

**GOBIERNO CORPORATIVO EN ORGANIZACIONES NO
GUBERNAMENTALES EN COLOMBIA (Caso Fundaciones)**

Ana Gabriela Dukón Vargas

**Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA-
Administración de Empresas
Bogotá
2014**

**GOBIERNO CORPORATIVO EN ORGANIZACIONES NO
GUBERNAMENTALES EN COLOMBIA (Caso Fundaciones)**

Ana Gabriela Dukón Vargas

Profesores investigadores

Alexander Guzmán Vásquez y María Andrea Trujillo Dávila

**Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA-
Administración de Empresas
Bogotá**

Tabla de contenido

1. Introducción	4
2. Marco Teórico.....	5
3. Metodología y Selección de la muestra	9
3.1 Metodología:	9
3.2 Selección de la muestra.....	11
3.2.1 Fundación Biofuturo	11
3.2.2 Fundación Arcángeles.....	11
3.2.3 Fundación de la mujer	12
3.2.4 Fundación Cabezitas	13
3.2.5 Fundación REVEL	14
4. Resultados de las entrevistas	14
4.1 Gobierno Corporativo ideal en las ONG's:	14
4.2 Características de los órganos de gobierno de las ONG's:	17
4.3 Aspectos por mejorar y fortalezas del sistema de gobierno:.....	18
4.4 Proceso de toma de decisiones:	20
4.5 A quien le rinde cuentas la ONG y quiénes son sus Stakeholders:	21
4.6 Conflictos internos:.....	25
4.7 Mejoras al sistema de gobierno actual:	25
5. CONCLUSIONES.....	26
6. Bibliografía.....	28

1. Introducción

Gobierno corporativo se puede definir como el conjunto de principios y normas que regulan el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de la organización (Danel, 2003, p.11).

Gobierno corporativo es también un sistema que se compone por un conjunto de salvaguardas, que son los participantes que velan por los intereses de las organizaciones y se encargan del uso eficiente de los recursos, como lo son: la junta directiva, que es la encargada de tomar decisiones día a día; la administración, son los que operan la organización y los accionistas, son las personas que aportan el capital. También se compone de los instrumentos de supervisión como la rendición de cuentas a diferentes entes, que garantizan la efectividad y rendimiento de una organización. (Paz-Ares, 2003).

La transparencia empieza a jugar un rol crítico a la hora de hablar de gobierno corporativo, ya que un buen gobierno corporativo depende de las prácticas desarrolladas por sus órganos de gobierno y de la información transparente que transmitan los participantes internos de las organizaciones para que los stakeholders puedan realizar un seguimiento del desempeño y rendimiento de la organización. (Acero & Alcalde, 2012).

El concepto de gobierno corporativo ha venido evolucionando con el trascurso de los años, anteriormente “las grandes empresas cuyo capital estaba repartido entre un elevado número de accionistas, donde cada uno de ellos poseía una fracción poco significativa del capital, que no les permitía controlar las actuaciones de la dirección general” (Cervantes, 2010). Hoy en día el cumplimiento de buenas prácticas de gobierno cobra relevancia a la hora de tomar decisiones para hacer inversiones, porque esto se traduce en confiabilidad y transparencia que son temas claves para el crecimiento de una empresa.

Para el caso de fundaciones, gobierno corporativo es uno de los temas en los que se debe

Este trabajo busca hacer un análisis a profundidad de la estructura de gobierno de cinco fundaciones de diferentes tamaños que operan en Colombia, se espera con esto conocer los aspectos fundamentales y esenciales en el funcionamiento de estas entidades teniendo en cuenta los diferentes órganos de gobierno y los procesos de rendición de cuentas que llevan a cabo dichas entidades, por medio del análisis de los estatutos de cada fundación para así establecer los órganos de gobierno encargados de influir en estas entidades. Posteriormente se realizó un análisis del funcionamiento de los mismos teniendo como base la estructura teórica del gobierno corporativo. Lo anterior se llevó a cabo a través de entrevistas a profundidad con actores que participan en los órganos de gobierno en cada una de las fundaciones que componen la muestra.

2. Marco Teórico

El boom del gobierno corporativo se desata con el informe que realizó Cadbury en 1992. Tras varios colapsos y escándalos en el sistema financiero y la falta de confianza en la información contenida en los reportes financieros de muchas compañías del Reino Unido se conformó *the Committee of the Financial Aspects of Corporate Governance*, el cual tras el escándalo de BCCI y Maxwell realizó un informe conocido como "*the Cadbury Report*", (1992). Este reporte contenía recomendaciones sobre buenas prácticas de gobierno, mecanismos de control entre otros, para las empresas que se encontraban en el Reino Unido.

Después de este reporte se sumó *the Greenbury Report 1995*, por medio del cual se manifestó la preocupación por la forma en que se remuneraba a los directivos y las inconsistencias en los balances y estados financieros de muchas organizaciones. En este reporte se realizaron recomendaciones en cuanto a tener una mayor supervisión en la contabilidad de las empresas y la mejora de los directivos. Además de estos dos reportes, en 1998 aparece *the Hampel Report* el cual retoma los temas de los dos reportes anteriores e incluye todo lo relacionado con los diferentes grupos de interés de las empresas.

Con la creación de estos reportes se logró crear en el Reino Unido una cultura de “cumplir o explicar”, sin embargo este contexto fue sólo para el Reino Unido, mientras que, según Calder (2008), el continente Europeo y el Sur de Asia apenas están en sus inicios.

Si bien el Reino Unido lideró el abordaje de la necesidad de implementar prácticas de gobierno corporativo, tal preocupación se ha expandido al mundo como consecuencia de la globalización. Para Vieira (2012) el mundo se ha globalizado lo que ha dado origen a la creación de reglas y normas de juego que regulan el comportamiento humano en la sociedad. Por lo anterior, Kerr (2005) concibe el gobierno corporativo en un contexto más global, definiéndolo como el conjunto de leyes, regulaciones y buenas prácticas de negocios que promueven la transparencia, integridad y reputación de las compañías asegurando la duración a largo plazo de las mismas. De esta forma se controla el abuso de poder, la falta de preocupación en los grupos de interés y la falta prácticas contables.

Sin embargo cuando se habla de Gobierno Corporativo no sólo se puede hablar de organizaciones privadas y con ánimo de lucro, existen otro tipo de organizaciones que deben ser igualmente manejadas en cuanto al gobierno interno, y estas son las organizaciones sin ánimo de lucro.

“Hasta los más entusiastas de las ONGs reconocen que un buen gobierno corporativo es de vital importancia para mantener la credibilidad en el sector”. (Barr & Fafchamps, 2005). Las ONGs juegan un papel muy importante en la sociedad pues velan por los grupos más vulnerables de la sociedad a través de fondos que reciben ya sea por medio de donaciones, las cuales pueden venir del gobierno, otras ONGs o donaciones del exterior, o ingresos de la misma ONG. Este tipo de organizaciones no buscan generar utilidades o ingresos para sus dueños (Gaeser, 2003), y si existen ingresos se reinvierten en la organización.

Según el informe *“The Governance of Non-Governmental Organisations in Uganda”* (2005) un gran problema que sufren muchas ONGs son las desviaciones de fondos, la desviación absoluta de fondos, es decir, que no se utilizan con el debido fin; apropiaciones indebidas

por miembros de la organización, las cuales se pueden dar por medio de salarios inflados o viaticos injustificados, lo cual es aún más difícil de detectar, mal manejo de los recursos y falta de registros adecuados. Por esta misma razón es tan importante que en este tipo de organizaciones se lleven un movimiento detallado del dinero para poder distinguir entre un comportamiento deshonesto o un ineficiente uso de los recursos, ya que también es posible que la organización sea honesta, pero lleve acabo una ineficiente administración del dinero recibido.

Debido a que las ONGs tienen una compensación salarial menor al promedio, las personas con capacidades y habilidades para obtener el cargo están menos interesadas en estos puestos, lo cual genera que el mal manejo de los fondos sea atribuido a los CEOs de estas organizaciones, pues las personas que llegan a los altos mandos tienen una probabilidad más alta de estar ligados a fraudes e irregularidades (Peterburgsky, 2011).

Según Salamon and Anheier (1996) "El sector de las ONG's es más difícil y diverso en desarrollar que un país en desarrollo", debido a que el éxito de estas organizaciones se compone en resumidas cuentas de la transparencia, el cual es un tema difícil de abordar en la mayoría de los países de Latinoamérica.

En la práctica monitorear y supervisar son dos funciones muy difíciles de llevar acabo en las ONG's, porque normalmente las personas que conforman estas organizaciones no reportan el dinero total de lo que reciben por los beneficiarios y no hay un indicador eficaz que pueda evaluar los movimientos que realizan estas organizaciones. Por esto es se le debe dar mayor importancia a estos dos aspectos claves en las ONG's en tanto países desarrollados como en vía de desarrollo, estos son los aspectos más importantes para lograr el éxito en este sector, porque se necesita eliminar y minimizar el abuso de los presupuestos que se reciben por medio de donadores nacionales o internacionales, otras ONG's, el gobierno y personas naturales.

Las ONG's incentivan a los beneficiarios para que en un futuro estos les sigan incrementando los recursos que les proveen, por esto este tipo de organizaciones se

deberían estar monitoreado por grandes agencias o una tercera parte, donde no hayan interés de por medio y aseguren una válida información de lo que ellos reportan.

No solo en países de Latinoamérica podemos observar las grandes dificultades que se les presenta al sector de las ONG's en cuanto a su eficiente funcionamiento, Uganda es un ejemplo claro hoy en día, ya que el sector de las ONG's de ese país genera una mezcla de sentimientos, a pesar de que muchas personas reconocen el papel útil que juega el sector, hay otras sospechas de que no todas las ONG's consideran el interés público como su misión primordial.

La situación en Uganda por ejemplo es muy distinta a la de la mayoría de países ya que el gobierno monitorea en una menor medida las ONG's siendo los donantes los que se encargan de monitorear principalmente, debido a que ellos realizan donaciones a las ONG's más reconocidas en cuanto su nombre y buen funcionamiento. Pero igual están sometidos a la crítica observación de las autoridades gubernamentales a nivel local. "El 70% de las ONG's encuestadas afirman haber recibido la visita de un representante del gobierno local. La mitad de ellos declaran que muestra su informe anual a un representante del gobierno local, y un tercio dice que muestran sus cuentas anuales". (p. 672) Lo cual muestra que las ONG's de Uganda están igual sujetas a la vigilancia por las autoridades locales y los ministerios de la administración central. Sin embargo, gran cantidad de información que estas organizaciones muestran es contradictoria con sus cuentas o simplemente esconden información verdadera. Por esto el objetivo de este seguimiento es coordinar y estandarizar las intervenciones de las ONG's para evitar el conflicto y la duplicación, no para impedir el abuso que se puede dar internamente debido a la transparencia, ya que muchas veces no se puede evitar.

Se pensaba que el Gobierno Corporativo sólo era para organizaciones privadas pero cada vez se demuestra que es necesario que las ONGs lo implementen, esto con el fin de lograr que el manejo de fondos y recursos sean administrados de la mejor forma satisfaciendo no sólo a las personas que dan las donaciones, sino a todos sus grupos de interés. Según Felipe Chajin Gómez Presidente de la junta directiva de la fundación de Volver el principal problema que tienen las fundaciones es que si se encuentran ligadas a

una empresa o la fundación fue creada por una empresa como parte de responsabilidad social, la fundación no cuenta con credibilidad, debido a que el público en general asume que los fondos son para una deducción de impuestos de la empresa, o que las donaciones no son para proyectos sino para las mismas empresas. Por esto el gran reto de hoy es lograr cambiar la imagen de las ONGs frente al público en general.

3. Metodología y Selección de la muestra

Para cumplir con el alcance de la investigación, el cual busca identificar las estructuras de gobierno corporativo en las organizaciones no gubernamentales en Colombia, se utilizará una muestra de 5 fundaciones, de diversos tamaños, en diferentes regiones de Colombia, de carácter independiente o vinculado a alguna empresa en particular.

3.1 Metodología:

1. Selección de la muestra:

Se escogieron 5 fundaciones Colombianas de diversos tamaños con el fin de analizar la estructura de gobierno corporativo y comparar el *deber ser* de los órganos de gobierno y rendición de cuentas contra el *ser* o realidad del funcionamiento de dichas estructuras.

2. Investigación de las fundaciones y de los estatutos de cada una de ellas:

Se realizó una investigación general de las fundaciones escogidas por medio de la web y se procedió a recolectar los estatutos de cada una de ellas por medio de contactos directos y la cámara de comercio, con el fin de entender el funcionamiento de las entidades y los órganos de gobierno con los que cuenta cada una de las fundaciones.

3. Entrevistas:

El siguiente paso fue contactar a las fundaciones para realizar entrevistas a profundidad, estas entrevistas se realizaron con principales actores de cada fundación que participan en el día a día de las actividades de estas entidades.

La primera entrevista fue a Ana María de Angulo, directora y fundadora de la fundación Biofuturo, miembro de la junta directiva.

La segunda entrevista fue a Juan Martin Dussan, fue jefe de gabinete, fue parte de la dirección de convenios y actualmente es parte de la junta directiva de la fundación Revel.

La tercera entrevista fue a Jose Pablo Grau, secretario general de la fundación de la mujer, se encuentra en toda la parte jurídica y la parte legal de la institución.

La cuarta entrevista fue a Federico Lennartsson, coordinador arcángeles, en la empresa de construcciones.

4. Análisis de la estructura de gobierno corporativo:

Por medio de las siguientes preguntas, se pudo entrar a conocer más a fondo cómo funcionan las organizaciones no gubernamentales en Colombia:

1. ¿Cómo concibe usted el gobierno corporativo en las ONGs? (Tipo ideal)
2. Describa las características de los órganos de gobierno de su ONG
3. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de su sistema de gobierno?
4. ¿Cómo funciona el proceso de toma de decisiones en la ONG?
5. ¿A quién le rinde cuentas la ONG? ¿Quiénes son los *stakeholders* de la ONG?
6. ¿Cuáles son los conflictos de intereses que emergen en su ONG?
7. ¿Cuáles cambios le haría usted a su sistema de gobierno?

5. Conclusiones.

3.2 Selección de la muestra

3.2.1 Fundación Biofuturo

La fundación Biofuturo nace como compromiso social de las empresas BIOFUTURO LTDA E INTERENZIMAS LTDA, en el año 2004 para contribuir con el bienestar y el progreso de las personas más necesitadas. La falta de oportunidades y empleo en Colombia llevaron a esta fundación a llevar a cabo un interés social, capacitando a las personas con bajo recursos para que puedan tener una calidad de vida e incentivando la capacidad emprendedora de sus beneficiarios. Actualmente esta fundación funciona como un canal de sensibilización, ya que crea conciencia social en los compradores de sus productos (panadería, galletería, pastelería) o donantes que ayudan que éste proyecto social salga adelante, apoyando su programa de intervención social. Actualmente, la Fundación cuenta con órganos de dirección y administración que son el Consejo Directivo, el Director y el Revisor Fiscal.

3.2.2 Fundación Arcángeles

La fundación arcángeles nace por una experiencia de vida de su fundador, Juan Pablo Salazar en el año 2006 para contribuir con la inserción de personas discapacitadas en la sociedad. La exclusión laboral, social y deportiva por discapacidades físicas que se vive hoy en día en Colombia fue una de las principales causas que influyeron en la iniciativa de este proyecto social.

Actualmente esta fundación ofrece rehabilitación integral, desde terapias hasta sostenimiento laboral a personas con algún tipo de discapacidad. Arcángeles es un grupo empresarial que se encuentra dividido en seis áreas: arcángeles salud, deportes, comunicaciones, capital social, finanzas y construcción.

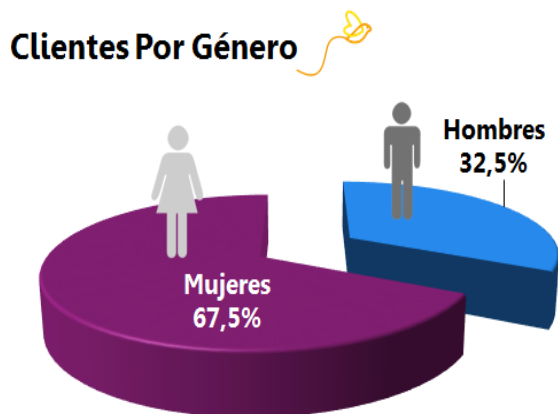
La Fundación es reconocida porque resalta la importancia de las personas con alguna discapacidad en nuestra sociedad y deja ver el crecimiento o evolución laboral que estas personas han tenido gracias a las oportunidades que se les han brindado.

3.2.3 Fundación de la mujer

La fundación de la mujer nace en 1993 como una iniciativa de seguir promoviendo las capacidades de las mujeres y aumentar la participación de las mismas en el mundo laboral. La discriminación de la mujer es un tema que ha evolucionado positivamente en nuestro país, ya que se ha dado una igualdad de géneros, pero en algunos casos persiste de forma directa o indirecta, por esto se quiere impulsar el desarrollo económico y social de las mujeres colombianas.

La Fundación ofrece productos y servicios financieros a mujeres y hombres de bajos recursos en diferentes mercados. En el año 2003 se decidió penetrar el mercado rural por medio del Fundacrédito agropecuario debido a la cantidad de solicitudes, en el 2004 se lanzó la línea de crédito para reforma de vivienda, la cual nombraron Fundacrédito reformar y a la vez una línea de crédito dirigida a sus clientes preferenciales, nombrada Fundacrédito Master.

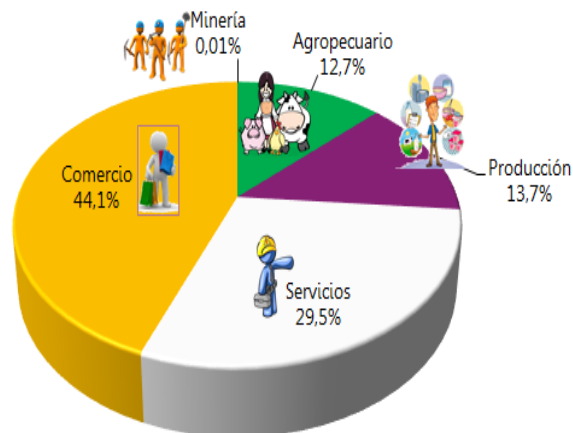
Actualmente los clientes de la fundación de la mujer son en 67.5% mujeres y un 32.5% hombres:



Fundación de la mujer, 2014

Los sectores en los que trabajan son:

Cartera Vigente Por Sectores Económicos



Fundación de la mujer, 2014

Las perspectivas para esta fundación son “seguir ofreciendo a los microempresarios colombianos un sector financiero más incluyente, con una amplia gama de sistemas de financiamiento” (Fundación de la mujer, 2014)

Como órganos de gobierno, la Fundación cuenta con la Asamblea General que es el órgano máximo de administración, una junta directiva y un comité gerencial, sistema de auditoría a los créditos otorgados y un Revisor Fiscal.

3.2.4 Fundación Cabezas

Es una fundación que nace en el año 2005 como una iniciativa de ofrecer educación para las niñas con bajo recursos económicos. La violencia y abuso que se ha presentado en Colombia a niñas menores de edad con escasos recursos económicos, fue uno de los motivos por los cuales surge esta fundación. Su objetivo principal es acompañar y brindar educación a un grupo de niñas, que no tiene la compañía de sus padres en ese espacio.

Actualmente ofrece actividades lúdicas como complemento al desarrollo integral de las niñas y cuenta con un Consejo Directivo, un Presidente y Vicepresidente, Director y Revisor Fiscal.

3.2.5 Fundación REVEL

La fundación del Real Madrid nace como una herramienta de soporte educativo mediante el cual a través de la experiencia deportiva, se practican valores que fortalecen el crecimiento personal de los alumnos. En Colombia se quiere promover la integración social, los principios de libertad y la dignidad humana por medio de diferentes programas de participación ciudadana. Revel ofrece actualmente programas como *real experience*, que son escuelas de formación deportiva, las cuales tienen como objetivo el aprendizaje de jugar limpio, saber ganar y perder, respetar al adversario para así lograr una competencia sana, el fin es que los niños desde los 5 años se empiecen a formar por medio de la disciplina y de comportamientos éticos. La Fundación cuenta con un Consejo Directivo, un director o gerente, un Presidente, Director Ejecutivo, Secretario General y un Revisor Fiscal.

4. Resultados de las entrevistas

Después haber realizado las entrevistas a profundidad a personas que tienen un rol muy importante en estas fundaciones, se pudieron identificar puntos muy importantes de cómo están estructuradas y administradas las organizaciones no gubernamentales en Colombia, teniendo en cuentas que fueron entrevistadas fundaciones de diferentes tamaños.

En el siguiente punto se mostraran los resultados de estas entrevistas personalizadas.

4.1 Gobierno Corporativo ideal en las ONG's:

Después de haber realizado las entrevistas a profundidad, a la primera conclusión que se puede llegar es que no hay un prototipo de gobierno corporativo ideal para todas las ONGs, ya que este varía dependiendo de los diferentes tamaños de las organizaciones, del números de personas, la estructura en general, tipo de fundación, tipo de actividades y problemáticas de cada una, los recursos con los que cuentan, etc. Pero si se pueden identificar objetivos claves para que haya un sistema eficiente de gobierno corporativo, como lo son:

La estructura de gobierno bien definida: es decir, al igual que en una empresa en el caso fundaciones se deben establecer diferentes órganos de gobiernos con diferentes tipos de poderes, los cuales son: junta directiva, asamblea general, accionistas, comités gerenciales, entre otros, que se encarguen de ejercer diferentes actividades pero que estén alineados con un objetivo en común, que es el objetivo de la organización. Podemos ver que la fundación de la mujer es un caso para destacar en este tema, como Jose Pablo Grau mencionó esta fundación se ha destacado por tener un fuerte gobierno corporativo, donde la presidenta ejecutiva tiene su junta directiva, asamblea general y adicional unos comités de apoyos que se reúnen de manera mensual para hacer un seguimiento de lo que se está haciendo mes a mes y para garantizar ese flujo de información que se debe tener internamente que ayuda a construir las buenas prácticas de gobierno corporativo, esta distribución de los órganos de gobierno le ha permitido a la fundación de la mujer garantizar un funcionamiento eficiente entre todas las áreas. Los reglamentos y políticas claras que ellos tienen internamente y que van implementando día a día han sido también piezas claves para que todas las personas que hacen parte de esta organización se alineen con el objetivo. Gracias a esto, la fundación de la mujer ha sido reconocida por las instituciones financieras que se encargan de prestarle dinero a la fundación para que ellos puedan operar, ya que la misión de esta fundación es ofrecer a los microempresarios Colombianos un sector financiero más incluyente, en el cual todos puedan participar, lo que hace a este tipo de instituciones una pieza clave en el crecimiento de esta organización.

La transparencia de los recursos y el compromiso de las personas que hacen parte de la organización, en el caso de la fundación Biofuturo son piezas claves para lograr un gobierno corporativo ideal, ya que el enfoque de los órganos de gobierno de esta fundación es velar por la transparencia. Al ser una fundación pequeña, se tiene un seguimiento financiero más personalizado por los partícipes de la fundación y por la fundación Caring For Colombia, que es una fundación de New York que los apalanca y apoya en los diferentes proyectos que ellos tienen, por ende se debe hacer un control

minucioso de cada peso que se gasta para que desde New York se pueda hacer un control de presupuestos.

Fundación Biofuturo se creó siendo el proyecto de responsabilidad social de una empresa familiar por lo cual hace que se adhiera a las prácticas y políticas de gobierno de la empresa, gracias a esta empresa Biofuturo ha logrado un crecimiento continuo que se puede ver en el número de personas que la conforman ya que uno de sus principales donantes es la empresa que la constituyo y la sigue apalancando por medio de activos.

Para la fundación arcángeles lo más importante para lograr un gobierno corporativo eficiente es la claridad de los objetivos y el seguimiento de estos. Arcángeles es una fundación que se compone de 5 empresas diferentes, lo cual hace su operación aún más compleja para el establecimiento de estos objetivos. El compromiso y la transparencia que son valores fundamentales de esta organización, le han permitido trabajar eficientemente, contando con un equipo creativo y disciplinario que se encarga de hacer realidad todos los objetivos propuestos. Este caso es muy parecido al gobierno corporativo ideal que concibe la fundación Revel, quienes buscan alinear los objetivos de las personas que hacen parte de la fundación con los objetivos de la organización como tal, para así hacerlos realidad, la forma ideal que ellos ven para tener un sistema eficiente es creando unos protocolos internos donde estén los objetivos claros, ya que esta fundación funciona a nivel nacional por medio de unas compañías de outsourcing debido a que no se tiene la suficiente capacidad económica para empezar un proyecto y debido a que no se tiene el suficiente personal para manejarlo, lo cual hace clave transmitirle a todas las personas que trabajan interna o externamente con la fundación los objetivos de cada proyecto, ya que pueden tener desconocimiento de esto al no trabajar dentro de la fundación. Para controlar estos proyectos la fundación Revel lleva un seguimiento detallado niño por niño para garantizar el cumplimiento y además porque esta fundación funciona como una “franquicia”, a pesar de que la matriz de la fundación Revel no los ayuda económicamente, debe velar por la transparencia y el buen nombre de esta organización.

4.2 Características de los órganos de gobierno de las ONG's:

Los órganos de gobierno en las organizaciones no gubernamentales juegan un papel decisivo ya que son los encargados del buen funcionamiento y de garantizar el cumplimiento de los objetivos de estas organizaciones. A continuación destacaremos los órganos de vital importancia para las organizaciones entrevistadas:

La asamblea general: es el órgano supremo de las fundaciones de gran tamaño, se encarga de elegir a los participantes de la junta directiva y tiene toda la autoridad de intervenir en alguna decisión que afecte la organización como tal.

Junta directiva: órgano autónomo que se encarga de la toma de decisiones más importantes para las organizaciones en el caso de las fundaciones de gran tamaño. Se encargan de definir la estrategia, objetivos, las aprobaciones de los presupuestos y planes para el año, como también del seguimiento de los objetivos y de la parte ejecutada del presupuesto, entre otras.

Director/Presidente: se encarga de las políticas y los reglamentos internos de la organización, como también de la operación del día a día.

El mayor problema que se identificó en los órganos de gobierno de las fundaciones entrevistadas depende del tamaño de la fundación, se puede identificar que en una fundación pequeña como es el caso de la fundación Biofuturo radica en el compromiso de los participantes en la asistencia a la junta directiva, ya que la fundación no hace parte del negocio principal de las personas que conforman la junta, lo cual requiere una donación de tiempo por parte de ellos para estas reuniones. Vemos que en el caso de la fundación de la mujer, que es la fundación de mayor tamaño de las entrevistas que se realizaron, se da el caso contrario, el caso de éxito de esta fundación ha sido gracias al compromiso de todos los miembros de la organización, esto se ha implementado con el tiempo y con los documentos que en el caso de junta directiva los participantes deben firmar, donde se comprometen a asistir y a participar activamente en las operaciones de las fundación, como también se evidencia una ayuda adicional que se le da a la junta directiva, creando los comités de apoyos, que son los encargados de velar el cumplimiento de los objetivos y de los presupuestos planteados en las reuniones con la junta directiva.

Un aspecto muy importante por resaltar en el caso de la fundación Biofuturo, al ser una fundación tan pequeña, que cuenta con 12 personas en total, podemos observar que sus órganos de gobierno funcionan más como el caso de las empresa familiares, donde “la empresa familiar es aquella cuya propiedad, dirección y control de las operaciones está en manos de una familia, donde sus miembros toman las decisiones estratégicas y operativas y asumen la responsabilidad de sus acciones” (Valenzuela, 2011). La directora de la fundación Biofuturo, Ana Maria de Angulo, es la encargada de tomar la mayor parte de las decisiones junto a la subdirectora, encargada de la comunidad y de los proyectos sociales de la fundación, quien la asesora y la ayuda a la hora de tomar decisiones. La única decisión en la que participa toda la junta directiva, quien la compone su esposo a nombre de la empresa familiar, que es el principal donante de esta fundación y 8 integrantes más; es una reunión que se realiza anualmente, donde se comprometen recursos importantes para todos los proyectos del año y se reúnen para ver la metodología y los riesgos que se pueden tener en estos. Se puede concluir de esta fundación.

4.3 Aspectos por mejorar y fortalezas del sistema de gobierno:

La principal fortaleza evidenciada en las fundaciones entrevistadas, es que se han convertido en fundaciones autosostenibles en el tiempo. En el caso de la fundación Biofuturo, el principal cuello de botella fue la consecución de recursos para hacer sostenible esta organización, ya que esta fundación empezó a sostenerse solo de donaciones, las cuales no son permanentes y la llevo a conseguir otros medios para ser autosostenibles en el tiempo. De esta fundación nació una microempresa, constituida por las madres de familia de los niños que constituyen esta organización, lo cual le cambio el foco a la fundación y en este momento la sigue apalancando en su crecimiento.

En el caso de la fundación de la mujer, esta organización se ha convertido en la institución de micro finanzas que tiene más presencia a nivel nacional, por encima de un banco formal. Su objetivo principal es impulsar el desarrollo económico y social de las mujeres emprendedoras de bajos ingresos, ofreciendo productos y servicios financieros responsables, por medio de los créditos. Es una fundación que no recibe donaciones,

porque su forma de trabajar es por medio de los créditos nacionales e internacionales que le otorgan los bancos y con quienes establecen negocios por medio de contratos, esto se ha dado gracias a los reconocimientos que ha tenido esta fundación, como el de la revista Forbes que fue catalogada como la cuarta mejor institución micro financiera del mundo en el año 2007.

La mayoría de las fundaciones encontraron como fortaleza la transparencia, gracias a los flujos de información que se tienen entre los diferentes órganos de gobierno, pero el consejo de una de ellas fue tener una ley de transparencia, ya que este sector es más vulnerable al fraude. Actualmente “en la mayoría de países no existe una ley de transparencia para el sector de las ONG’s, sus obligaciones reglamentarias son de índole económico y en menor medida de carácter no financiero” (Rodríguez, Perez, & Godoy, 2012), por esto es necesario que haya un marco legal en estas organizaciones más riguroso, aunque en las entrevistas realizadas se detectó la transparencia como una fortaleza, hay muchas fundaciones que carecen de esta, ya que se pueden considerar fundaciones de fachada, que gastan sus recursos sin control.

El compromiso de todos los integrantes de las organizaciones es una fortaleza por destacar y por seguir mejorando en todas las fundaciones entrevistadas, ya que la mayoría de las personas donan su tiempo apoyando estas fundaciones, asistiendo a diferentes reuniones, lo que ha facilitado la toma de decisiones de estas organizaciones. La eficacia y la entrega con que realizan las labores día a día en este tipo de organizaciones es un aspecto clave por resaltar, ya que trabajar con las diferentes comunidades de cada fundación es un trabajo que las personas deben hacer porque quieren y no por un sueldo. Esta fortaleza la podemos ver muy clara en la fundación Biofuturo, quienes tienen un equipo muy comprometido con sus labores, ellos cuentan con profesores profesionales en sus áreas, quienes diariamente se dirigen al cerro de Santa Cecilia en Usaquén en medio de pandillas y conflictos para poder llegar a la fundación y quienes además trabajan con niños de escasos recursos, que han tenido problemas de desplazamiento, maltrato físico y mental, hambre, etc. Esta labor es un reto para todas las personas que hacen parte de este equipo. Un indicador de gestión para esta fundación es el tiempo que duran los niños

haciendo parte de estas organizaciones, en la entrevista con Ana Maria de Angulo cuenta que hay niños que empezaron hacer parte desde los 4 años y actualmente tienen niños de 14 años que van en décimo grado y el último grado que ofrece la fundación como tal es 11. Esto nos muestra la eficacia de los programas y del capital humano que tiene la fundación, ya que está logrando un impacto real de cambio en los niños.

Los flujos de información entre las áreas y la participación de todos los miembros en las fundaciones ha sido una ventaja, porque ha permitido mantener a todas las personas alineados con los mismos objetivos y con la misma visión de la fundación.

La fundación de la mujer al ser una organización tan grande y una institución micro financiera, tiene una estructura muy definida; tienen un código de buen gobierno corporativo, donde cada uno de los miembros de la junta directiva debe leerlo y ha fortalecido las falencias que antes tenían; hay unos estatutos sociales; un código de ética para la junta directiva. Lo cual muestra que se ha trabajado mucho en gobierno corporativo y por ende no se han tenido dificultades graves en este tema.

Entre los aspectos por mejorar, se puede detectar que así la organización tenga diferentes órganos de gobierno, hay decisiones que solo deben ser aceptadas o rechazadas por el presidente, lo cual demora directamente la toma de decisiones. Ya que en fundación Revel específicamente se ha tenido una rotación muy alta en este cargo, a pesar que Juan Martín Dussan resalta la facilidad en la toma de decisiones por que la jerarquía es pequeña, también encuentra un problema en esa misma fortaleza y es la dependencia de una sola persona, a pesar de contar con unos órganos capacitados para la toma de decisiones, como lo es la junta directiva.

4.4 Proceso de toma de decisiones:

Se puede evidenciar que el debido proceso de toma de decisiones en las fundaciones de gran tamaño como es el caso de la Fundación de la Mujer y Arcángeles se rige según los estatutos estipulados, donde el consejo directivo o presidente ejecutivo pone sobre la mesa de la junta directiva alguna decisión, algún proceso que se esté adelantando o

contratación que tenga que ver con la estrategia de la fundación y estas se dan por mayoría o de manera unánime gracias a la integración de todos, en algunos casos si hay alguna persona que no está de acuerdo, el caso queda registrado en el libro de actas que está inscrito en la cámara de comercio y es a un documento público. Las decisiones operativas que se dan día a día las soluciona cada una de las áreas por medio de sus gerentes, para realizar este proceso más rápido y eficiente, sin tanta jerarquía.

Por el contrario la fundación Biofuturo y la Fundación Revel al ser una organización más pequeña o familiar en el caso de fundación Biofuturo, las decisiones se centran directamente en el presidente o fundadora de la fundación. La fundación Revel es una organización mediana y se encuentra a nivel nacional en las principales ciudades de Colombia, pero su núcleo administrativo es muy pequeño, por ende todas las decisiones se dirigen al presidente. A nivel nacional esta fundación maneja los diferentes proyectos por medio de una compañía de outsourcing ya que ellos no cuentan con el capital ni con el personal para expandirse, por esta razón no delegan el poder y la jerarquía no funciona horizontalmente, esta compañía de outsourcing sigue las instrucciones del presidente y así funciona.

El tamaño de las organizaciones determina el proceso que se debe seguir en la toma de decisiones. Por lo general en los estatutos se estipula que el presidente o el consejo directivo son los que aprueban las decisiones discutidas finalmente por todos incluyendo los miembros de la junta directiva, esto nos muestra que legalmente algunas organizaciones muestran un proceso diferente a lo que se puede ver en la práctica.

4.5 A quien le rinde cuentas la ONG y quiénes son sus Stakeholders:

La rendición de cuentas depende principalmente de cómo se capitaliza y se encuentra organizada la fundación, En el caso de la fundación de la mujer que se ha convertido en una empresa líder en micro finanzas, ofreciendo a los colombianos un sector financiero más incluyente que ofrece además soluciones en temas de protección, ahorro y servicios agregados. Los clientes, además de ser su grupo de interés más importante son a los primeros que les deben rendir cuentas, que son los hombres y mujeres colombianos micro

empresarios que hoy en día tienen un negocio y lleven 6 meses de funcionamiento con él, porque ellos tienen todo el derecho de llevar el seguimiento con sus cuentas y en cualquier caso en el que se presente algún inconveniente con algún proceso, con estos informes ellos podrán reclamarle a la fundación por medio de estos soportes.

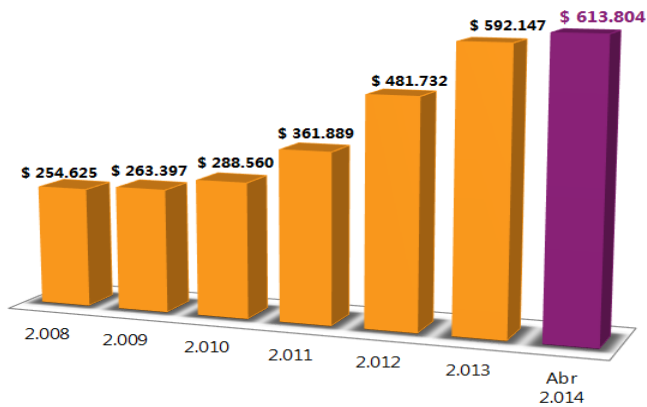
Al ser una fundación que en sus inicios recibió algunos tipos de donaciones, fue inscrita a la secretaría jurídica del departamento de Santander y le debe rendir cuentas a la gobernación mensualmente, por medio de informes y estados financieros, para que ellos analicen el funcionamiento de esta ONG.

Todas las actas que se constituyen en las juntas directivas e informes financieros quedan abiertas al público en la cámara de comercio, para cualquier proceso de autorregulación o auditoría que se quiere hacer o para cualquier entidad pública que las solicite.

Además que cuentan con un revisor fiscal que se encarga que las operaciones se cumplan según lo establecido en los estatutos y según las decisiones que sean tomadas por la junta directiva y la presidenta ejecutiva, también se encargan de supervisar que no se presente ninguna irregularidad en la organización y que se lleve a cabo el respectivo seguimiento de control para asegurar la transparencia en los procesos.

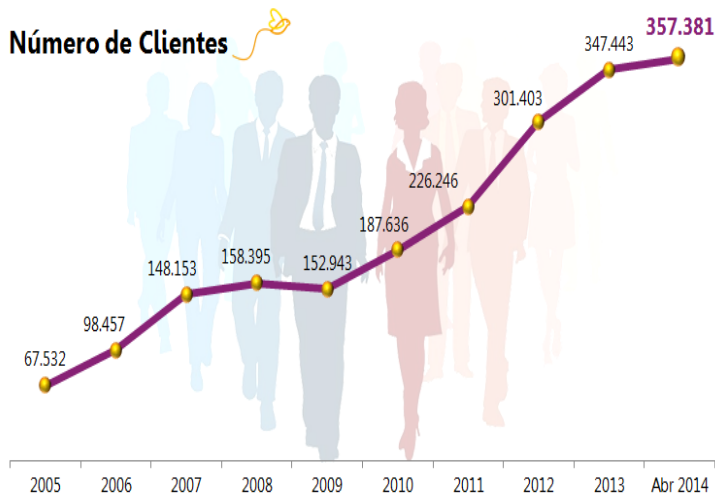
Sus principales stakeholders como ya se mencionó anteriormente, son principalmente sus clientes, hoy en día los bancos nacionales e internacionales quienes han apalancado directamente la organización para que lleve a cabo su objetivo, ya que les prestan dinero, para que esta pueda funcionar como un Fundacrédito empresarial, siendo el apoyo directo de los microempresarios colombianos que quieren salir adelante y por último los proveedores de productos y servicios. Estos grupos de interés le han permitido a la ONG lograr un crecimiento exitoso a nivel de cartera y clientes. A continuación los resultados:

Evolución de Cartera Cifras en millones de pesos



Fundación de la mujer, 2014

Número de Clientes



Fundación de la mujer, 2014

El caso de la fundación arcángeles y la fundación Revel tienen mucho en común ya que funcionan de manera similar. Los proyectos que ellos realizan con diferentes compañías se sustentan así mismos, sin la necesidad de adquirir donaciones para el caso de la fundación Revel; en el caso de arcángeles algunos de ellos también se sustentan gracias a alianzas públicas, incluyendo gobiernos, ONGs internacionales, agencias de cooperación internacional y empresas privadas. Por esto la rendición de cuentas que ellos realizan principalmente es a los niños que en el caso de Revel participan de las escuelas de

fútbol y los diferentes talleres, mientras que en arcángeles a las personas discapacitadas que hacen parte de las empresas de esta organización.

Institucionalmente, reciben auditorias por parte de cualquier ente público que quiera revisar sus estados financieros y sus actas que deben generarse en cada junta directiva.

A nivel internacional, ambas organizaciones le rinden cuentas a diferentes órganos; en el caso de la fundación Revel que funciona acá en Colombia como una “franquicia”, por ende la matriz del real Madrid recibe informes mensuales, porque ellos deben velar por un buen nombre, lo cual significa que se debe tener una total transparencia en los proyectos y un seguimiento detallado de cada uno de los participantes que hace parte de esta fundación. Arcángeles es una fundación compuesta por compañías y fundaciones en Estados Unidos y en Colombia, por los dos países comparten su respectivo seguimiento para alineación de objetivos y futuros planes.

Biofuturo es una organización pequeña y en un inicio su única fuente de recursos eran las donaciones, lo cual se convirtió en una debilidad muy grande ya que la consecución de estos recursos cada vez era más escasa y difícil, a raíz de estos inconvenientes decidieron crear su propio negocio de pastelería a través de las madres cabeza de familia de los niños que hacen parte de la fundación. Al recibir donaciones la fundación quedó inscrita en la gobernación de Teusaquillo y se le debe presentar anualmente los proyectos que se van a realizar durante el año y el seguimiento de que todo se está ejecutando, al igual que a la cámara de comercio.

Fundación biofuturo trabaja en conjunto con una fundación de New York que se llama Caring For Colombia quien los apoya actualmente en el proyecto de “creciendo juntos” y cubre el 50% del costo de este proyecto, por lo tanto se les debe enviar un seguimiento trimestral de como se ha venido ejecutando el presupuesto y además el seguimiento detallado de cada niño que pertenece a la fundación.

Los stakeholders de esta fundación son principalmente los niños que hacen parte de esta, las familias y las madres cabeza de familia que hacen parte del nuevo negocio de

pastelería, los proveedores y empresas que apoyan directamente el sustento de esta fundación, la fundación de New York “Caring For Colombia” y el banco de alimentos.

4.6 Conflictos internos:

El mayor conflicto de interés que presentan las fundaciones en general, es que todos los miembros de las juntas directivas estén alineados en la toma de decisiones.

En el caso de la fundación Revel donde el presidente es el encargado de tomar la decisión, el conflicto se vuelve más grave ya que recae toda la presión y responsabilidad sobre una sola persona.

Anteriormente en la fundación de la mujer se presentaban conflictos con algunos miembros de la junta directiva porque cada uno tenía diferentes intereses de incorporar su empresa a la fundación. Por esto se realizaron una políticas donde se prohíbe que ningún miembro de la fundación puede incorporar su empresa para algún tipo de negociación, en caso en que lo haga debe dejar de ser miembro de la fundación y empezar a trabajar directamente con ellos.

4.7 Mejoras al sistema de gobierno actual:

Las organizaciones pequeñas deberían aumentar los órganos de gobierno para la toma de decisiones, para así tener un mayor control y objetividad en las decisiones que se tomen. La jerarquía debería ser horizontal, donde se tenga en cuenta los puntos de vista de todos y no se centralice tanto el poder.

La junta directiva al ser el órgano más importante en este tipo de organizaciones debería tener un reglamento interno para todos los miembros donde se particularice más al detalle sus funciones, labores, alcances y limitaciones. Para evitar cualquier clase de conflicto entre los miembros.

Se debería crear algún ente que ayude a promover este tipo de organizaciones a nivel internacional por medio de las certificaciones de los proyectos que realiza, para que por medio de este se puedan crear alianzas. Se debería quitar cualquier tipo de carga tributaria que tengan las fundaciones.

5. Conclusiones

El primer aspecto evidenciado en estas entrevistas es que el manejo de la estructura, el proceso de redención de cuentas y el proceso de toma de decisiones entre otros, depende principalmente del tamaño de la fundación. Se pudo observar que las fundaciones de mayor tamaño como es el caso de la fundación de la mujer nos refleja un modelo a seguir de ONG, porque la claridad de sus políticas y el flujo de información entre los diferentes órganos ha hecho que todos los miembros de la fundación se alineen con la visión que se tiene, lo cual afecta positivamente todos los procesos internos de la organización.

El segundo aspecto por resaltar es que estas fundaciones han dejado de depender de las donaciones que es un recurso muy variable y escaso para estas organizaciones. En la fundación de la mujer y la fundación revel podemos ver que estas fundaciones nacieron con una visión muy diferente a una organización sin ánimo de lucro, porque gracias al tipo de negocio y proyectos que tienen, se han podido sostener a lo largo del tiempo e incluso la fundación de la mujer funciona como un “banco” que apoya el desarrollo de las microempresas y ayuda a ofrecer a los colombianos un sector financiero más incluyente. Esta organización se financia de grandes bancos nacionales e internacionales. En el caso de fundación arcángeles que es una organización mediana, conformada por 5 empresas que trabajan por el mejoramiento de las condiciones de vida de las poblaciones vulnerables del país, la sostenibilidad se ha hecho posible en este grupo de empresas gracias a las alianzas públicas, privadas, ONGs internacionales, agencias de cooperaciones y empresas privadas con las que se han realizado diferentes proyectos. Lo cual nos muestra un panorama en que las fundaciones no son sostenibles en el tiempo solo con donaciones y esto las ha llevado a buscar otras fuentes de financiación. Para la fundación Biofuturo que es la más pequeña de todas las fundaciones entrevistadas, este tema ha sido más que un reto, porque paso a ser una fundación que dependía 100% de donaciones y creó su propio modelo de negocio por medio de sus miembros.

El tema de buen gobierno corporativo y buenas practicas es un tema de vital importancia para estas organizaciones ya que se puede ver que algunas organizaciones dependiendo del tamaño no tienen el mismo control y los mismos seguimiento que otras, por ende la transparencia se vuelve un tema muy débil. A pesar de que las fundaciones entrevistadas cuentan con buenas prácticas de gobierno en general se puede ver que este sector es criticado por los demás sectores debido a la falta de control, por esto es muy importante que el gobierno nacional intervenga y establezca los mismos controles de las empresas privadas a las ONG's.

Trabajar o tener un aliado internacional se convierte en una gran fortaleza para las fundaciones, ya que estas afectan positivamente las buenas prácticas de gobierno de las organizaciones debido al constante seguimiento que le requieren a las fundaciones Colombianas mes a mes y además porque son asesoradas por fundaciones más grandes y reconocidas a nivel mundial.

Se puede ver que estas organizaciones no gubernamentales son vitales para nuestra sociedad colombia, ya que ayudan continuamente a las personas que no tienen las mismas oportunidades que los demás, para esto es necesario que este sector sea muy transparente y que el dinero que recauda sea gastado en un 100% en las personas que hacen parte de las fundaciones porque requieren una ayuda externa.

6. Bibliografía

- Acero, I., & Alcalde, N. (2012). Gobierno Corporativo y Rendición de Cuentas ¿Existe algún efecto sobre la Performance Empresarial? *Revista de Contabilidad de España*, 145.
- Cervantes, M. A. (2010). *Fundamentos de Gobierno Corporativo*.
- Rodriguez, M. d., Perez, M. d., & Godoy, M. L. (2012). Responsabilidad social y transparencia on.line de las ONG: Análisis del caso Español. *CIRIEC-Revista de economía pública, social y cooperativa*, 207-238.
- Valenzuela, M. M. (2011). Las Empresas Familiares y sus Organos de Gobierno. *Revista internacional administración y finanzas*.
- Restrepo José Manuel, Trujillo María Andrea, Guzmán Alexander. 2012. Gobierno Corporativo en las instituciones de educación superior en Colombia. Editorial Cesa. Bogotá.
- Santiago, R., Carvalho, T. Amaral, A. Y Meek, L. 2006. Changing patterns in the middle Management of higher education institutions: the case of Portugal, higher education. *Springer* 52(2), 215-250.
- Calder Alan; 2008; Corporate Governance: a Practical Guide to the Legal Frameworks and International Codes of Practice.
- Millan Christine A, 2007; Corporate Governance, Oxford Second Edition
- Vieira, Edgar. 2012. La globalización en un mundo en transformación. Bogotá: Colección Globalización e Integración. Editorial CESA.
- Chang Ha-Jonn. 2011. 23 Things they don't tell you about capitalism. Bloomsbury Press
- Lipman, F y Lipman, K. 2006. Corporate governance best practices: Strategies for public, private and not-for-profit organizations. New jersey: John Wiley & Sons, Inc.

- Peterburgsky, P. 2011. In search of responsible CEOs: The case of CEOs with non profit experience. Brooklyn, New York, Polytecnic Institute of New York University: Elsevier Inc.
- Glaser, E. L. 2003. The governance of not-for-profit organizations. NBER Conference Report Series. University of Chicago Press, Chicago, London.
- Barr, A , Owens, T y Fafchamps, M. 2005. The Governance of Non-govermental Organizations in Uganda. Elsevier Ltd.
- Salamon, L., & Anheier, H. (1996). The emerging nonprofit sector: An overview. Manchester: Manches- ter University Press. The Governance of Non-govermental Organizations in Uganda. Elsevier Ltd.
- Salamon, L. M., Anheier, H. K., List, R., Toepler, S., & Sokolowski, S. W. (1999). Global civil society: Dimensions of the nonprofit sector. Baltimore, MD: Johns Hopkins Center for Civil Society Studies.
- Shleifer, A., & Vishny, R. (1997). A survey of corporate governance, *Journal of Finance*, 52(2): 737–783.
- Tirole, J. (2001). Corporate Governance. *Econometrica* 69(1):1-35.