescindible que existe entre la soberanía popular, la democracia y la regla “una persona un voto” no implican, empero, que en todos los campos y en todas las esferas de la vida social deba adoptarse esa norma como criterio para adoptar las decisiones colectivas. La Constitución no proscribe toda forma de voto ponderado pues en ciertos espacios esos sistemas son legítimos. Así, en particular, la Carta no ordena que toda organización o asociación deba ser democrática pues explícita o implícitamente admite que existan asociaciones que no tienen por qué adoptar principios de funcionamiento ni un tipo de organización democráticos. Es obvio entonces que esas entidades pueden entonces acoger criterios de decisión que se aparten de la regla “una persona un voto” (sent. C-1110 de 2000).

Y es que eliminar la posibilidad de modificar libremente las reglas de votos y mayorías terminaría contrariando los artículos 103 de la Constitución Política y 638 del Código Civil, los cuales resaltan la autonomía de las entidades para expedir sus estatutos, regular su régimen de mayorías, etc.

Como mínimo, la asamblea se debe reunir una vez al año dentro de los primeros tres meses, con el propósito de aprobar los estados financieros y los informes de administración del año anterior, así como presupuesto, entre otros asuntos (Belalcázar & Riascos, 2016: 128).

Por su parte, en las fundaciones por regla general el fundador o fundadores establecen un órgano de dirección llamado comúnmente junta directiva. Esta es la máxima autoridad en el manejo de la ESAL, y nada impide que sean los mismos fundadores quienes la conformen. En las fundaciones la libertad de configuración estatutaria es más amplia (Belalcázar & Riascos, 2016: 128).

Por lo general en las asociaciones y fundaciones el máximo órgano de dirección es el que nombra al representante legal, pero los estatutos son los que finalmente determinan cómo se hará esta elección (Belalcázar & Riascos, 2016: 129).

Ahora bien, en las entidades de economía solidaria la estructura organizativa se define de acuerdo con la entidad (Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias (b), s.f.).

De esa forma, en las cooperativas los órganos de dirección son la asamblea y el consejo de administración, el representante legal es el gerente y los órganos de control son la junta de vigilancia y el revisor fiscal; en las precooperativas los órganos de dirección son la junta de asociados (para entidades con más de diez miembros) y el comité de administración, el representante legal es el director ejecutivo, los órganos de control son la junta (comité de vigilancia) y el revisor fiscal; en las cooperativas de trabajo asociado los órganos de dirección son la asamblea y el consejo de administración, el representante legal es el gerente, y los órganos de control son la junta de vigilancia y el revisor fiscal; en lo que respecta a los fondos de empleados, los órganos de dirección son la asamblea y la junta directiva, el representante legal es el gerente y los órganos de control son el comité de control social y el revisor fiscal; por último, en las mutuales los órganos de dirección son la asamblea y la junta directiva, el representante legal es el gerente o el presidente de la junta directiva y los órganos de control son la junta de control social y el revisor fiscal.

## 8.7. Inspección y vigilancia de las ESAL

Como se dijo al principio de este marco teórico, la Constitución Política determina que el presidente de la República debe ejercer funciones de inspección, control y vigilancia sobre las ESAL. Sin embargo, en la mayoría de los casos esta función se ha delegado a otros funcionarios o entidades públicas.

En virtud de la labor de inspección, control y vigilancia, las entidades encargadas de desempeñarla tienen influencia directa en la vida jurídica de la ESAL, especialmente en su constitución, nombramientos, reformas, disolución y liquidación (Cámara de Comercio de Bogotá, 2014: 51). Entre otras, pueden desarrollar las siguientes atribuciones:

1. Practicar visitas de inspección;
2. Solicitar la información y los documentos que consideren necesarios;
3. Examinar actas, estatutos, libros, cuentas y demás documentos;
4. Solicitar proyectos de presupuesto, flujos de caja, balances de cada ejercicio y demás documentos contables, con arreglo a las normas vigentes en la materia;
5. Asistir a las sesiones que realicen las asambleas y los órganos de administración, en las cuales se elijan representantes u otros dignatarios;
6. Aprobar o improbar los estatutos, y
7. Ordenar la cancelación del registro de una entidad vigilada o de la inscripción de los órganos de administración y fiscalización. También podrán ordenar las modificaciones estatutarias que consideren necesarias cuando los estatutos se aparten de las normas legales.

A partir del trabajo realizado por la Cámara de Comercio de Bogotá (2014), a continuación, se detallan las entidades que realizan la labor de inspección, control y vigilancia a las respectivas ESAL:

ESAL	Entidad que vigila
Asociaciones, corporaciones, fundaciones e instituciones de utilidad común: gremiales, de beneficencia, profesionales, juveniles, sociales, democráticas y participativas, cívicas y comunitarias, de egresados, de rehabilitación social y ayuda a indigentes, clubes sociales.	A las domiciliadas en Bogotá el Alcalde Mayor, a través de la oficina de personas jurídicas. En los departamentos el Gobernador (L. 22 de 1987, Dctos. 1318 de 1988, 059 de 1991 y 1529 de 1990).
Entidades científicas, tecnológicas, culturales e investigativas.	A las domiciliadas en Bogotá, el Alcalde Mayor, a través de la oficina de personas jurídicas. En los departamentos el Gobernador (L. 24 de 1988, Dctos. 525 de 1990, 059 de 1991 y 1529 de 1990).
Planes y programas de vivienda de interés social, excepto las del sistema de autoconstrucción o autogestión por familias.	Corresponde a los alcaldes, a través de la oficina de personas jurídicas (L. 9 de 1989; Dctos. 2391 de 1989 y 540 de 1991).

ESAL	Entidad que vigila
Asociaciones de padres de familia de cualquier grado.	A las domiciliadas en Bogotá, el Alcalde Mayor, a través de la Secretaría de Educación. En los departamentos el Gobernador (L. 22 de 1987, Dctos. 1318 de 1988, 059 de 1991, 1068 de 1994, 718 de 1994 y 1529 de 1990).
Asociaciones de instituciones educativas.	A las domiciliadas en Bogotá, el Alcalde Mayor, a través de la Secretaría de Educación. En los departamentos el Gobernador (L. 22 de 1987, Dctos. 1318 de 1988, 059 de 1991, 1068 y 718 de 1994, y 1529 de 1990).
Asociaciones sin ánimo de lucro o de economía solidaria formada por padres de familia y educadores.	A las domiciliadas en Bogotá, el Alcalde Mayor, a través de la Secretaría de Educación. En los departamentos el Gobernador (L. 22 de 1987, Dctos. 1318 de 1988, 059 de 1991, 1068 de 1994 y 718 de 1994, y 1529 de 1990).
Asociaciones agropecuarias y campesinas; nacionales y no nacionales; y asociaciones de segundo y tercer grados.	Nacionales, el Ministerio de Agricultura. No nacionales la Secretaría de Gobierno de las alcaldías (Dctos. 1279 y 2716 de 1994, y 622 de 1995).
Corporaciones, asociaciones y fundaciones creadas para desarrollar actividades en comunidades indígenas.	Nacionales, el Ministerio del Interior, a través de la Dirección General de Asuntos indígenas. Departamentales o locales, los gobernadores y alcaldes (Dctos. 1407 y 2035 de 1991).
Asociaciones de copropietarios, coarrendatarios, arrendatarios de vivienda compartida y vecinos, diferentes a las de propiedad horizontal regidas por las leyes 182 de 1948 y 16 de 1985.	Alcaldías. En Bogotá, la Dirección de Urbanización y Vivienda de la Secretaría General de la Alcaldía Mayor (L. 56 de 1985, Dcto. 022 de 1993).
Entidades ambientalistas.	Alcaldes. En Bogotá, el director del DAMA (L. 99 de 1993, Dcto. 557 de 1995).
Cooperativas y precooperativas.	Superintendencia de la Economía Solidaria u otras superintendencias, según la actividad que desarrolle en su objeto social.
Fondos de empleados.	Superintendencia de la Economía Solidaria.
Asociaciones mutuales.	Superintendencia de la Economía Solidaria u otras superintendencias, según la actividad que desarrolle en su objeto social.
Organizaciones populares de vivienda.	Alcaldías. En Bogotá, la Dirección de Urbanización y Vivienda de la Secretaría General de la Alcaldía Mayor (L. 56 de 1985, Dcto. 022 de 1993).

ESAL	Entidad que vigila
Cooperativas de trabajo asociado.	Superintendencia de la Economía Solidaria u otras superintendencias, según la actividad que desarrolle en su objeto social.
Veedurías ciudadanas.	Alcaldías. Para el caso de Bogotá, la Subdirección de Personas Jurídicas de la Alcaldía Mayor de Bogotá (Dcto.059 de 1991).
Entidades privadas del sector salud, cuando se dediquen a la atención de servicios de salud en los procesos de fomento, prevención, tratamiento y rehabilitación a la comunidad de que tratan las Leyes 100 de 1993 y 10 de 1990.	Secretaría de Salud y Superintendencia Nacional de Salud (L. 100 de 1993, L. 10 de 1990).
Instituciones de educación superior.	Ministerio de Educación (L. 30 de 1992).
Instituciones de educación formal y no formal.	Ministerio de Educación, gobernaciones y alcaldías, a través de la Secretaría de Educación (L. 115 de 1994, Dcto. 1860 de 1994).
Sindicatos y asociaciones de trabajadores y empleadores.	Ministerio del Trabajo (L. 50 de 1990).
Entidades reguladas por la Ley 100 de 1993 de seguridad social.	Superintendencia Nacional de Salud (L. 100 de 1993).
Personas jurídicas sin ánimo de lucro que presten servicios de vigilancia privada.	Superintendencia de Seguridad y Vigilancia Privada (Dcto. 356 de 1994).
Iglesias, confesiones y denominaciones religiosas, sus federaciones, confederaciones y asociaciones de ministros.	Ministerio del Interior (L. 133 de 1994, Dcto. 782 de 1995).
Cámaras de comercio reguladas por el Código de Comercio.	Superintendencia de Industria y Comercio (Dctos. 410 de 1971 y 2153 de 1992, Ley 222 de 1995).
Partidos y movimientos políticos.	Consejo Nacional Electoral (L. 130 de 1994).
Sociedades de gestión colectiva de derechos de autor y de derechos conexos de que trata la Ley 44 de 1993.	Ministerio del Interior a través de la Dirección Nacional de Derechos de Autor (L. 23 de 1982, L. 44 de 1993).
Cabildos indígenas regulados por la Ley 89 de 1890.	Ministerio del Interior a través de la Dirección de Asuntos Indígenas (L. 89 de 1990, Dcto. 1088 de 1993)

ESAL	Entidad que vigila
Cajas de compensación familiar reguladas por la Ley 21 de 1982.	Superintendencia de Subsidio Familiar (L. 21 de 1982).
Clubes de tiro y caza y asociaciones de coleccionistas de armas.	Comandos de unidades operativas o tácticas o su equivalente en la Armada y Fuerza Aérea (L. 61 de 1993, Dcto. 2535 de 1993).
Propiedades regidas por las leyes de propiedad horizontal (L. 675 de 2001).	Alcaldías municipales o locales (L. 82 de 1948, L. 16 de 1985, y L. 675 de 2001).
Entidades que conforman el sistema nacional del deporte, de niveles nacional, departamental y municipal.	Instituto Colombiano del Deporte Coldeportes (L. 181 de 1995, Dctos. 1227 y 1228 de 1995).
Instituciones de utilidad común que presten servicios de bienestar familiar.	Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (L. 7 de 1979, Dcto. 276 de 1988 y Res. 788 de 1988).
Juntas de acción comunal, juntas de vivienda comunitaria, federaciones y confederaciones (L. 537 de 1999).	Ministerio del Interior, a través de la Dirección General de Integración y Desarrollo de la Comunidad. En la gobernación, el Departamento de Acción Comunal. En Bogotá el Departamento de Administración de Acción Comunal Distrital (L. 537 de 1999).
Casas cárcel.	Instituto Nacional Penitenciario (Acuerdo 010 de 1997).

## 8.8. Aspectos tributarios

Con el propósito de atacar la evasión y elusión de impuestos que se estaba presentando en el país debido a los beneficios fiscales que recibían las ESAL, la Ley 1819 de 2016 reformó estructuralmente la regulación tributaria de esas personas jurídicas.

El artículo 140 de la Ley 1819 de 2016 equipara a las ESAL con las demás sociedades nacionales en lo que respecta al impuesto sobre la renta y complementarios. En otras palabras, el trato preferencial en materia tributaria que se le venía dando a las personas jurídicas sin ánimo de lucro ha desaparecido. Sin embargo, esto no sucede en todos los casos. La misma norma establece que de manera excepcional las ESAL podrán solicitar que sean calificadas como contribuyentes del Régimen Tributario Especial, siempre y cuando cumplan con los requisitos que se enumeran a continuación:

1. Que estén legalmente constituidas;
2. Que su objeto social sea de interés general en una o varias de las actividades meritorias establecidas en el Estatuto Tributario, que son las relacionadas con educación, salud, cultura, ciencia, tecnología e innovación y protección al medio ambiente, y
3. Que ni sus aportes sean reembolsados ni sus excedentes distribuidos, bajo ninguna modalidad, cualquiera que sea la denominación que se utilice, ni directa, ni indirectamente, ni durante su existencia, ni en el momento de su disolución y liquidación.

Igualmente, la norma exige que las actividades que desempeñen las ESAL que deseen hacer parte del Régimen Tributario Especial deben permitir el acceso de la comunidad, lo cual se entiende como que cualquier persona natural o jurídica puede acceder a las actividades que realiza la entidad sin ningún tipo de restricción, excepto aquellas que la ley contempla y las referidas a la capacidad misma de la entidad. Asimismo, se considera que la ESAL acepta el acceso de la comunidad cuando hace oferta abierta de los servicios y actividades que realiza en desarrollo de su objeto social, permitiendo que terceros puedan beneficiarse de ellas, en las mismas condiciones que los miembros de la entidad, o sus familiares (parág. 2, art. 359 Estatuto Tributario).

Siguiendo el artículo 148 de la Ley 1819 de 2016, las ESAL deben presentar ante la DIAN la solicitud de calificación al Régimen Tributario Especial (RTE), la cual procederá a autorizar su calificación en el Registro Único Tributario (RUT). En todo caso, la administración tributaria, previa comprobación y mediante acto administrativo debidamente motivado, decidirá respecto de la calificación en el RTE de las entidades respectivas.

De igual forma, en caso de que la DIAN compruebe el incumplimiento de los requisitos al momento de la solicitud, la entidad no podrá ser registrada en el RUT como contribuyente del RTE y seguirá perteneciendo al régimen tributario ordinario.

Las ESAL calificadas en el RUT como pertenecientes al RTE, estarán sometidas al impuesto de renta y complementarios sobre el beneficio neto o excedente a la tarifa única del 20% (art. 146 L. 1819 de 2016).

Otro de los cambios que trajo consigo la expedición de la Ley 1819 de 2016 tiene que ver con los beneficios que reciben las personas que realizan donaciones a las ESAL. En el antiguo Estatuto Tributario el beneficio consistía en contabilizar esa cuantía como un gasto, y así reducir el valor del impuesto de renta (Puyo, 2017). Ahora el artículo 105 de la Ley 1819 de 2016 establece que las donaciones efectuadas a las ESAL que hayan sido calificadas en el régimen especial del impuesto sobre la renta y complementarios no serán deducibles del impuesto sobre la renta y complementarios, pero darán lugar a un descuento equivalente al 25% del valor donado en el año o período gravable.

## 8.9. Solución de conflictos

En el devenir de sus actividades las ESAL pueden resultar inmersas en conflictos que requieren de diversos mecanismos para su solución, y las opciones con que cuentan estas personas jurídicas van desde la justicia formal hasta mecanismos alternativos de solución de controversias. A continuación, se describen algunos de estos últimos mecanismos:

– *La negociación o el arreglo directo.* Implica que las propias partes inmersas en el conflicto dialoguen y alcancen su solución de forma directa, por lo que son ellas las que tienen control del proceso y su resultado, sin la intervención de terceros (Benetti, 2009: 25). Esto se logra luego de una etapa de negociación e intercambio de propuestas, y los acuerdos a los que lleguen las partes pueden ser orales o escritos (Cámara de Comercio de Bogotá, 2014: 112).

– *La conciliación.* Es un mecanismo autocompositivo y alterno de solución de conflictos mediante el cual dos o más personas envueltas en una controversia contractual o extracontractual buscan, voluntariamente y por sí mismas, una solución al conflicto con la intermediación de un tercero conciliador. De acuerdo con la Corte Constitucional en la sentencia C-160 de 1995, “la conciliación es una institución en virtud de la cual se perseguí [sic] un interés público, mediante la solución negociada de un conflicto jurídico entre partes, perteneciente a la rama judicial o a la administración, y excepcionalmente a los particulares”. De lo anterior se deriva que esta figura tiene dos fines principales: uno de carácter inter-partes, mediante el cual los implicados en el conflicto lo dirimen, y otro de carácter público,



pues con esta institución se busca satisfacer el interés general en tanto se previene un innecesario desgaste del aparato judicial (Junco, 1993).

– *El arbitraje*. Es un mecanismo de resolución de conflictos mediante el cual las partes acuerdan que un tercero, de carácter particular, dirima un conflicto para el que le otorgan competencia especial y temporal. Ambas partes anticipadamente se obligan a acatar la decisión que tome el tercero, lo que se realiza en un laudo arbitral. El arbitraje se rige por los principios de imparcialidad, idoneidad, celeridad, igualdad, oralidad, publicidad y contradicción. Así mismo, el laudo puede ser en derecho, equidad o técnico. Se trata, pues, de un método de resolución de conflictos de carácter heterocompositivo, pues las partes someten la resolución del conflicto a un tercero. Nos encontramos ante un mecanismo alternativo, en el que hay un reemplazo de la institución judicial del Estado que delega su poder jurisdiccional en un particular a través de la Constitución y la ley, para que resuelva ciertos conflictos. La naturaleza vinculante que adquiere el laudo arbitral es equiparable a la sentencia de un juez de la República; no obstante, el carácter “judicial” que tiene el árbitro es transitorio porque nace en virtud de la competencia que le otorgan las partes para un caso particular, y de que el asunto a resolver esté autorizado por la ley, ejemplo de ello son los derechos transigibles (sent. C-170 de 2014, L. 1563 del 12 de julio de 2012).

– *Amigable composición*. Es un mecanismo mediante el cual las partes “delegan en un tercero, denominado amigable componedor, la facultad de definir, con fuerza vinculante para las partes, una controversia contractual de libre disposición” (art. 59, L. 1263 de 2012). Este mecanismo se asimila a la transacción pues ambas hacen tránsito a cosa juzgada. Sin embargo, se diferencia de aquella figura en la medida en que en la transacción no se presenta la figura del amigable componedor (Dajer, 2002: 24-25).

## **8.10. Extinción de las ESAL**

De acuerdo con Belalcázar & Riascos (2016), las ESAL se pueden extinguir por las siguientes causales:

1. Por decisión propia de sus miembros;

2. Por decisión de un ente administrativo de inspección, control o vigilancia, o un ente judicial, el cual decide por medio de providencia ejecutoriada en razón de la violación de los estatutos o de la ley;
3. Por la imposibilidad de cumplir con el objeto de los estatutos o porque este ya se cumplió, y
4. Por la extinción de los bienes que las conforman.

La extinción de las ESAL domiciliadas fuera de Bogotá está regulada por el Decreto 1529 de 1990, mientras que las que lo están en la ciudad lo hacen por medio del Decreto Distrital 059 de 1991, ya sea que la disolución sea voluntaria o decretada por autoridad competente. No obstante, la regulación es completamente semejante, por lo que se tomará como fuente el Decreto 1529 de 1990 para explicar la materia.

De esta forma, el artículo 18 establece que cuando la entidad decreta su disolución, en ese mismo acto nombrará un liquidador o, en su defecto, lo será el último representante legal inscrito. De igual forma, afirma que la entidad designará el liquidador cuando se decreta la cancelación de la personería jurídica, y en caso de no hacerlo lo será el último representante legal inscrito, y a falta de este el gobernador será quien lo designe.

Acto seguido, con cargo al patrimonio de la entidad, el liquidador publicará tres avisos en un periódico de amplia circulación nacional, dejando entre uno y otro un plazo de quince días, en los cuales informará a la ciudadanía del proceso de liquidación, instando a los acreedores a hacer valer sus derechos (art. 19 Dcto. 1529 de 1990).

El procedimiento a seguir para liquidar a la persona jurídica está determinado por el artículo 20 del mismo Decreto 1529 de 1990 donde se afirma que la entidad se liquidará quince días después de la publicación del último aviso, pagando las obligaciones contraídas con terceros, y observando las disposiciones legales sobre prelación de créditos. Si lo anterior no se cumple y queda un remanente de activo patrimonial, este pasará a la entidad que haya escogido la asamblea o a una similar, como figure en los estatutos. Sin embargo, cuando ni la asamblea ni los estatutos hayan dispuesto al respecto, dicho remanente pasará a una entidad de beneficencia que tenga radio de acción en el respectivo municipio.

Sin embargo, la manera en que estas normas regulan la extinción de las personas jurídicas sin ánimo de lucro no es exhaustiva. En varias ocasiones se debe recurrir a los códigos Civil y de Comercio para llenar las lagunas existentes. Uno de esos casos se presenta con el cargo del liquidador, pues los decretos mencionados no contienen lo relacionado con las inhabilidades de este servidor.

Así, el artículo 230 del Código de Comercio establece que quien administre bienes de la sociedad y sea designado liquidador, no podrá ejercer el cargo sin que previamente la asamblea o la junta de socios aprueben las cuentas de su gestión. De esa forma, si transcurridos treinta días desde la fecha en que se designó liquidador no se hubieren aprobado las mencionadas cuentas, se procederá a nombrar nuevo liquidador. Por su parte, la Ley 222 de 1995 afirma que no podrá ser designado liquidador quien sea asociado de la entidad en liquidación, o de alguna de sus matrices, filiales o subordinadas, o tenga el carácter de acreedor o deudor a cualquier título, ni tampoco quien ejerza el cargo de revisor fiscal.

Cabe aclarar que no solo basta con el nombramiento del liquidador, sino que este debe aceptar el cargo y presentarse ante la autoridad de registro que es la cámara de comercio (Belalcázar & Riascos, 2016: 181).

**9.**

**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES  
PARA EL BUEN GOBIERNO DE LAS ESAL**



## 9.

# CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES PARA EL BUEN GOBIERNO DE LAS ESAL

---

### 9.1. Conclusiones

En los capítulos previos dedicados a la discusión de aspectos de gobierno corporativo se ofrecieron conclusiones específicas atendiendo a cada una de las temáticas abordadas. Se traen de nuevo aquí las conclusiones, de manera consolidada, antes de entregarle al lector un decálogo de recomendaciones para el buen gobierno de las ESAL.

### **9.1.1. EL PROBLEMA DE AGENCIA INVERTIDO: LA RELACIÓN ENTRE EL DIRECTOR EJECUTIVO Y LA JUNTA**

En general las entrevistas realizadas a los directores ejecutivos de las ESAL muestran la semejanza entre las fortalezas y debilidades de las juntas directivas en organizaciones con ánimo y sin ánimo de lucro. Es evidente la dificultad para conseguir miembros de junta directiva calificados e independientes, que garanticen la ejecución adecuada de las funciones encomendadas a esos órganos de gobierno. En ocasiones la falta de remuneración hace aún más complejo este ejercicio. Juntas directivas que se regulan informalmente, sin claridad respecto de las reglas de juego, con una periodicidad esporádica en las reuniones, sin comités de apoyo, y sin un plan estratégico al cual hacerle seguimiento, están presentes en todo tipo de organizaciones, empresa o ESAL. Así, solo aquellas con un soporte claro de sus fundadores han creado modelos de gobierno corporativo robustos, lo que implica juntas directivas con mayor claridad de propósito.

El principal problema identificado en las juntas directivas es la falta de interés e involucramiento de sus miembros, lo que hace que el director sienta que está solo en el proceso de toma de decisiones. En varias de las entrevistas fue evidente el clamor por un mayor acompañamiento. En la práctica es como si el miembro de junta percibiera que está haciendo un favor al asistir a las juntas sin una remuneración que medie la relación, desconociendo la importancia del funcionamiento adecuada de este órgano de gobierno para el trabajo del director. Esta particularidad se puede asociar a un problema de agencia invertido. Tradicionalmente el ejecutivo principal en una empresa puede actuar de manera negligente o autointeresada, por lo que las juntas lo supervisan constantemente. En la ESAL el miembro de junta directiva puede actuar con cierta negligencia y autointerés, faltando a su compromiso de supervisión y asesoría, y descuidando sus funciones. Es el director quien debe buscar mecanismos para conservar sus miembros de junta directiva involucrados, y, cuando no es posible lograrlo, motivar su remoción y buscar un nuevo miembro.

### **9.1.2. LOS DESAFÍOS EN LOS PROCESOS DE SUCESIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

La financiación de las organizaciones sin ánimo de lucro se ha convertido en un desafío cada vez más complejo. Encontrar modelos de emprendimiento social que generen sostenibilidad para trabajar en las necesidades no satisfechas de la sociedad no es una tarea sencilla. Así, las ESAL luchan constantemente por su perdurabilidad y sostenibilidad financiera, y ello impone restricciones a la cantidad de recursos con los que cuentan para cumplir con el propósito organizacional, incluyendo el talento humano. Lo anterior genera situaciones en las cuales la compensación en el sector social no es competitiva, afecta el compromiso de los empleados y la capacidad de retención de los más calificados, generando altas tasas de rotación. En consecuencia, la apropiación y transmisión del conocimiento tácito se convierte en una tarea apremiante.

Las entrevistas realizadas en el desarrollo de esta investigación resaltan la figura del director ejecutivo, independientemente de su calidad de fundador, como aquel con capacidad de movilizar voluntades, gestionar apoyo adicional a través del voluntariado de personas altamente calificadas, y conseguir oportunidades para la ESAL que dirige. Sin embargo, la planeación de la sucesión no es clara, ni en el ámbito gerencial ni en el técnico, lo que constituye una seria amenaza para la sostenibilidad de la organización sin ánimo de lucro.

Las ESAL deben trabajar en el desarrollo de buenas prácticas que les permita apropiarse del conocimiento a todo nivel, y generar una compensación competitiva, complementando la compensación monetaria con salario emocional. Es absolutamente necesario implementar una compensación salarial lo más adecuada posible, junto con beneficios adicionales como la flexibilidad horaria, el teletrabajo, oportunidades de desarrollo personal a través de la formación y la consecución de metas individuales, y planes de sucesión que preparen a la organización para la rotación de posiciones a todo nivel. Para ello es importante que la junta directiva y la alta gerencia dediquen atención a estos problemas y diseñen estrategias específicas que garanticen la perdurabilidad y consolidación de la ESAL en el largo plazo.



### **9.1.3. DE LA CONFIANZA EN LAS BUENAS INTENCIONES A LAS BUENAS PRÁCTICAS EN LA ARQUITECTURA DE CONTROL**

Inspiradas en las problemáticas de la sociedad, las organizaciones sin ánimo de lucro se construyen a través de lazos de confianza entre personas bien intencionadas que creen en la causa, y que deciden acompañar a los fundadores y gestores en la realización del propósito misional. Sin embargo, en la medida en que se consolidan, sus procesos operativos se hacen más robustos y complejos, con la participación de un mayor número de personas internas y externas. En consecuencia, emergen necesidades específicas relacionadas con la administración de los recursos financieros, el registro riguroso de lo que sucede con los fondos gestionados por la organización, y la necesidad de una rendición de cuentas clara. Es por eso que se necesita asegurar un mínimo de buenas prácticas relacionadas con la arquitectura de control.

Para cumplir con lo anterior existen mecanismos sencillos y poco costosos, por ejemplo, la consolidación de un ambiente ético mediante una declaración explícita de principios y valores en códigos de conducta, junto con un trabajo constante para consolidar a su alrededor la cultura organizacional. Por otra parte, algunos procesos demandan una inversión de recursos financieros que son inevitables si lo que se persigue es preservar la ESAL, en este caso, el registro adecuado y oportuno de los movimientos financieros en un sistema contable que permita obtener información para la toma de decisiones y la rendición de cuentas, además de la estandarización de procesos y de la realización de ejercicios de auditoría periódicos por expertos independientes, y de la reflexión respecto de los riesgos más relevantes que enfrenta la organización para establecer medidas claras para su gestión. Todo lo anterior representa los aspectos que la ESAL, independientemente de su tamaño, debe incorporar en las dinámicas organizacionales, y especialmente bajo la responsabilidad de la junta directiva y el director ejecutivo.

### **9.1.4. LA REVELACIÓN DE INFORMACIÓN COMO UNA OPORTUNIDAD POR CAPITALIZAR EN LAS ESAL**

Una estrategia de comunicación o de mercadeo profunda y asertiva parece una excepción en las organizaciones sin ánimo de lucro. La rendición de cuentas se realiza de manera profunda y técnica cuando es requerida por un donante o un organismo de control externo. Sin embargo, no es evidente

que las organizaciones sin ánimo de lucro consideren la gestión de la comunicación como una herramienta estratégica que permite construir reputación, obtener apoyo y recursos para las causas que defienden, y que puede mejorar y profundizar las relaciones con los grupos de interés estratégicos.

Un aspecto que puede explicar esta visión miope de la transparencia y la rendición de cuentas es la inversión que realizan las ESAL en su gestión administrativa. Para un sector que encuentra difícil financiar su operación, parece inapropiado ofrecer salarios adecuados o invertir de manera decidida en aspectos administrativos, como la elaboración de un informe de gestión profundo, la contratación de personal profesional con conocimientos específicos y técnicos en mercadeo estratégico, y en cualquier estrategia de comunicación que permita un mejor posicionamiento, lo que a la vez se puede traducir en mayor capacidad de consecución de recursos.

Las páginas web y los informes de gestión representan dos líneas de trabajo en las que las ESAL se pueden concentrar con el fin de obtener victorias tempranas. El desarrollo de informes de gestión con información financiera y no financiera, profundos en su contenido, con indicadores de desempeño, mediciones de impacto y aspectos de gobierno corporativo, especialmente relacionados con los órganos de gobierno y la arquitectura de control, representan una oportunidad clara, siempre y cuando sean puestos a disposición del público. Para ello, una página web robusta, amigable, con información en español e inglés, que incluya un histórico de informes de gestión, además de interacción con los externos, y que en lo posible sirva como herramienta para recaudar donaciones, tiene sentido para un sector que requiere comunicación profunda con la comunidad y con sus grupos de interés estratégicos.

#### **9.1.5. ASAMBLEAS ACTIVAS Y NO DE PAPEL**

Las ESAL deben cuestionarse la razón de tener una asamblea. Velar por el manejo adecuado de los recursos, realizar un proceso de rendición de cuentas con los integrantes de las juntas, garantizar una gestión adecuada de los riesgos y una arquitectura básica de control, y vigilar el cumplimiento de los objetivos misionales, son tareas fundamentales que revisten gran formalidad y que no deberían dejarse de lado, o delegarse en la junta, o incluso, en la alta dirección. Los integrantes de la asamblea son garantes de los pilares fundamentales de las ESAL y deben cumplir un papel claro en el balance de poderes,

y en el sistema de pesos y contrapesos. Por ejemplo, la falta de evaluaciones a las juntas directivas es consecuencia de una asamblea poco activa y poco involucrada con la organización.

## **9.2. Recomendaciones**

En este aparte, y a manera de síntesis de las discusiones presentadas, se entrega un listado de recomendaciones, a manera de decálogo para el buen gobierno de las organizaciones sin ánimo de lucro.

- I. Las ESAL con miembros de junta directiva más involucrados en las decisiones estratégicas alcanzan mayores desempeños financieros, innovación y competitividad en el sector.
- II. Las ESAL deben lograr que sus juntas no solo jueguen un rol de asesoría o mentoría sino también de supervisión de la estrategia y las labores del director ejecutivo.
- III. La dirección de la ESAL y los miembros de junta deben nivelar y establecer las expectativas de la participación en la junta y definir si la ESAL busca en los miembros de junta el acompañamiento en la consecución de recursos, la definición de estrategias o la participación en comités financieros u otros. También es necesario que exista una evaluación individual y colectiva de los resultados de la junta.
- IV. Los directores de las ESAL deben jugar un rol activo para involucrar y estimular la participación de los miembros de junta, y cuando no sea posible, iniciar la búsqueda de su reemplazo.
- V. Las ESAL se deben preparar para la sucesión gerencial, y para ello los miembros de junta deben destinar y contar con el tiempo y los recursos para definir una ruta de acción con el fin de preparar potenciales sucesores, lo cual incluye la formación y la retención del talento interno de la ESAL.
- VI. Las ESAL deben trabajar para generar compensación competitiva, complementando el salario emocional con el monetario y con los me-

canismos de retención del talento, tales como la flexibilidad horaria, el teletrabajo, la formación y la mentoría gerencial.

- VII. Los fundadores de ESAL deben reconocer que su visión y entusiasmo también puede convertirse en perjudicial para el crecimiento de la organización. Al contratar un director ejecutivo externo, que provenga del mercado gerencial, el equipo de alta gerencia puede adquirir habilidades que incrementen el emprendimiento social.
- VIII. Las ESAL deben mejorar su gestión y control de riesgos, realizar revisoría fiscal con personas naturales o jurídicas distintas al contador y hacer ejercicios periódicos de auditoría. Las juntas directivas deben buscar fortalecer la arquitectura de control y los mecanismos para tener ejercicios de auditoría externa.
- IX. Las ESAL deben adoptar las prácticas de transparencia y revelación de información que les permitan posicionarse estratégicamente y construir reputación, así como rendir cuentas ante los diferentes grupos de interés. La revelación de información financiera y no financiera genera confianza y facilita la consecución de recursos.
- X. Las asambleas de las ESAL deben ser garantes de su propósito misional, y asumir una supervisión responsable del manejo de los recursos financieros. La participación activa en el gobierno de las organizaciones sin ánimo de lucro es una responsabilidad ética de quienes conforman estas asambleas.



# **10.**

## **ANEXOS**



## 10.

### ANEXOS

---

En este aparte se presentan iniciativas internacionales que velan por la implementación de buenas prácticas y el desarrollo de modelos de gobierno corporativo robustos para las ESAL. Los consideramos de especial interés y valor para las organizaciones sin ánimo de lucro y decidimos visibilizar estos esfuerzos como parte del valor agregado que entrega esta publicación al lector.

#### 10.1. Código de gobierno para organizaciones benéficas

##### 10.1.1. GENERALIDADES

El presente anexo es un resumen del Código de gobierno para las organizaciones benéficas, desarrollado en 2017 por un grupo directivo conformado por actores relevantes asociados al entorno de las organizaciones benéficas en Inglaterra y Gales, tales como la Coalición de Pequeñas Organizaciones Benéfica, el Concejo Nacional para Organizaciones Voluntarias (NCVO por sus siglas en inglés), el Consejo de Gales para la Acción Voluntaria (WCVA por sus siglas en inglés), el Instituto de Gobierno (ICSA por sus siglas en inglés), la Asociación de los Líderes de asociaciones Voluntarias (ACEVO por sus siglas en inglés) y la Asociación de Presidentes de Organizaciones Benéficas y Sociales. Como observador participó la Comisión de Organizaciones Benéficas para Inglaterra y Gales, y apoyó la Fundación Barrow Cadbury.



Aun cuando se abordan exclusivamente aspectos relacionados con la junta directiva y se dejan de lado otras dimensiones relevantes del gobierno corporativo, a continuación, se presenta una síntesis por considerarla de utilidad. Sin embargo, alentamos al lector a acceder al código completo, así como a la herramienta de diagnóstico propuesta directamente en la página web <https://www.charitygovernancecode.org>.

El código de gobierno no es una herramienta vinculante o reglamentaria, sino una herramienta práctica para ayudar a las organizaciones benéficas y sus administradores a desarrollar altos estándares de gobierno. El buen gobierno en organizaciones benéficas es fundamental para su éxito, ya que permite y respalda el cumplimiento de la ley y las regulaciones relevantes. También promueve una cultura donde todo funciona para dar cumplimiento a la visión de la organización.

El código desarrolla tres ejes principales:

1. Los principios de gobierno, que todas las organizaciones benéficas deberían aplicar.
2. Los estándares básicos, que se espera cumplan todas las organizaciones benéficas una vez lleven los principios a la práctica.
3. Los estándares adicionales, que reflejen las mejores prácticas para organizaciones benéficas con altos niveles de ingresos, estructuras organizativas y financieras complejas, o un número significativo de empleados.

### **10.1.2. ¿PARA QUIÉN ES EL CÓDIGO?**

El código se desarrolló con la intención de que fuese utilizado por las organizaciones benéficas registradas en Inglaterra y Gales. Sin embargo, se considera que aquellas organizaciones cuyos fines sean de carácter social o comunitario también pueden aplicar elementos del código adaptándolos a su contexto particular, y así obtener mejoras en sus sistemas de gobierno. El código va dirigido a los actores del gobierno corporativo en las organizaciones benéficas, pues son ellos quienes tienen la responsabilidad conjunta del devenir de la organización. En el código se aclara que la forma en que las organizaciones benéficas lo implementen está sujeta al nivel de maduración de

la organización, por lo que algunos de los principios no podrán ser aplicados inicialmente, pero pueden serlo en una etapa posterior.

### 10.1.3. PRINCIPIOS PARA ORGANIZACIONES BENÉFICAS

Los siete principios son los mismos tanto para las pequeñas como para las grandes organizaciones benéficas, y fueron construidos bajo el supuesto de que las organizaciones benéficas cumplen todas sus responsabilidades legales como fundación.



Fuente: imagen adaptada de Charity Governance Code for smaller charities (p. 5).

1. **Propósito de la organización.** La junta es clara acerca de los objetivos de la organización benéfica y garantiza que se cumplan de manera efectiva y sostenible.
2. **Liderazgo.** Cada organización benéfica está dirigida por una junta efectiva que proporciona liderazgo estratégico alineado con los objetivos y valores de la organización.
3. **Integridad.** La junta actúa con integridad, adoptando valores y creando una cultura que ayuda a lograr los fines caritativos de la organización;

- además, conoce la importancia de la confianza del público en las organizaciones benéficas y en los fideicomisarios, y actúa en consecuencia.
4. **Toma de decisiones. Riesgo y control.** La junta se asegura de que sus procesos de toma de decisión sean informados, rigurosos y oportunos, y que tanto la delegación efectiva, el control y la evaluación de riesgos y los sistemas de gestión están configurados y son monitoreados.
  5. **Efectividad de la junta.** La junta trabaja como equipo efectivo, utilizando un balance apropiado de habilidades, experiencia, antecedentes y conocimientos para la toma de decisiones informadas.
  6. **Diversidad.** El enfoque de la junta sobre la diversidad respalda su efectividad, liderazgo y toma de decisiones.
  7. **Apertura y responsabilidad.** La junta lleva a la organización a ser transparente y responsable. La organización benéfica es abierta en su trabajo a menos que exista una razón para no serlo.

#### **10.1.4. RESULTADOS CLAVE Y RECOMENDACIONES POR PRINCIPIO**

Los siete principios son los mismos tanto para las pequeñas como para las grandes organizaciones benéficas, y fueron construidos bajo el supuesto de que las organizaciones benéficas cumplen todas sus responsabilidades legales como fundación.

- a. **Propósito de la organización.** La junta debe comprender los propósitos de la organización y tener la capacidad de articularlos claramente. Para eso se recomienda, entre otras cosas, hacer explícitos los propósitos de la organización, que la junta los revise periódicamente, y que haya un seguimiento al entorno en el que trabaja la ESAL, para asegurar que sus propósitos sigan siendo relevantes.
- b. **Liderazgo.** La junta como un todo, y sus integrantes individualmente, deben aceptar la responsabilidad colectiva de garantizar que la organización tenga un conjunto claro y relevante de objetivos y una estrategia adecuada para lograrlos. Para alcanzar dichos resultados se proponen tres grupos de recomendaciones relacionados con la organización benéfica: liderazgo, compromiso y ejemplo.

- c. **Integridad.** La junta debe proteger y promover la reputación de la organización y, por extensión, la confianza pública. Para el alcance de los tres resultados específicos se plantean siete recomendaciones enmarcadas en dos grandes temas: i) que los miembros de la junta mantengan la reputación de la organización benéfica, y ii) que identifiquen, gestionen y lleven un registro de los potenciales o reales conflictos de interés.
- d. **Toma de decisiones, riesgo y control.** La junta tiene claro que su enfoque principal está en la estrategia, el desempeño y la creación de un ambiente adecuado de control, en lugar de asuntos operativos, lo que se hace evidente en lo que delega. Las prácticas que se recomiendan frente a este principio están enmarcadas en los temas de delegación y control, de seguimiento y supervisión al desempeño organizacional, de gestión de los riesgos y de nombramiento de auditores externos.
- e. **Efectividad de la junta.** La cultura, los comportamientos y los procesos en la junta directiva ayudan a la efectividad de este órgano de gobierno, lo cual implica aceptar y resolver las diferencias. Las prácticas que se recomiendan frente a este principio están enmarcadas en los temas de trabajo como un equipo efectivo, revisión de la composición de la junta, procedimientos para los nombramientos de nuevos miembros y funcionamiento de la junta.
- f. **Diversidad.** Las juntas que cuentan con diversidad de perspectivas, experiencia y habilidades de sus miembros son más efectivas, y garantizan que la organización sigue los principios de igualdad y diversidad más allá de lo que demanda la ley. Las prácticas que se recomiendan frente a este principio están enmarcadas en los temas de promoción de la participación inclusiva, el nombramiento de miembros de junta directiva atendiendo a la diversidad, y el seguimiento y reporte en el desempeño de la organización en dichos temas.
- g. **Apertura y responsabilidad.** La junta directiva debe garantizar que el trabajo e impacto de la organización sea valorado por todos sus grupos de interés. Para lograr los resultados planteados se recomienda el trabajo en la comunicación y consulta efectiva con las partes interesadas, el desarrollo de una cultura de apertura en la organización benéfica y el compromiso de los miembros.

### **10.1.5. OTROS**

En la página web <https://www.charitygovernancecode.org> se puede descargar y leer la totalidad del código de gobierno, así como acceder a algunos enlaces útiles respecto de los recursos disponibles de los socios del grupo de dirección del código y de aquellos que han apoyado el trabajo del grupo.

En la página también se puede acceder a un glosario, en el cual se definen conceptos relevantes como responsabilidad, beneficiario, junta, organización benéfica, fideicomisario, registro de intereses, riesgos, voluntario, entre otros.

Igualmente, en la página se puede acceder a la plantilla de una herramienta de diagnóstico (en formato Word) para pequeñas y grandes organizaciones benéficas, frente a los principios que propone el código.

## **10.2. Obediencia a lo inaplicable: ética y la comunidad filantrópica y voluntaria de la Nación**

### **10.2.1. GENERALIDADES**

El presente anexo es un resumen del documento “Obediencia a lo inaplicable: ética y la comunidad filantrópica y voluntaria de la Nación”, elaborado en 1991 y revisado en 2002, el cual fue desarrollado por la coalición estadounidense no partidista y sin ánimo de lucro denominada Sector independiente, la cual abarca un conjunto diverso de organizaciones, fundaciones y corporaciones sin ánimo de lucro que promueven el bienestar común. Sector independiente aboga por políticas públicas que protejan y fortalezcan la capacidad de las personas para apoyar a organizaciones sin ánimo de lucro y la aptitud de estas para cumplir sus misiones. Así mismo actúa como la voz unificada y la fuente de información de los problemas legislativos, regulatorios y económicos más urgentes que enfrenta el sector caritativo. En 1989 la junta directiva de Sector independiente convocó a un grupo amplio y representativo para proporcionar orientación respecto de la ética y las buenas prácticas de las instituciones filantrópicas y sus líderes en el ejercicio del voluntariado. Su informe, publicado en 1991, es tan oportuno e importante hoy como lo fue hace 28 años. Por eso, el presente anexo se considera de gran utilidad.

### **10.2.2. VISIÓN DE LA ÉTICA EN EL SECTOR**

Es común que del sector de la filantropía y del voluntariado se esperen altos niveles y estándares de ética, debido a la confianza que el público en general ha depositado en las organizaciones del sector, y a su larga tradición de organización y buen comportamiento. Es por esa razón que se busca examinar el comportamiento ético en la organización filantrópica y de voluntariado, a fin de lograr que se adhieran a los estándares más altos de comportamiento ético. La prueba esencial de comportamiento ético es la obediencia a lo que la ley no puede exigir, originalmente descrito como la obediencia a la ley autoimpuesta. Los mejores individuos y organizaciones se expresan al ir más allá de la ley, o incluso del espíritu de la ley.

### **10.2.3. VALORES ESENCIALES Y COMPORTAMIENTOS ÉTICOS PARA TODAS LAS ORGANIZACIONES**

1. Ir más allá de uno mismo;
2. Obedecer la ley;
3. Comprometerse más allá de la ley;
4. Comprometerse con el bien público;
5. Respetar el valor y la dignidad de los individuos;
6. Tolerancia, diversidad y justicia social;
7. Rendición de cuentas al público en general;
8. Apertura y honestidad, y
9. Administración responsable de los recursos.

### **10.2.4. MÍNIMOS PARA LAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR**

1. Adoptar un credo organizacional de prácticas éticas;
2. Realizar una auditoría del comportamiento ético o autoevaluación anual (tan importante como la auditoría financiera);
3. Suscribir y obedecer un conjunto de códigos y estándares;
4. Involucrar a todos los actores en el proceso, y

5. Asegurar una apropiación de los estándares de ética en la cultura de la organización.

#### **10.2.5. PREPARACIÓN DE LAS PREMISAS Y LA DECLARACIÓN**

En 1989 la junta directiva del Sector independiente emplazó a un grupo representativo de treinta personas relacionadas con el sector (entre ellos, líderes de fundaciones y organizaciones benéficas, representantes de educación superior y periodistas), para que definieran tan claramente como fuera posible lo que el sector social debía defender.

Su objetivo era asegurar la continuidad de la confianza pública y abordar los problemas de mal comportamiento de algunos voluntarios e instituciones filantrópicas. Así, el informe buscaba proporcionar orientación en aquellos elementos que las organizaciones filantrópicas deberían defender y en los que deberían actuar en relación con el comportamiento y los valores éticos. Su propósito no era establecer estándares definitivos, porque ya existían entre las políticas de algunas organizaciones individuales y en códigos emitidos por varios grupos nacionales. Al informe desarrollado en 1989 se le realizó una revisión en 2002, y de ella surgieron actualizaciones, pero sin cambios fundamentales en el mensaje original.

#### **10.2.6. ¿A QUIÉN VA DIRIGIDA LA DECLARACIÓN?**

Si bien el comportamiento ético de una organización es en última instancia responsabilidad de la junta directiva, dicha responsabilidad es compartida con los líderes de la organización, ya que es de gran importancia que las consideraciones éticas permeen sus diferentes niveles. Además, el proceso de establecer estándares éticos y la posibilidad de llevarlos a la práctica cobija a todos los que se benefician de la libertad otorgada a quienes hacen parte del sector filantrópico, por lo que la declaración está dirigida a donantes y organizaciones receptoras de fondos y, en general, a todos los actores del sector social.

### 10.2.7. EXPECTATIVAS

Las organizaciones pertenecientes al sector dependen en su gran mayoría de donaciones, las cuales son otorgadas de forma voluntaria bajo el principio de confianza, esperando que los miembros de la junta y los demás funcionarios de la organización actúen de buena fe y empleen los recursos de la mejor manera para dar cumplimiento a los objetivos para los cuales el dinero fue solicitado.

Las organizaciones sin ánimo de lucro no enfrentan elecciones públicas ni reorganizaciones en su estructura organizacional, como ocurre en las entidades del Estado; tampoco tienen una línea tope de pérdida o de expectativa de ganancias como las demás empresas del sector comercial. Lo que sí ocurre es que el público asume que hacen su trabajo con mayor rigurosidad y transparencia que el gobierno, y con mayor preocupación por los individuos que cualquier gobierno o empresa. Y al tener tantas expectativas en el sector como un todo, cuando se presentan casos de fraude u operaciones cuestionables en una organización perteneciente al sector, la totalidad de este pierde credibilidad y fiabilidad del público en general.

Lo anterior conduce indiscutiblemente a que el público demande una revisión exhaustiva de aquellas instituciones que están demandando su apoyo económico, y ello debe ser visto de forma positiva por las organizaciones pertenecientes al sector independiente. Sus líderes se deben manifestar en contra de todas las prácticas abusivas y de fraude, puesto que toda práctica ilegal y que atente contra la ética es considerada ofensiva para todas las organizaciones filantrópicas y de voluntariado, ya que, como se mencionó, dependen de la buena voluntad del público y de su participación.

El medio básico mediante el cual el sector independiente puede garantizar la confianza en las organizaciones filantrópicas y de voluntariado es demostrar la calidad de su liderazgo. Esta demostración comienza con una completa y consistente evidencia de que los miembros de junta y de la alta gerencia, y todos los demás participantes, reflejan la ética que las personas esperan de ellos, y que a su vez las prácticas éticas hacen parte de la cultura de la organización.

Sugerimos descargar el documento completo para consulta en <http://efc.issueab.org/resources/16107/16107.pdf>.





## REFERENCIAS

- [1]. Adams, R., Almeida, H., & Ferreira, D. (2009). Understanding the relationship between founder–CEOs and firm performance. *Journal of Empirical Finance*, 16(1), 136-150.
- [2]. Alcaldía Mayor de Bogotá (2013). *Manual de Entidades sin Ánimo de Lucro*. Bogotá.
- [3]. Akerlof, G. (1970). The Market for Lemons: Quality Uncertainty and the Market Mechanism. *The Quarterly Journal of Economics*, 84(3), 488-500.
- [4]. Alcaldía Mayor de Bogotá (21 de febrero de 1991). Decreto Distrital 059 de 199. Recuperado de: <http://guiatramitesyservicios.bogota.gov.co/wp-content/uploads/2018/03/Decreto-059-de-1991.pdf>.
- [5]. Allison, M. (2002). Into the fire: Boards and executive transitions. *Nonprofit Management and Leadership*, 12(4), 341-351.
- [6]. Apostolides, N., & Boden, R. (2005). Cedric the pig: annual general meetings and corporate governance in the UK. *Social Responsibility Journal*, 1(1/2), 53-62.
- [7]. Baamonde-Silva, X., García-Mirón, S., & Martínez-Rolan, X. (2017). Solidarity and digital transparency. Websites and social networks of the Spanish social action NGOs. *Profesional de la Informacion*, 26(3), 438-446.
- [8]. Baamonde-Silva, X., Martínez-Rolán, X. Mínguez-González, M. I. (2016). Las ONG como agentes de transformación social. Del asistencialismo a la movilización. *OBETS: Revista de Ciencias Sociales*, 11(1), 75-96.
- [9]. Belalcázar, E., & Riascos, L. (2016). *Derecho de las personas jurídicas sin ánimo de lucro*. Bogotá: Librería Ediciones del Profesional Ltda.
- [10]. Benetti, J. (2009). *El arbitraje en el derecho colombiano*. Bogotá: Cámara de Comercio de Bogotá.
- [11]. Berle, A., & Means, G. (1932). *Private property and the modern corporation*. New York: Mac-Millan.
- [12]. Bernasek, A. (2014, March 8). *For Nonprofits, a Bigger Share of the Economy*. New York Times.

- [13]. Block, S. R., & Rosenberg, S. (2002). Toward an understanding of founder's syndrome: An assessment of power and privilege among founders of nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 12(4), 353-368.
- [14]. Bothwell, R. O. (2001). Trends in self-regulation and transparency of nonprofits in the US. *International Journal of Not-for-Profit Law*, 2(3), 604-622.
- [15]. Bradford, H., Guzmán, A., Restrepo, J. M., & Trujillo, M. A. (2018). Who controls the board in non-profit organizations? The case of private higher education institutions in Colombia. *Higher Education*, 75(5), 909-924.
- [16]. Bradford, H., Guzmán, A., Restrepo, J. M., & Trujillo, M. A. (2019). *Family Involvement in Higher Education Institutions: A Matter of Governance*. Available at: <https://ssrn.com/abstract=3291413>.
- [17]. Cadbury Commission (1992). *Code of best practice: Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*. London: Gee.
- [18]. Cámara de Comercio de Bogotá (2014). *Guía práctica de las Entidades sin Ánimo de Lucro y del Sector Solidario*. Bogotá.
- [19]. Carman, J. G., Leland, S. M., & Wilson, A. J. (2010). Crisis in leadership or failure to plan? Insights from Charlotte, North Carolina. *Nonprofit Management and Leadership*, 21(1), 93-111.
- [20]. Catasús, B., & Johed, G. (2007). Annual general meetings: rituals of closure or ideal speech situations? A dual analysis. *Scandinavian Journal of Management*, 23(2), 168-190.
- [21]. Castro, M. (2016). *Derecho comercial*. Bogotá: Ediciones Uniandes & Temis.
- [22]. Ciucescu, N. (2009). The role and importance of Non-Profit Organizations. *Studies and Scientific Researches. Economic Edition*, 14, 14-19.
- [23]. Código Civil (2019-1). 42.<sup>a</sup> ed., Legis.
- [24]. Código de Comercio (2019-1). 40.<sup>a</sup> ed., Legis.

- [25]. Congreso de la República de Colombia (22 de enero de 1982). Ley 21 de 1982. Recuperado de: <http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=4827>.
- [26]. Congreso de la República de Colombia (23 de diciembre de 1988). Ley 79 de 1988. Recuperado de: <https://www.orgsolidarias.gov.co/sites/default/files/archivos/Ley%2079%20de%201988.pdf>.
- [27]. Congreso de la República de Colombia (23 de marzo de 1994). Ley 130 de 1994. Recuperado de: <http://pdba.georgetown.edu/Parties/Colombia/Leyes/Ley130.pdf>.
- [28]. Congreso de la República de Colombia (23 de mayo de 1994). Ley 133 de 1994. Recuperado de: <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/14644/Ley%20133%20de%201994.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- [29]. Congreso de la República de Colombia (20 de diciembre de 1995). Ley 222 de 1995. Recuperado de: [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0222\\_1995.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0222_1995.html).
- [30]. Congreso de la República de Colombia (4 de agosto de 1998). Ley 454 de 1998. Recuperado de: [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0454\\_1998.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0454_1998.html).
- [31]. Congreso de la República de Colombia (29 de diciembre de 1998). Ley 498 de 1998. Recuperado de: [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0489\\_1998.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0489_1998.html).
- [32]. Congreso de la República de Colombia (27 de diciembre de 2002). Ley 789 de 2002. Recuperado de: <file:///C:/Users/catalina.isaza/Downloads/Ley%20789%20de%202002.pdf>.
- [33]. Congreso de la República de Colombia (5 de junio de 2002). Ley 743 de 2002. Recuperado de: [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0743\\_2002.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0743_2002.html).
- [34]. Congreso de la República de Colombia (18 de noviembre de 2003). Ley 850 de 2003. Recuperado de: [http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic2\\_col\\_ley\\_850\\_2003.pdf](http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic2_col_ley_850_2003.pdf).

- [35]. Congreso de la República de Colombia (12 de julio de 2012). Ley 1563 de 2012. Recuperado de: [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1563\\_2012.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1563_2012.html).
- [36]. Congreso de la República de Colombia (29 de diciembre de 2016). Ley 1819 de 2016. Recuperado de: [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1819\\_2016.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1819_2016.html).
- [37]. Consejo de Estado. Sentencia del 6 de octubre de 1977.
- [38]. Consejo de Estado. Sentencia del 6 de febrero de 1987, C. P.: Policarpo Castillo Dávila.
- [39]. Consejo de Estado. Sentencia del 22 de abril de 2004.
- [40]. Constitución política de Colombia (1991). 2.<sup>a</sup> ed., Legis.
- [41]. Corte Constitucional de Colombia (17 de marzo de 1999). Sentencia C-160, M. P.: Antonio Barrera.
- [42]. Corte Constitucional de Colombia (2 de junio de 1994). Sentencia C-265, M. P.: Alejandro Martínez.
- [43]. Corte Constitucional de Colombia (22 de enero de 1998). Sentencia C-004, M. P.: Jorge Arango.
- [44]. Corte Constitucional de Colombia (24 de agosto de 2000). Sentencia C-1110 de 2000, M. P.: Alejandro Martínez.
- [45]. Corte Constitucional de Colombia (19 de marzo de 2014). Sentencia C-170 de 2014, M. P.: Alberto Rojas.
- [46]. Dajer, G. (2002). *La amigable composición*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- [47]. De la Casa, J. M. H. (2007). La gestión de la comunicación como elemento generador de transparencia en las organizaciones no lucrativas. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (57), 5-31.
- [48]. Desai, V. (2015). Nonprofit Sector, *Geography of International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*. 2.<sup>a</sup> ed., vol. 16, 914-918.

- [49]. Dibb, S., & Meadows, M. (2001). The application of a relationship marketing perspective in retail banking. *Service Industries Journal*, 21(1), 169-194.
- [50]. Dollhopf, E. J., & Scheitle, C. P. (2016). Explaining Variations in the Nonprofit Founding Process: Founder and Organizational Factors. *Nonprofit Management and Leadership*, 27(2), 261-272.
- [51]. Dolnicar, S., & Lazarevski, K. (2009). Marketing in non-profit organizations: an international perspective. *International Marketing Review*, 26(3), 275-291.
- [52]. Dooley, L. M. (2002). Case study research and theory building. *Advances in Developing Human Resources*, 4(3), 335-354.
- [53]. Duncan, J. B., Flesher, D. L., & Stocks, M. H. (1999). Internal control systems in US churches: An examination of the effects of church size and denomination on systems of internal control. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 12(2), 142-164.
- [54]. Dyer Jr, W. G., & Wilkins, A. L. (1991). Better stories, not better constructs, to generate better theory: A rejoinder to Eisenhardt. *Academy of Management Review*, 16(3), 613-619.
- [55]. Dzimira, S. (2014). Internal controls and fraud schemes in not-for-profit organisations: a guide to good practice. *Research Journal of Finance and Accounting*, 5(2), 118-126.
- [56]. Eisenhardt, K. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
- [57]. Eisenhardt, K. M. (1991). Better stories and better constructs: The case for rigor and comparative logic. *Academy of Management Review*, 16(3), 620-627.
- [58]. English, L., & Peters, N. (2011). Founders' syndrome in women's nonprofit organizations: Implications for practice and organizational life. *Nonprofit Management and Leadership*, 22(2), 159-171.
- [59]. Enjolras, B. (2009). A governance-structure approach to voluntary organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(5), 761-783.

- [60]. Fahlenbrach, R. (2009). Founder-CEOs, investment decisions, and stock market performance. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 44(2), 439-466.
- [61]. Fama, E. F. (1980). Agency problems and the theory of the firm. *Journal of Political Economy*, 88(2), 288-307.
- [62]. Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *The Journal of Law and Economics*, 26(2), 301-325.
- [63]. Froelich, K., McKee, G., & Rathge, R. (2011). Succession planning in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 22(1), 3-20.
- [64]. Gaitán, O. (2014). *Guía Práctica de las Entidades sin Ánimo de Lucro y del Sector Solidario*. Bogotá: Cámara de Comercio de Bogotá.
- [65]. Gálvez-Rodríguez, M. D. M., Caba-Pérez, C., & López-Godoy, M. (2016). NGOs efficiency and transparency policy: the Colombian case. *Innovar*, 26(60), 67-82.
- [66]. Garay, U., González, M., Guzmán, A., & Trujillo, M. A. (2013). Internet-based corporate disclosure and market value: evidence from Latin America. *Emerging Markets Review*, 17, 150-168.
- [67]. González, G. P., Guzmán, A., Prada, F., & Trujillo, M. A. (2014). Prácticas de gobierno corporativo en las Asambleas Generales de Accionistas de empresas listadas en Colombia. *Cuadernos de Administración*, 27(49), 37-64.
- [68]. González, M., Guzmán, A., Tellez, D. F., & Trujillo, M. A. (2019). What you say and how you say it: Information disclosure in Latin American firms. *Journal of Business Research*, en proceso de publicación.
- [69]. Greenlee, J., Fischer, M., Gordon, T., & Keating, E. (2007). An investigation of fraud in nonprofit organizations: Occurrences and deterrents. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36(4), 676-694.
- [70]. Grier, S., & Bryant, C. A. (2005). Social marketing in public health. *Annual Review of Public Health*, 26, 319-339.



- [71]. Grosso, C. (2013). La economía social desde tres perspectivas: tercer sector, organizaciones no gubernamentales y entidades sin ánimo de lucro. *Tendencias y Retos*, 143-158.
- [72]. Groves, K. S. (2007). Integrating leadership development and succession planning best practices. *Journal of Management Development*, 26(3), 239-260.
- [73]. Grundfest, J., & Berueffy, M. (1989). *The Tradeway Commission Report: two years later*. U.S. Securities and Exchange Commission.
- [74]. Guzmán, A., & Trujillo, M. A. (2015). *Revelación de información y valor de las empresas en América Latina*. Bogotá: CESA, con el apoyo de IFC, Banco Mundial y el Consejo Privado de Competitividad.
- [75]. Guzmán, A., & Trujillo, M. A. (2016). *Lineamientos de gobierno corporativo en revelación y transparencia*. Bogotá: CESA, con el apoyo de IFC, Banco Mundial y la Bolsa de Valores de Colombia.
- [76]. Guzmán, A., & Trujillo, M. A. (2017). *Emisores de valores & gobierno corporativo: un análisis a las encuestas de código país 2007-2014*. Bogotá: CESA, con el apoyo de IFC, Banco Mundial y el Instituto Colombiano de Gobierno Corporativo.
- [77]. Hansmann, H. B. (1980). The role of nonprofit enterprise. *The Yale Law Journal*, 89(5), 835-901.
- [78]. Healy, P. & Palepu, K. (1993). The effect of firms' financial disclosure strategies on stock prices. *Accounting Horizons*, 7(1), 1-11.
- [79]. Healy, P. & Palepu, K. (2001). Information asymmetry, corporate disclosure, and the capital markets: A review of the empirical disclosure literature. *Journal of Accounting and Economics*, 31(1-3), 405-440.
- [80]. Huang, T. C. (2001). Succession management systems and human resource outcomes. *International Journal of Manpower*, 22(8), 736-747.
- [81]. Huson, M. R., Malatesta, P. H., & Parrino, R. (2004). Managerial succession and firm performance. *Journal of Financial Economics*, 74(2), 237-275.

- [82]. Imagine Canada (2019, March 5). *Non-Profit Sector Continues to Grow. Media Releases*. Imagine Canada.
- [83]. Keating, E. K., & Frumkin, P. (2003). Reengineering nonprofit financial accountability: Toward a more reliable foundation for regulation. *Public Administration Review*, 63(1), 3-15.
- [84]. Kreutzer, K. (2009). Nonprofit governance during organizational transition in voluntary associations. *Nonprofit Management and Leadership*, 20(1), 117-133.
- [85]. Jaramillo, J. C. (2014). Entidades sin Ánimo de Lucro. *Características y aplicaciones del régimen tributario*. Bogotá: Legis Editores.
- [86]. Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- [87]. Junco, J. R. (1993). *La conciliación: aspectos sustanciales y procesales*. Bogotá: Ediciones Jurídicas Radar.
- [88]. Klapper, L., & Love, I. (2004). Corporate governance, investor protection, and performance in emerging markets. *Journal of Corporate Finance*, 10(5), 703-728.
- [89]. Kvale, S. (1996). *Interviews: an introduction to qualitative research interviewing*. Sage.
- [90]. La Porta, R., López-de Silanes, F., & Shleifer, A. (1999). Corporate ownership around the world. *The Journal of Finance*, 54(2), 471-517.
- [91]. Liu, H. (2010). The research on the roles and responsibilities of boards in nonprofit organizations: From a comparative perspective between the USA and China. *Nankai Business Review International*, 1(1), 100-117.
- [92]. McCracken, G. (1988). *The long interview*. vol. 13. Sage.
- [93]. McFarlan, F. W. (1999). Working on nonprofit boards: Don't assume the shoe fits. *Harvard Business Review*, 77(6), 65-80.
- [94]. McKee, G., & Froelich, K. (2016). Executive succession planning: Barriers and substitutes in nonprofit organizations. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 87(4), 587-601.



- ambitojuridico.com/BancoConocimiento/Tributario-y-Contable/la-reforma-tributaria-y-las-entidades-sin-animo-de-lucro.
- [107]. Robson, C. (2002). *Real World Research: A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers*, 2.<sup>a</sup> ed., Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
- [108]. Roshayani, A., Hisham, M. M., Ezan, R. N., Ruhaini, M., & Ramesh, N. (2018). Desired board capabilities for good governance in non-profit organizations. *Administratie si Management Public*, (30), 127-140.
- [109]. Rothwell, W. J., & Poduch, S. (2004). Introducing technical (not managerial) succession planning. *Public Personnel Management*, 33(4), 405-419.
- [110]. Salamon, L., Anheier, H., List, R., Toepler, S., & Sokolowski, S. W. (1999). *La sociedad civil global: las dimensiones del sector no lucrativo*. Proyecto de la Universidad Johns Hopkins.
- [111]. Santora, J. C., & Sarros, J. C. (2001). CEO succession in nonprofit community-based organizations: is there room for insiders at the top? *Career Development International*, 6(2), 107-111.
- [112]. Santora, J. C., Sarros, J. C., Bozer, G., Esposito, M., & Bassi, A. (2015). Nonprofit executive succession planning and organizational sustainability. *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 20(4), 66-83.
- [113]. SFIN (2014). *Código de mejores prácticas corporativas. Circular Externa 028 de 2014. Anexo 2*. Bogotá: Superintendencia Financiera de Colombia.
- [114]. Sharma, P., Chrisman, J. J., Pablo, A. L., & Chua, J. H. (2001). Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(3), 17-36.
- [115]. Smith, A. (1776). *The wealth of nations*. Reprint, 1937. New York: Cannan Edition, Modern Library.
- [116]. Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage.

- [117]. Smith, A. (1776). *The wealth of nations*, Reprint (1937). New York: Cannan Edition, Modern Library.
- [118]. Song, F. y Thakor, A. V. (2006). Information Control, Career Concerns, and Corporate Governance. *The Journal of Finance*, 61(4), 1845-1896.
- [119]. Spence, M. (1973). Job Market Signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355-374.
- [120]. Strätling, R. (2003). General meetings: a dispensable tool for corporate governance of listed companies? *Corporate Governance: An International Review*, 11(1), 74-82.
- [121]. Superintendencia de Economía Solidaria (24 de mayo de 2007). Concepto No. 012985-2.
- [122]. Superintendencia de Industria y Comercio (3 de septiembre de 2007) Circular Externa No. 004.
- [123]. Trujillo, M. A., Guzmán, A. & Prada, F. (2015). *Juntas directivas en el desarrollo del gobierno corporativo*. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA).
- [124]. Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias (s.f.). *ABC del sector solidario*. Bogotá
- [125]. Unidad administrativa especial de organizaciones solidarias (s.f.). *La estructura de las organizaciones solidarias y organigramas*. Bogotá.
- [126]. Valencia Zea, A. (2016). *Derecho Civil*. Bogotá: Temis.
- [127]. Valentinov, V., Hielscher, S., & Pies, I. (2015). Nonprofit organizations, institutional economics, and systems thinking. *Economic Systems*, 39(3), 491-501.
- [128]. Villalonga, B., Trujillo, M. A., Guzmán, A., & Cáceres, N. (2019). What are boards for? Evidence from closely held firms in Colombia. *Financial Management*, 48(2), 537-573.
- [129]. Villar, R., List, R., & Salamon, L. (1999). Colombia: un sector no lucrativo diverso. En Salamon, L., Anheier, H., List, R., Toepler, S., & Sokolowski, S. W. (eds). *La sociedad civil global: las dimensiones del sector no lucrativo*. Proyecto de la Universidad Johns Hopkins.

- [130]. Villar, R. (2018). *Las fundaciones en Colombia: características, tendencias y desafíos*. Bogotá, Colombia: Asociación Colombiana de Fundaciones Empresariales (AFE).
- [131]. Von Schnurbein, G. (2009). Patterns of governance structures in trade associations and unions. *Nonprofit Management and Leadership*, 20(1), 97-115.
- [132]. Yin, R. (2003). *Case Study Research: Design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- [133]. Widmer, C. (1985). Why board members participate. *Journal of Voluntary Action Research*, 14(4), 8-23.
- [134]. Zhu, H., Wang, P., & Bart, C. (2016). Board processes, board strategic involvement, and organizational performance in for-profit and non-profit organizations. *Journal of Business Ethics*, 136(2), 311-328.



## **SOBRE LOS AUTORES**



## JUAN DAVID ARISTIZÁBAL, Ms. C.

Emprendedor social, periodista y profesor dedicado a crear y apoyar organizaciones que lideran cambios en el mundo; director del Centro Lidera del CESA, centro encargado de la investigación, formación y divulgación de conocimiento de mejores prácticas en liderazgo; profesor de la clase “Poder, Liderazgo, Influencia” en el CESA y director general de Cumbre, una plataforma de contenidos especializados en liderazgo empresarial; se ha desempeñado como director técnico del proyecto Profesión Líder de *El Espectador* que busca promover un liderazgo ético y sostenible en las organizaciones empresariales. Formó parte del equipo periodístico de la FM por RCN radio, y en 2019 fue el único latinoamericano invitado a presidir el Foro Económico Mundial en Suiza.

Estudió Administración de Empresas en el CESA e hizo dos maestrías, una en Relaciones Internacionales y otra en Periodismo en la Universidad de Colombia. Es el fundador de Todos por la Educación, una plataforma que permite que ciudadanos se movilicen para hacer de la educación una prioridad en sus municipios; un equipo convencido que Colombia necesita hacer una transformación cultural donde cada niño y joven tenga igualdad en el acceso a las oportunidades.

En 2006 cofundó Buena Nota, un emprendimiento social cuyo objetivo consiste en inspirar, empoderar y movilizar líderes para hacer voluntariado a organizaciones culturales y sociales en Colombia. Buena nota ha inspirado a miles de personas para que apoyen a otros; además, cientos de emprendedores se han beneficiado del conocimiento generado para mejorar sus proyectos. En 2018 lideró el nacimiento de Los Zúper, una plataforma que promete acompañar a miles de jóvenes en la búsqueda de los talentos que les permitirán empoderar sus vidas y hacer cambios en sus comunidades.

Por su trabajo la revista Forbes lo destacó como uno de los 30 menores de 30 años que está cambiando el mundo, y MTV decidió entregarle un premio especial por el impacto de su liderazgo en América Latina. Como conferencista Juan David ha tenido la oportunidad de trabajar con compañías como Bayer, Claro, Enel, Nutresa, Ecopetrol, Familia, Intur, Axa-Colpatria, LAN, Turner, Asocajas, Deloitte, Odinsa, Pepsico y Transelca, entre otras.

En 2012 publicó *Llenando Espacios*, un libro sobre emprendedores sociales colombianos que están cambiando el mundo, y en 2018 lanzó al mercado su última publicación *Todos podemos cambiar el mundo*, un manual de acción para emprendedores sociales.

## ALEXANDER GUZMÁN VÁSQUEZ, PH. D.

Fundador y codirector del Centro de Estudios de Gobierno Corporativo (CEGC) del Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA); miembro fundador del Instituto Colombiano de Gobierno Corporativo (ICGC), asesor en la implementación de buenas prácticas de gobierno, y miembro de la Red de América Latina para la Investigación Académica del Gobierno Corporativo de la OCDE, IFC y el Banco Mundial.

Ha sido profesor de aspectos relacionados con gobierno corporativo, finanzas corporativas y mercado de capitales en programas de pregrado y posgrado en las universidades Externado de Colombia, de la Sabana, del Rosario, de los Andes, EAFIT y CESA. Adicionalmente, sigue una agenda de investigación en gobierno corporativo. Sus proyectos de investigación han contado con el apoyo del Grupo Banco Mundial a través de la IFC, del gobierno de los Estados Unidos (Center for International Private Enterprise –CIPE–), de la Embajada Suiza en Colombia (State Secretariat for Economic Affairs –SECO–), el Ministerio de Educación Nacional, la Bolsa de Valores de Colombia, la Superintendencia de Sociedades, el Consejo Privado de Competitividad, Confecámaras, la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, la Cámara de Comercio de Bogotá, Sodexo, y la ANDI, entre otros.

Es coordinador del área financiera y profesor titular del CESA, reconocido como investigador senior por Colciencias; Administrador de Empresas de la Universidad Externado de Colombia; magíster en Administración y doctor en Administración de la Universidad de los Andes; especialista en Gerencia de Mercadeo de la Universidad del Rosario, y en Finanzas de la Universidad Externado de Colombia.

Se ha desempeñado en cargos directivos en el área financiera, y como asesor de inversiones en empresas del sector financiero, comercial y de servicios. Ha publicado varios libros de investigación y de texto, y más de treinta artículos en revistas científicas indexadas.

## MARÍA ANDREA TRUJILLO DÁVILA, PH. D.

Fundadora y codirectora del Centro de Estudios de Gobierno Corporativo (CEGC) del Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA); miembro fundador del Instituto Colombiano de Gobierno Corporativo (ICGC); asesora en la implementación de buenas prácticas de gobierno, y miembro de la Red de América Latina para la Investigación Académica del Gobierno Corporativo de la OCDE, IFC y el Banco Mundial.

Cuenta con experiencia docente como profesora en cursos de pregrado y posgrado en las universidades del Rosario, de los Andes, EAFIT y el CESA. Sus actividades de docencia están enfocadas en las finanzas y el gobierno corporativo, y la agenda de investigación que desarrolla se centra en la temática de gobierno corporativo. Sus proyectos de investigación han contado con el apoyo del Grupo Banco Mundial a través de la IFC, del gobierno de los Estados Unidos (Center for International Private Enterprise –CIPE–), de la Embajada Suiza en Colombia (State Secretariat for Economic Affairs –SECO–), el Ministerio de Educación Nacional, la Bolsa de Valores de Colombia, la Superintendencia de Sociedades, el Consejo Privado de Competitividad, Confecámaras, la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, la Cámara de Comercio de Bogotá, Sodexo, y la ANDI, entre otros.

Es profesora titular del CESA, reconocida como investigadora senior por Colciencias; magíster y doctora en Administración de la Universidad de los Andes e Ingeniera Sanitaria de la Universidad de Antioquia. Se desempeñó como directora del programa de Administración en Logística y Producción en la Universidad del Rosario y como Directora de Investigación del CESA. Ha publicado varios libros de investigación y de texto, y más de treinta artículos en revistas científicas indexadas.



Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA  
Este libro se terminó de imprimir en octubre de 2019 en Bogotá D.C.  
Se compuso en caracteres Adobe Caslon Pro de 12 pts.  
Y se imprimió sobre papel bond de 75 gr.

# GOBIERNO CORPORATIVO EN LAS ENTIDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO EN COLOMBIA

---

Las Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL) constituyen organizaciones que buscan atender aquellas necesidades que el Estado o el sector privado no han logrado cubrir, es decir, las problemáticas que afectan directamente a la comunidad y que requieren la movilización de quienes están comprometidos. Dichas entidades representan un actor clave en el desarrollo económico y social, especialmente en países emergentes donde la pobreza y la concentración de la riqueza son más extremas. Sin embargo, los emprendedores sociales no solo enfrentan desafíos en cuanto a la consecución de recursos financieros y no financieros, sino que requieren diseñar modelos de gobierno y gestión adecuados para garantizar la sostenibilidad de sus organizaciones. Conscientes de ello, en esta publicación los autores presentan problemáticas relacionadas con las juntas directivas, la sucesión gerencial y el talento humano, la arquitectura de control, la revelación de información y el mercadeo social, además del papel de las asambleas, para orientar a las ESAL en su camino de consolidación. Este libro constituye una herramienta valiosa para consolidar un buen modelo de gobierno organizacional que permita el crecimiento, la gestión y la consolidación de organizaciones sin ánimo de lucro vitales para el desarrollo económico y social del país.