



ANÁLISIS DE BUENAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO EN  
INSTITUCIONES SIN ÁNIMO DE LUCRO: UNA REVISIÓN EN EL CONTEXTO DE  
EDUCACIÓN PARA POBLACIÓN CON DISCAPACIDAD

Natalia Díaz Atahualpa  
Juan Pablo Gutiérrez Cuervo

COLEGIO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE ADMINISTRACIÓN

MBA

Bogotá, 2020

BUENAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO EN INSTITUCIONES SIN  
ÁNIMO DE LUCRO: UNA REVISIÓN EN EL CONTEXTO EDUCACIÓN PARA  
POBLACIÓN CON DISCAPACIDAD

Natalia Díaz Atahualpa  
Juan Pablo Gutiérrez Cuervo

Asesores:

María Andrea Trujillo Dávila  
Alexander Guzmán Vásquez

COLEGIO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE ADMINISTRACIÓN

MBA

Bogotá, 2020

## Tabla de Contenido

Resumen.....	6
Capítulo 1: La investigación, estableciendo la meta.....	7
Introducción .....	7
Capítulo 2: La teoría, profundizando conceptos .....	10
2.1. Instituciones sin ánimo de lucro como unidad de análisis.....	10
2.2. Gobierno corporativo y la ESAL .....	14
2.3. Asamblea de accionistas (u órgano equivalente).....	21
2.4. Juntas Directivas .....	23
2.5. Ambiente de control.....	28
2.6. Transparencia y revelación de información .....	30
2.7. Relacionamiento con grupos de interés .....	35
Capítulo 3: La metodología, trazando el camino .....	36
Capítulo 4: Los resultados, categorías de análisis .....	41
4.1. Compromiso con el buen gobierno.....	42
4.2. Asamblea general.....	42
4.3. Junta Directiva .....	44
<b>4.3.1. Reglamentación de los órganos de control .....</b>	<b>46</b>
<b>4.3.2. Periodicidad en las reuniones .....</b>	<b>46</b>
<b>4.3.3. Remuneración de los órganos de control .....</b>	<b>46</b>
<b>4.3.4. Operaciones entre partes relacionadas .....</b>	<b>47</b>
<b>4.3.5. Comités .....</b>	<b>47</b>
<b>4.3.6. Gerencia general .....</b>	<b>47</b>
<b>4.3.7. Direccionamiento estratégico .....</b>	<b>48</b>
4.4. Ambiente de control.....	49

4.5. Revelación de información .....	49
4.6. Relacionamiento con grupos de interés .....	50
Capítulo 5: Las conclusiones, propuesta final. ....	50
Modelo de gobierno corporativo para entidades sin ánimo de lucro .....	52
<b>Recomendación 1: Estatutos .....</b>	<b>53</b>
<b>Recomendación 2: Composición.....</b>	<b>53</b>
<b>Recomendación 3: Asamblea General .....</b>	<b>53</b>
<b>Recomendación 4: Junta directiva .....</b>	<b>54</b>
<b>Recomendación 5: Gerencia general.....</b>	<b>55</b>
<b>Recomendación 6: Direccionamiento estratégico .....</b>	<b>56</b>
<b>Recomendación 7: Reglamentación órganos de control: .....</b>	<b>56</b>
<b>Recomendación 8: Remuneración de los órganos de control: .....</b>	<b>57</b>
<b>Recomendación 9: Operaciones entre partes relacionadas: .....</b>	<b>57</b>
<b>Recomendación 10: Sistemas de control.....</b>	<b>57</b>
<b>Recomendación 11: Revelación de información .....</b>	<b>57</b>
Referencias bibliográficas.....	59
Anexos .....	65
Anexo 1 .....	65
<b>Anexo 2.....</b>	<b>68</b>
<b>Anexo 3.....</b>	<b>70</b>
<b>Anexo 4.....</b>	<b>84</b>
<b>Anexo 5.....</b>	<b>95</b>
<b>Anexo 6.....</b>	<b>109</b>

Ilustración 1. Diseño metodológico de investigación. Adaptado de Sampieri (2014) ...	37
Ilustración 2. Estructura de gobierno corporativo en Best Buddies .....	42

## **Resumen**

La siguiente investigación realiza un acercamiento a la naturaleza del Gobierno Corporativo (GC) de las Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL) enfocadas en la educación de los niños, niñas, jóvenes y adultos con discapacidad con el objetivo de identificar las necesidades corporativas que tienen este tipo de entidades y sugerir lineamientos para la implementación de buenas prácticas que contribuyan a la sostenibilidad y potencialicen el impacto de las mismas.

Para ello, se realiza primero, una revisión bibliográfica que permite establecer los pilares básicos del GC en cualquier institución, así como la naturaleza y el funcionamiento de las ESAL. Posteriormente, se presentan los elementos concurrentes entre los pilares del gobierno corporativo, en adelante GC y las ESAL enfocadas en población con discapacidades, a partir de una caracterización de las entidades más representativas del sector, realizadas a partir de una metodología cualitativa, por medio de la técnica de entrevista semiestructurada para la caracterización del GC que los rige y les permite cumplir con el objetivo misional cumpliendo los pilares de la transparencia, eficiencia, responsabilidad y tecnología.

A continuación, se presentan los resultados en clave de recomendación, ya que se enfocan en establecer los factores determinantes para el desarrollo de un modelo de diseño corporativo en las ESAL entrevistadas, identificando elementos primordiales del GC para este tipo de organizaciones y cuáles otros se pueden adecuar en razón de la naturaleza de las ESAL.

Finalmente, de estos resultados se rescatan unas recomendaciones para aquellas ESAL que estén interesadas en desarrollar su propio GC, o las que ya lo poseen y pretenden potenciarlo en el tiempo.

**Palabras clave**

Gobierno corporativo, ESAL, Junta Directiva, Población con discapacidad, Comités, entes de control, estrategia.

## **Capítulo 1: La investigación, estableciendo la meta**

### **Introducción**

La presente investigación busca encontrar los elementos de mayor importancia e incidencia en un gobierno corporativo eficiente acorde con las necesidades de las empresas sin ánimo de lucro (ESAL) cuya población de trabajo son los niños, niñas y jóvenes con discapacidad en el país.

Este trabajo se divide en cinco capítulos; el primero, denominado: *La investigación, estableciendo la meta* se explica el origen del interés investigativo, por qué se realizó, para qué, y los objetivos establecidos para cumplir con este propósito. En el capítulo 2, nombrado: *La teoría, profundizando conceptos* se detalla la función que cumple el gobierno corporativo, su importancia, composición y utilidad y se definen las principales categorías de análisis que enmarcan el estado del arte del documento como ESAL, juntas directivas y comités. Luego, el capítulo 3, titulado: *La metodología, trazando el camino* describe la metodología de investigación de tipo cualitativa, con un enfoque descriptivo, en el que se usa la entrevista semiestructurada y los estudios de caso como instrumento para poder hacer una discusión en la que se establezcan conclusiones y aportes en este campo de investigación. Continuando con esta línea, el capítulo 4, llamado: *Los resultados, categorías de análisis* describen en detalle cada una de las entrevistas realizadas, estructurando las principales categorías de análisis. Por último, el capítulo 5: *Las conclusiones, propuesta final* expone con base en las mismas categorías qué compondría un buen gobierno corporativo (GC) eficiente que aporte de forma significativa en la toma de decisiones a las ESAL en Colombia.

En Colombia las ESAL han venido creciendo a pasos agigantados y aportan al crecimiento y desarrollo del país, según Villar, List y Salamon (1999. En Aristizábal, Guzmán y Trujillo, 2019) plantean que en los 90', dichas organizaciones generaban 287,000 empleos asalariados de tiempo completo, equivalentes al 2,4% del empleo total, los gastos operativos del sector representaban 1,57 billones, lo que equivalía al 2,1% del PIB para Colombia en 1995.

En Bogotá, según una investigación de la Universidad Pedagógica Nacional, se encuentran identificadas 818 instituciones que están constituidas para atender las necesidades de la población con discapacidad, las cuales se encuentran sectorizadas por localidades y clasificadas por tipo de discapacidad y por sectores; para autismo se hallan 64, discapacidad intelectual, 367, discapacidad motora 149, sensorial, 136 y multi- impedimento, 102 (Ver Anexo 1).

En este sentido, se hace evidente la importancia que puede tener este sector en términos del desarrollo del país, pero además por la importancia de su misionalidad en la construcción de una sociedad que atiende las necesidades de una población vulnerable; sin embargo, el diseño institucional de estas organizaciones, que no responden a las lógicas de las empresas con ánimo de lucro, incide en la capacidad de administrar los recursos y la sostenibilidad de las mismas.

Dentro de las estructuras de las ESAL que trabajan con población con discapacidad, se encuentra que éstas se han venido forjando casi naturalmente según las necesidades que vayan surgiendo y no en todos los casos cuentan con lo adecuado para poder administrar o gobernar de una forma que se optimicen los recursos y se minimicen los riesgos. La no existencia de GC (entendido como Gobierno Corporativo) en las ESAL se considera un problema casi generalizado en este tipo de instituciones, y es que no solo es escaso en la práctica sino además, no se encuentran documentadas las experiencias de instituciones que cuentan con un



adecuado esquema de GC o sus características, lo que no permite el desarrollo de lineamientos en buenas prácticas para el sector.

En este mismo sentido, se resalta la falta de disposiciones de regulación por parte de las instituciones del Estado; las ESAL que trabajan con personas con discapacidad en el sector educativo, es que ni el Ministerio de Educación, ni la secretaría de Educación cuentan siquiera con los estatutos de las instituciones educativas, es decir, no tienen conocimiento de cómo éstas están siendo gobernadas, lo que supone a la vez un riesgo para el sector como para los beneficiarios de estas iniciativas.

Como el análisis de la implementación de GC en este tipo de instituciones se encuentra tan desatendido, es evidente la necesidad de avanzar en la construcción de conocimiento y sistematización acerca del funcionamiento del sector para contribuir al desarrollo del mismo, y para eso se planteó entonces la siguiente pregunta de investigación ¿Cuáles son las buenas prácticas de GC que permiten la adecuada toma de decisiones en ESAL que trabajan con población con discapacidad?

La implementación de las prácticas de GC en ESAL que trabajan con población con discapacidad, permite un manejo eficiente corporativo y de recursos financieros y no financieros y el diseño de órganos de control deben estar ajustadas a las necesidades y exigencias particulares del sector. Para contrastar esta hipótesis se plantea como objetivo general diseñar una propuesta con recomendaciones para la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo ajustada a las ESAL que trabajan con población con discapacidad.

Con el propósito de cumplir con ese objetivo principal, se establecen objetivos específicos que ayudarán a lograrlo, agregando valor a las organizaciones, organizando y estructurando su modelo de gobierno para llevar una adecuada administración, gestión y control.

Para esto es crucial indagar entre las instituciones sin ánimo de lucro cuya población son los niños, niñas y jóvenes con discapacidad, cuáles cuentan con un Gobierno Corporativo estructurado que les facilite y organice la gobernanza para que puedan ser tomadas como modelo. Luego, analizar las prácticas de ese gobierno y la dinámica de toma de decisiones en dichas entidades, para posteriormente consolidar por categorías las buenas prácticas que permitan a cualquier entidad de esta naturaleza implementar acciones concretas en su gobierno corporativo para así formular una propuesta estructurada con el fin de que las organizaciones que aún no lo hayan implementado, puedan entender sus beneficios y se animen a hacerlo.

## **Capítulo 2: La teoría, profundizando conceptos**

### **2.1. Instituciones sin ánimo de lucro como unidad de análisis**

La categoría de entidades sin ánimo de lucro, que son llamadas también organizaciones sociales u organizaciones filantrópicas, se refieren a “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 la riqueza” (Aristizábal, Guzmán Vásquez, & Trujillo Dávila, 2019, pág. 17)

La ESAL, como su nombre lo indica, “no persigue ánimo de lucro, es decir, no pretende el reparto entre los asociados de las utilidades que se generen en desarrollo de su objetivo social, sino que busca engrandecer su propio patrimonio, para el cumplimiento de sus metas y objetivos que, por lo general, son de beneficio social, bien sea encaminado hacia un grupo de personas o hacia la comunidad en general” (Gaitán Sánchez, 2014). Como plantea la DIAN, las ESAL son “personas jurídicas legalmente constituidas, cuyos aportes, utilidades o excedentes no son reembolsados... son reinvertidos en el mejoramiento de sus procesos en actividades que fortalecen la realización de su objeto social”.

Para Valentinov et al. (2015), las ESAL nacen como una respuesta a las fallas del mercado, las cuales, ni el Estado, ni empresas privadas logran cubrir de manera eficiente. En otras palabras, las ESAL actúan como instituciones garantes de derechos básicos para las personas, las cuales buscan, por diferentes métodos de financiación, satisfacer las necesidades básicas de los individuos más necesitados en la sociedad. Las ESAL se desempeñan en varios aspectos según las necesidades que se puedan identificar en la sociedad a la cual desea apoyar; tanto “políticos, económicos y sociales, como el lograr proveer, tanto bienes como servicios, sociales, educativos, de salud, vivienda, desarrollo económico, representación profesional, deportes y recreación, filantropía y apoyo internacional” (Aristizábal, Guzmán Vásquez, & Trujillo Dávila, 2019, pág. 20).

En este sentido, teniendo en cuenta que el beneficio de la sociedad subyace a la creación de este tipo de instituciones, parte de los estudios desarrollados en torno a las ESAL se han concentrado en el carácter altruista de quienes impulsan iniciativas de esta naturaleza, el análisis del altruismo en este contexto ha sido abordado desde distintas teorías. Por un lado, las teorías económicas del altruismo que explican el comportamiento racional de los donantes y apelan a la existencia de un altruismo puro. Autores tales como Rose-Ackerman (1996), que enmarca el altruismo en las teorías del bien público, los proyectos altruistas como herramienta canalizadora de intereses altruistas y su incidencia en las acciones de los Estados y por extensión de la sociedad en su conjunto, más allá del lucro que les pueda significar o no la acción altruista. (Warr, (1982); Bergstrom, Blume y Varian, (1986); Becker y Lidsay, (1994); Wilhelm, (1995). En Kingma, (1997), Anheier y Ben-Ner, (1997)).

Por otro lado, están las teorías del altruismo impuro, que como su nombre lo indica, se refiere a los beneficios que traen las conductas altruistas para agentes privados, entre estas se destacan el prestigio, estatus social y alivio de las culpas, autores como Becker (1974), Adreoni (1989) Cornes y Sandler (1984), se refieren a este modelo teórico (Kingma, 1997).

Se encuentran además las teorías heterogéneas, que en voces de autores como Gross (1995), James (1993), Feigenbaum (1980), entre otros, rescatan la diversidad de motivaciones asociadas a las conductas altruistas. Así mismo, se han desarrollado paradigmas que relacionan el altruismo con una conducta determinada por un cálculo del impacto en términos de los beneficios, que no solo están referidos a los bienes públicos, sino a otros tipos de bienes (Kingma, 1997).

Otro escenario de desarrollo del conocimiento de las ESAL es aquel en el que se desarrollan marcos interpretativos de las ESAL como fenómeno de investigación; en este sentido, Knudsen (2016) identifica dos tipos de paradigmas, un paradigma empírico y otro metafísico, el primero de carácter económico, que concibe el sector de las ESAL como un sector autónomo, mientras que el segundo presume la disolución de las barreras que separan la actividad estatal, la empresa privada y la organización sin ánimo de lucro (Wagner (2012); Van Til, (2009); Kramer (2000); Taylor (2010); Corry (2010); Smith (2011)).

En este sentido, desde tiempo atrás, Anheier y Ben-Ner (1997) resaltan la importancia de que la investigación en materia de ESAL se descentre de la economía como ciencia, argumentando que existe la posibilidad de que las teorías económicas no den cuenta de las investigaciones empíricas, hay una tendencia a retratar todas las teorías sin ánimo de lucro como rivales cuando en realidad son complementarias.

En términos del desarrollo del conocimiento con un carácter más empírico, se destaca el desarrollo en términos de la caracterización del sector, por su especificidad, es un tipo de conocimiento local y sectorial, contempla características como los propósitos, el tamaño de la organización, el recurso humano con el que se cuenta y la forma en la que se configura su estructura organizacional (Raynolds, 2014).

Esta última es una característica fundamental, de allí se deriva la capacidad, incidencia y sostenibilidad de las ESAL, así, se ha avanzado en el desarrollo de investigaciones referidas

a la gobernanza dentro de este tipo de instituciones, gobierno corporativo, configuración de las juntas y asociados, sistemas de información, bases de datos y big data, entre otros (Nicholson y Bezemer, Jameson, McGregor, Tabrett y Fisher, 2014).

Este acercamiento ha hecho manifiesta la necesidad de avanzar para responder a los retos particulares que suponen las ESAL, a saber, la precisión de objetivos en una organización que no se guía por una lógica financiera; la falta de retroalimentación por parte de los y las beneficiarias, teniendo en cuenta que no existe una adquisición de un bien o servicio en condiciones normales de mercado, sino que está mediada por unos aportes que ponen al consumidor o beneficiario en una posición diferente; la amplitud de su personal; la complejidad de las estructuras de gestión, componentes como la burocracia que eventualmente pueden entorpecer el desarrollo típico de las actividades, y el carácter voluntario de la participación, especialmente por parte de los equipos de trabajo y los recursos para garantizar su permanencia. (Fisher, 2014)

Para Restrepo, Bradford, Guzmán y Trujillo (2018) al mencionar los métodos de financiación es importante aclarar que las ESAL pueden obtener recursos por diferentes medios, tanto donaciones de capitales privados y públicos, como la recolección y cobro de sus actividades por las cuales generan ese desarrollo social.

Tal como lo menciona la OCDE, las ESAL “representan una creciente fuerza económica y social en todo el mundo, así como un elemento clave en las políticas sociales y de empleo de la mayoría de los países miembros de la OCDE” (OCDE, 2004, pág. 11), adicional a esto, esta fuerza económica ha venido en crecimiento con el paso de los años, tal como lo asegura Bernasek, A. (2014) en donde menciona que para el caso particular de Estados Unidos, del 2001 al 2011 se ha identificado un incremento del 25% de las ESAL.

Para el caso particular colombiano “los resultados del proyecto de la Universidad Johns Hopkins (1995) muestran que el gasto operativo de este sector es de 1.700 millones de

dólares, 15 correspondientes al 2,1% del PIB, empleando a 287.000 personas de tiempo completo, lo que constituye 2,4% del empleo no agrícola, 14,9% de los empleos en el sector servicios, y casi una tercera parte de los empleados del sector público; además, 90.756 personas aportan trabajo voluntario a éste tipo de entidades” (Puyo Velásquez & Gómez Cardona, 2015, pág. 14).

En Colombia, para el funcionamiento de las ESAL se hace necesario estar legalmente constituidas ante los entes regulatorios como la Cámara de Comercio y contar con un patrimonio que debe estar destinado en su totalidad al funcionamiento de la entidad. Las metas de las ESAL son aportar al interés general de la sociedad o a un grupo particular de personas, aportes que buscan contribuir a la realización de los fines del Estado.

## **2.2. Gobierno corporativo y la ESAL**

“El objetivo del gobierno corporativo es facilitar la creación de un ambiente de confianza, transparencia y rendición de cuentas necesario para favorecer las inversiones a largo plazo, la estabilidad financiera y la integridad en los negocios. Todo ello contribuirá a un crecimiento más sólido y al desarrollo de sociedades más inclusivas.” (OCDE, 2016, pág. 9); en este sentido ya se hace no solo pertinente sino necesaria y útil la implementación de un gobierno corporativo en un ESAL.

El gobierno corporativo surge como una herramienta que busca brindar confianza a los inversionistas y accionistas. Herramientas como la convergencia legal, la cual establece las reglas de juego que tendrán los directamente afectados y así mismo sus consecuencias al momento de incumplirlos, los dividendos, tanto a accionistas como a alta gerencia, programas de compensación gerencial, convergencia funcional y estándares de endeudamiento, son los que determinan el correcto planteamiento del gobierno corporativo. (Trujillo Dávila & Guzmán Vásquez, 2015)

Adicionalmente para la OCDE (2016) el establecimiento de un gobierno corporativo eficaz requiere la participación de todos los actores presentes en la actividad de la organización, en donde todos deben apoyar, respetar el proceso, cumplir con las responsabilidades, conocer los incentivos, ejercer los requisitos legales que sean consistentes con nuestro estado de derecho y asegurar veracidad en la información suministrada. (OCDE, 2016).

El cumplimiento de los requisitos mencionados permitirá otorgar garantías de satisfacción de los derechos de los accionistas, en donde prima la equidad para cada uno de ellos, tanto minoritarios como extranjeros y segundo, se cumplan los propuestos por las directivas sin incurrir en fraudes o mal direccionamiento por parte de la gerencia general o algunos socios. Debe cumplir con una estructura compuesta por una asamblea general, la cual esté conformada por los socios o directos implicados en el funcionamiento de la organización como en el caso de las asociaciones, los asociados. Debe contar con una junta directiva encargada de propender por los derechos de los accionistas y el correcto funcionamiento de la organización, adicionalmente, debe apoyar en la construcción de la estrategia y asegurar el cumplimiento de las funciones de la gerencia partiendo de principios éticos y manuales de acción. Adicionalmente, deben tener en cuenta aspectos tales como la revelación de información, la transparencia en la información y los ambientes de control.

La OCDE (2015) plantea que el gobierno corporativo “implica el establecimiento de un conjunto de relaciones entre la dirección de la empresa, su consejo de administración, sus accionistas y otros actores interesados”. Además, plantea seis componentes fundamentales, sistema de gobierno corporativo, derechos de accionistas, trato equitativo de los mismos, participación de diferentes grupos de interés en el gobierno, responsabilidades de la junta y revelación y transparencia empresarial, que implica una revelación oportuna y precisa de la situación financiera, resultados económicos y la estructura de propiedad y de

gobierno. Componentes útiles también para el buen desempeño y sostenibilidad de una ESAL.

Para la CCONG, Confederación Colombiana de ONG (2016) los métodos de funcionamiento de las ESAL no son regulados de alguna manera en particular, sin embargo, si se debe establecer el enfoque social por el cual van a beneficiar a la sociedad, éste, debe ser establecido en sus estatutos desde el momento en el que se presentan de manera legal ante los entes regulatorios, entre ellos, las alcaldías y las gobernaciones, las cuales son las determinadas para su regulación.

Ahora bien, es importante identificar que si bien las ESAL son entidades que buscan beneficiar a una sociedad; son una empresa que, aunque no otorga un reparto de utilidades, debe ser capaz de sostener su actividad, lo que incluye el pago a sus empleados y sus proveedores. Por tal motivo se debe considerar que la toma de decisiones en una ESAL es de suma importancia y así mismo, el personal de apoyo, gerencia y junta directiva debe estar en la completa capacidad de lograrlo. Así como los empleados son cruciales para la competitividad, el gobierno corporativo también contempla las prácticas responsables con el medio ambiente en pro de la sostenibilidad. En últimas, una empresa que no agrega valor a la sociedad no es sostenible. Vale la pena tener en cuenta las dificultades que se le pueden presentar a una ESAL, entre ellas la dependencia a donaciones privadas, la rendición de cuentas, el mantener su independencia ante esas instituciones que la proveen y el mal manejo de los costos administrativos. Para sobrellevarlas, el gobierno corporativo agrega valor organizando, estructurando, administrando y controlando (Aristizábal, Guzmán Vásquez, & Trujillo Dávila, 2019).

Para las empresas, existen cartillas de gestión, en donde, se les brindan una serie de requisitos que deben cumplir para poder calificar su gobierno corporativo de manera sobresaliente. Especialmente para Colombia existe una cartilla llamada Código de Mejores



Prácticas Corporativas -Código País-. Este código de la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC), buscaba calificar a los emisores de valores que deben cumplir con los requisitos necesarios para poder emitir los valores, sin embargo, las empresas que no son emisoras en los mercados de valores lo usan a discreción propia para poder obtener calificaciones en gobierno corporativo o como guía de lo que deberían tener (Superintendencia Financiera de Colombia, 2014).

Cabe mencionar que el Código País no exige cumplir a cabalidad cada una de las condiciones que se establecen en él. Se entiende que cada una de las empresas y entornos económicos son diferentes y existen apartes del código que para algunas empresas pueden ser de carácter obligatorio y para otros de cumplimiento voluntario. Lo único claro que establece el Código País es el compromiso por parte de la autoridad de control, la empresa y los inversionistas para que exista un buen funcionamiento del Gobierno Corporativo (Superintendencia Financiera de Colombia, 2014).

El código país se puede implementar en empresas que son emisores de valores, entidades públicas y privadas y empresas familiares. Como se mencionó anteriormente, las últimas dos lo utilizan para mejorar sus prácticas de gobierno corporativo o si están interesados en ser emisores de valores en un futuro. En él se establece una arquitectura de control que consiste en tener un ambiente de control, gestor de riesgos, sistemas de control interno, cumplimiento y comunicación y monitoreo. Estos, bajo un sistema de mandos que se encargan de que todo lo anterior se cumpla, estableciendo estrategias procedimentales y métodos de supervisión (Superintendencia Financiera de Colombia, 2014).

Esta arquitectura de control debe estar encabezada por una junta directiva bien seleccionada que cumpla con los requisitos para poder ser parte y pueda aportar a las metas de la empresa. Si la junta no está bien seleccionada, no podrá establecer una definición de riesgos

efectiva para la empresa, no podrá aportar a la estrategia de la compañía y, como consecuencia, la empresa no podrá tener una gestión efectiva.

En definitiva, para que una empresa pueda mostrar una adecuada administración y gestión, debe implementar un gobierno corporativo que le permita identificar problemas y solucionarlos, y la dote de adecuadas herramientas para una óptima administración y control, disminuyendo el riesgo de que los intereses particulares primen sobre los de la institución.

Específicamente, en el sector educativo, para instituciones de educación superior, que es lo que se encuentra documentado, se establece un consejo nacional de educación superior (CESU) el cual establece en un acto los principios de buen gobierno que deben cumplir las instituciones. “El CESU, representa un organismo de gobierno nacional, vinculado al Ministerio de Educación Nacional, con funciones de planificación coordinación, recomendación y asesoría, por lo que está facultado para proponer políticas para la educación superior en el país”. El CESU brinda libertad a las IES a la modificación de todos sus órganos de control en términos de gobierno corporativo, entre ellos, sus estatutos, su junta directiva y sus juntas gerenciales, tanto administrativas como académicas; esto con el fin de lograr el cumplimiento de su misión social y su función institucional (Restrepo, Bradford, Guzmán, & Trujillo, 2018).

Teniendo en cuenta lo anterior, el CESU establece un acuerdo para el mejoramiento del gobierno corporativo en las IES, lo que permita asegurar el cumplimiento de las funciones y responsabilidades de éstas. “Este acuerdo define principios de buen gobierno, presenta recomendaciones o lineamientos sobre buenas prácticas en el contexto del gobierno universitario y hace explícitas herramientas para fortalecer los máximos órganos colegiados de gobierno en las IES” (Restrepo, Bradford, Guzmán, & Trujillo, 2018, pág. 225).

El acuerdo establece los principios de buen gobierno, los cuales aseguran priorizar los intereses de las IES por encima de los intereses personales de las directivas de la compañía.

Los principios se determinan de la siguiente manera:

1. La prevalencia de los intereses de las instituciones, en donde, se busca administrar eficientemente los conflictos de interés y así mismo evitar los problemas de agencia ya mencionados anteriormente.

2. La toma de decisiones basada en evidencias, en donde, se deben seguir los parámetros establecidos en el direccionamiento estratégico, el cual, es liderado por la junta directiva de la IES en su definición y seguimiento. Adicionalmente se definen unas herramientas de gestión en el desarrollo de la estrategia y la toma de decisiones.

3. Declaración de grupos de interés, el cual busca identificar los grupos internos y externos, que puedan tener intereses, requerimientos y expectativas con la estrategia de la IES y así mismo lograr establecer una correcta estrategia.

4. Gestión eficiente y eficaz de los recursos, el cual, tal como su nombre lo dice, es el uso correcto de los recursos que reciben las IES, tanto en su protección como administración. Adicionalmente es importante identificar qué parte de las IES del país reciben recursos del Estado, lo cual, incrementa su importancia y su posible mal administración.

5. Rendición de cuentas, en donde se establece una cultura orientada a los grupos de interés sobre:

- Gestión de recursos
- Cumplimiento de objetivos trazados.
- Desarrollo de proyectos.
- Manejo de recursos.
- Expectativas cumplidas y no cumplidas.

Los códigos generalmente establecen lineamientos de conducta y responsabiliza a la junta de establecer códigos de ética o estándares de prácticas empresariales, políticas impartidas por la junta (Trujillo & Guzmán, 2017).

Finalmente, la revelación de información, como última política que se debe implementar, es la base de la rendición de cuentas, las cuales, deben ser muy claras por sus partes interesadas, sus niveles de investigación y su compromiso social.

Cabe recalcar que las operaciones con partes relacionadas deben ser positivas pues, si se realizan de manera consciente y cumpliendo con estos componentes pueden terminan siendo muy beneficiosas para ambas partes.

El propósito más común y evidente es por supuesto maximizar la riqueza de los propietarios, en otras palabras, se gobierna para los accionistas. Guzmán & Trujillo (2016), en este sentido el gobierno corporativo se encarga de asegurar el retorno a la inversión, diseñando mecanismos que protejan los intereses de los accionistas.

Entonces, ¿qué sucede cuando las organizaciones son sin ánimo de lucro? el hecho que sean sin ánimo de lucro no quiere decir que no busquen su propia sostenibilidad en el tiempo ante la ausencia de accionistas o dueños a quien entregar una rentabilidad, es importante una estabilidad financiera y unos resultados positivos para la sostenibilidad de la organización.

Existen empresas que, por diferentes motivos determinan constituirse como instituciones de sin ánimo de lucro. Estas instituciones, pueden tener intereses sociales de diferentes tipos, entre ellos, fundaciones, corporaciones o asociaciones.

Toda empresa requiere de cierto blindaje para protegerse de factores externos o internos que le puedan causar algún tipo de daño, por lo tanto, debe haber una estructura compuesta de acuerdos, códigos, políticas y documentación, que cubran más allá de lo que la ley cubre, que claramente delimiten tareas, funciones, deberes, derechos, formas de sucesión, relaciones con familiares, condiciones o reglas para ventas o cesiones, que contenga acuerdos de accionistas,

miembros a heredar y en general todo lo relevante para velar por los objetivos intrínsecos desde su concepción, por ejemplo, velar por la reputación, el buen nombre, el legado de la empresa, sus valores, su misión, su visión, minimizar conflictos, conservar la armonía, el bienestar, la cultura y demás metas que se hayan establecido (Villalonga B, Amit, Trujillo, & Guzmán, 2015).

Implementar un sistema de gobierno corporativo que establezca una buena junta directiva, considerar auditorías externas de alta calidad y establecer las reglas desde el principio, en donde se consideren los salarios y las contrataciones y demás estrategias que se implementen en los buenos sistemas de gobierno corporativo, es fundamental para que los intereses de las personas o familias fundadoras y acreedoras no sobrepasen los intereses de la institución sin ánimo de lucro (Bradford, Guzmán, Restrepo, & Trujillo, 2019).

La Superintendencia financiera (2014) refuerza todas estas afirmaciones, manifestando que el Gobierno corporativo no es un fin, sino un medio que dota a las empresas de herramientas necesarias para una adecuada administración y control. Cuando no hay buena protección legal, es necesario fortalecer aún más las prácticas de gobierno corporativo, convergencia legal, a través de sistemas de control (jerarquizado, sistemas de supervisión mutuos y Junta Directiva), propiedad y compensación gerencial, unificación de tipos de acciones, transparencia y revelación de la información.

### **2.3. Asamblea de accionistas (u órgano equivalente)**

Las asambleas son el órgano de gobierno corporativo superior que se asegura del correcto funcionamiento de las organizaciones, la selección de una correcta junta directiva, la autorización de estados financieros anuales y la estrategia corporativa (Aristizábal, Guzmán Vásquez, & Trujillo Dávila, 2019).

Para el caso de las organizaciones con ánimo de lucro la asamblea representa ese grupo de socios, dueños que buscan maximizar sus beneficios por medio de la empresa, por lo tanto,

trabajan de la mano con la administración para el correcto cumplimiento de las metas. Estos integrantes de asamblea se encuentran comprometidos con la causa de la empresa y son afectados directamente con cualquiera decisión que se tome (Nygqvist, 2015).

Adicionalmente la asamblea general de accionistas limita las malas prácticas por parte de la junta directiva y la alta gerencia ya que generan un ambiente de control teniendo su propia representación en la junta y con el establecimiento de normas y reglamentos que generen confianza al inversionista de invertir su dinero en dicha compañía. (Statling , 2003)

Ahora bien, cuando se mencionan asambleas para ESAL no se entiende del todo quienes serán sus integrantes ya que, como se ha mencionado, las ESAL no tienen accionistas o dueños que estén en la obligación de asistir a una reunión anual. Existen tipos de ESAL, tales como las asociaciones o corporaciones que nacen gracias a la unión de un conjunto de personas que tienen intereses sociales en común. Para este caso particular, esta asociación de personas son los que conforman la asamblea general y son quienes cumplen con las obligaciones de que debe cumplir la asamblea. (Aristizábal , Guzmán Vásquez, & Trujillo Dávila, 2019)

Generalmente los integrantes de las asambleas generales son aquellas personas que se encuentran asociados a la ESAL y se ven implicados en las decisiones que tomen los órganos de gobierno corporativo. Se recomienda que las asambleas sean compuestas por asociados delegados ya que “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” (Aristizábal , Guzmán Vásquez, & Trujillo Dávila, 2019, pág. 145) debido a que cuando las reuniones de asamblea incluyen el total de los asociados muchas veces no asisten y no hay quorum y por tanto no se pueden tomar las decisiones de manera consiente.

## **2.4. Juntas Directivas**

Las juntas directivas son individuos que pueden actuar tanto en representación propia, los cuales, son dueños de una participación de la empresa, y tienen poder de decisión autónoma. Por otro lado, se encuentran a los que toman el cargo de representante en la junta directiva, que, como su nombre lo dice, representa a una persona, corporación, entidad o cualquier otro tipo de sociedad que pueda ser partícipe de una porción de la sociedad de la empresa. Estos representantes pueden ser elegidos tanto por voto de confianza como por sus conocimientos en los temas relacionados en la empresa, los cuales incurren más en un papel de asesor en las decisiones de la Junta (Vázquez & Trujillo, 2016).

La principal actividad de las Juntas Directivas radica en la toma de decisiones, éstas deberían cumplir con un procedimiento, el cual es iniciar con una formulación de un problema, una ratificación, su implementación y su supervisión.

Las Juntas Directivas pueden tomar dos papeles activos dentro de la empresa. La primera es básicamente un control y acompañamiento al trabajo realizado por la gerencia y los líderes de la compañía. Este aspecto se caracteriza por su enfoque en la formulación y el acompañamiento, en los pasos del proceso de la toma de decisiones. El segundo se caracteriza por ser más un asesor, el cual se enfoca en la ratificación y la supervisión de cada una de las estrategias y procesos establecidos en la compañía (Trujillo Dávila, Guzmán Vásquez, & Prada Ramírez, 2015).

Ahora bien, se considera que las actividades de asesoría y control no deberían ser llevadas a cabo por los mismos individuos, en este caso, la junta directiva, pues no se puede asegurar que se cumplan los estándares establecidos por la compañía si las mismas personas que realizan el trabajo lo supervisan (Trujillo Dávila, Guzmán Vásquez, & Prada Ramírez, 2015).

Cuando se identifica el papel que debe tomar la junta directiva al momento de asumir una naturaleza de controlar, se deben entender tres aspectos principales. Las jerarquías, en las que se entiende que el líder del proceso se asegurará de que sus colaboradores logren cumplir con las metas, con la calidad requerida y establecida por la junta directiva. Después, encontramos los sistemas de supervisión mutuos en donde, la supervisión entre compañeros, principalmente, los que sienten propia la empresa, llevarán a los empleados a mejorar en el desempeño de sus funciones, de otro modo no son aceptados en el ambiente organizacional. Finalmente encontramos el papel propio de la misma junta directiva, quien cumple un papel de supervisión general con la ayuda de los líderes de cada una de las áreas y el gerente general.

Las juntas directivas, tal como se mencionó anteriormente, pueden cumplir el papel de supervisores o asesores. Cualquiera que fuera el papel que asume la junta directiva implica una relación directa con los gerentes.

Cuando la junta directiva toma el papel de asesor de una compañía es porque está constituida por personas que tienen conocimiento vasto en el tema, si bien puede ser un asesor en representación o simplemente un accionista que tenga conocimiento del mercado en el que se mueve la compañía por sus años de trayectoria. Por parte de la gerencia, permitir una asesoría por parte de la junta directiva implica otorgarle toda la información de la situación actual de la empresa. Existe el riesgo en el que la gerencia determine no otorgarle toda la información en su poder a la junta directiva por interferir con sus intereses personales, esto puede afectar directamente la calidad de la asesoría otorgada por la junta directiva, por lo tanto, se entiende que la calidad de la asesoría es determinada en gran parte por la calidad de la información. (Trujillo Dávila, Guzmán Vásquez, & Prada Ramírez, 2015). Para las juntas directivas que incurren de asesoras, su mayor interés son los procesos y proyectos. Por otro lado, encontramos que cuando las juntas directivas asumen el papel de supervisores deben



establecer medidas que garanticen el correcto relacionamiento con la gerencia. Para ellos lo más importante son los indicadores financieros.

Después de lograr establecer el papel que puede asumir la junta directiva se debe empezar a figurar la estrategia corporativa que pretende asumir la compañía, la cual es entendida como un plan de acción que nace bajo unas condiciones de mercado, que tienen en cuenta las fortalezas y las debilidades de la compañía y finalmente su responsabilidad social.

“La participación efectiva de la junta en el proceso de planeación estratégica puede hacer una diferencia importante y de largo plazo en el desempeño financiero de la empresa y puede contribuir a su supervivencia” (Trujillo Dávila, Guzmán Vásquez, & Prada Ramírez, 2015, pág. 42). Tal como se menciona, la participación de la junta directiva en la estrategia de la compañía puede llevar a mejorar los desempeños y las metas de ésta. Así mismo, sus actividades mejoran pues pueden entender mejor el funcionamiento de la compañía y el cómo actuar ante las diversas situaciones que se puedan presentar, positivas o negativas.

El tema de quién debe gobernar debe ser condicionado a las particularidades de cada una de las instituciones, si bien el gerente debe tener autonomía en las decisiones que toma, la junta directiva debe estar al tanto de lo que ocurre permanentemente con la empresa. Si esto es así, tanto la junta directiva como la gerencia pueden trabajar de la mano para lograr gobernar de manera correcta.

El control según Guzmán & Trujillo (2016) puede estar en Accionistas, gerentes y/o en Junta Directiva. Cualquiera que sea quien gobierne conlleva beneficios pero también costos, si son los accionistas, según su inversión, pueden propender por intereses personales que no necesariamente estén alineados con los demás “stake holders” o con la visión de la compañía, o por el contrario si es baja pueden no dedicarle el interés a los asuntos de la compañía tanto estratégicos como operativos, pero también pueden emplear adecuados mecanismos de control para exigir resultados y así proteger su inversión. Si es la Gerencia se corre el riesgo

de que se manipule la información, máxime si hay compensación atada a resultados y si es la Junta Directiva es necesario que la información y los intereses sean simétricos para la toma de decisiones adecuada. Sin embargo, los tres modelos pueden coexistir. Por supuesto, los inversionistas pueden tener derecho al control, en especial cuando hay concentración de propiedad.

Sin duda las juntas directivas agregan valor a las empresas. La Superintendencia financiera (2014) en su código país establece que la Junta Directiva es responsable de supervisar la efectividad de los distintos componentes de la arquitectura de control. En general los aspectos que ayudan a combatir los problemas de agencia, es decir, los conflictos de intereses y demás inconvenientes que se presentan en la organización.

En el mercado laboral se concibe la Junta directiva como verificadora del cumplimiento de la visión y objetivos estratégicos por parte de la gerencia, pero ¿qué tanto debe intervenir en la ejecución de los planes ya sean estratégicos o tácticos de la organización? ¿Qué tanto funciona cuando se presenta coadministración por parte de la Junta?

Fama y Jensen (1983) también aseguran que es función de la junta directiva la supervisión de la gerencia. Por tanto, el buen desempeño de las empresas y el bienestar de los accionistas dependen de cómo la junta directiva se constituya y realice sus tareas. Para esto es fundamental la creación de comités, los comités juegan un papel importante y determinante dentro de un buen gobierno corporativo, dentro de los más usados y necesarios son el de auditoría, riesgos, compensación y/o nombramientos. Los comités tienen un efecto positivo tanto para el gobierno como para el desempeño de la empresa.

El esquema y la jerarquización para la toma de decisiones, la junta directiva puede, como se mencionó anteriormente, asumir un rol supervisor y / o uno asesor. El supervisor, sería dentro de esa jerarquización la máxima autoridad para la toma de decisiones. El asesor

puede aprovechar la experiencia para aconsejar a la alta gerencia. La asesoría depende de la calidad de la información que entregue la gerencia.

El gobierno corporativo es tan crucial para una organización, que, si su estructura es débil, seguramente presentará problemas de agencia y de esta forma es más vulnerable para fuga de recursos y si, por el contrario, la estructura es fuerte y bien consolidada, esta debe seguir la estrategia y así alcanzar los resultados financieros y satisfacer a los accionistas. Y como plantean (Trujillo, Guzmán, & Prada, 2015) el papel que desempeña la junta es representar y proteger a los accionistas a través de la supervisión de la gerencia. Y como ya se planteó no sólo ocupa el lugar de la supervisión, sino que puede participar en la formulación estratégica, razón por la cual, en las juntas directivas, cada vez hay menor participación de directores internos y mayor de profesionales con experiencia financiera, académica y empresarial.

La junta directiva es fundamental para el gobierno corporativo y por tanto la orientación estratégica, para el control de la dirección, la rendición de cuentas y la rentabilidad. En algunas empresas varía la estructura, hay en donde se emplea un sistema de dos niveles, tanto de supervisión como de gestión.

Es indispensable que los miembros de la junta directiva actúen de buena fe, con lealtad y diligencia como respuesta a los objetivos de la empresa. Así mismo que cuenten con sistemas de vigilancia eficaces y con mecanismos para poder pronunciarse de manera objetiva y así llevar a cabo un buen gobierno corporativo. El código de conducta es comúnmente usado para dar una guía y cumplir estos propósitos.

Con respecto a las juntas directivas Villalonga, Trujillo, Guzmán, & Cáceres (2018) afirman, que no es obligatorio para todas las compañías constituir una junta directiva y que sólo el 56% de las empresas tienen y que su rol es controlar y asesorar la alta gerencia, por

supuesto quienes no están obligadas y la constituyen, son vistas como valiosas y con buenas prácticas de gobierno corporativo.

En una compañía bien estructurada, el rol de la junta debería mitigar el conflicto de intereses entre los dueños y los gerentes. Como afirman Villalonga et al. (2018) los problemas de agencia que enfrentan estas compañías tienen que ver con los accionistas controladores y los minoritarios, por supuesto, entre más grande el accionista, mayor número de directores lo representará en la junta.

Villalonga & otros (2018), establecen que debe haber equidad entre los accionistas y la alta gerencia de las compañías, se le deben delegar las decisiones a las juntas directivas y no deben estar conformadas por accionistas de ningún tipo ni familiares fundadores.

## **2.5. Ambiente de control**

La arquitectura de control en una ESAL debe ser igual o más relevante que en las empresas con ánimo de lucro. Tal como lo representaron la CADBURY COMMISSION y la TRADEWAY COMMISSION quienes son los pioneros en “sugerir comités de auditoría independientes, con apoyo del auditor externo y el departamento de auditoría interna” (Aristizábal , Guzmán Vásquez, & Trujillo Dávila, 2019, pág. 103) para aquellas entidades con ánimo de lucro, para establecer protocolos de control que supervisarán su comportamiento y correcto funcionamiento.

Se debe entender que la naturaleza de las ESAL, en términos de subsistencia depende en su gran mayoría de donaciones y aportes, tanto de empresas como de personas naturales, por lo tanto, deben construir una relación de confianza donde los acreedores confíen que los aportes que están entregando se está usando realmente para cumplir con los ideales que promulga la fundación. (Duncan, Flesher , & Stocks , 1999) El hecho que las ESAL no tengan el papel de acreedor que existe en aquellas empresas que tienen ánimo de lucro, presta la posibilidad que los directivos tomen decisiones incorrectas que afecten el cumplimiento de las

metas de la organización y así mismo, pierda la confianza de sus acreedores, lo que llevaría la descapitalización y su inminente cierre (Aristizábal , Guzmán Vásquez, & Trujillo Dávila, 2019).

Por otro lado, relacionamiento interno entre las directivas y los colaboradores de la ESAL se puede facilitar si se tienen establecidas las tareas, metas y reglamentos internos, lo que permitiría a las directivas exigir y cumplir con lo establecido (Duncan, Flesher , & Stocks , 1999).

Debido a todas las complicaciones anteriormente presentadas que se pueden evidenciar en una ESAL cuando no posee una arquitectura de control bien establecida que le permita plantearse unas metas claras y lograr un mayor alcance con las actividades en pro niños, niñas y jóvenes con discapacidad, se determina que, así como en las entidades con ánimo de lucro, se deben establecer una serie de comités y arquitectura de control que sirva de soporte confiable a los acreedores y minimice al máximo cualquier actividad incorrecta en la que puedan incurrir los directivos. Para tal caso, Ebrahim (2003) propone cinco estrategias específicas a implementar por parte de las ESAL y la comunidad que lo rodea.

- Revelación de reportes y estados financieros
- Evaluaciones de desempeño
- Participación de la comunidad en las actividades de la organización
- Desarrollar procesos de autorregulación
- Auditoria social

Adicionalmente la participación de una auditoría externa que trabaje de la mano con entes de control interno determinados por la junta directiva que “permiten incrementar la posibilidad de una detección temprana de malos comportamientos” (Aristizábal , Guzmán Vásquez, & Trujillo Dávila, 2019, pág. 109).

## 2.6. Transparencia y revelación de información

La revelación de la información es entendida por Trujillo & Guzmán (2015) como un proceso en el que se cumple con los requisitos mínimos legales exigidos a las empresas. Así mismo, el esfuerzo que realiza la empresa para que dicha información sea útil para la toma de decisiones, es conocido como Transparencia, por lo tanto, debe ser relevante, sencilla y fácil de entender, como plantean los autores. Además, esto contribuirá a disminuir el riesgo de fraude.

Dentro de las buenas prácticas de gobierno corporativo, se puede decir que, si la empresa no está obligada a revelar la información, puede hacerlo voluntariamente, lo cual, mostrará que tiene información relevante y aumentará su atractivo y valor en el mercado. También se puede resaltar que, la independencia de sus directores y la existencia de un comité de auditoría puede disminuir su opacidad.

Cuando existe concentración de propiedad, puede haber falta de transparencia e implicaciones en todo lo mencionado. Las empresas con propiedad más dispersa suelen ser más transparentes.

La concentración de la propiedad no es mala en sí misma, sin embargo, se corre el riesgo de que quienes controlan, realicen tunneling para expropiar a los accionistas minoritarios u obtener beneficios extra.

Johnson, La Porta, Lopez-de.Silanes & Shleifer (2000) describen *Tunneling* como la transferencia de activos y ganancias para beneficio de sus controladores. Lo irónico es que no siempre esta práctica es ilegal a pesar de que muchos países prohíben algunas clases de Tunneling. Existen dos principios generales que aparecen en la mayoría de las legislaciones: obligación de cuidar y obligación de lealtad.

Tal como lo mencionan Simon & otros (2000. En Tunneling, )la revelación y transparencia pueden estar muy relacionadas a las situaciones y los entornos en los que se

encuentre la compañía. Entre ellos podemos encontrar políticas débiles en los países desarrollados, en los que se evidencia una mala protección a los inversionistas y una alta concentración del poder, lo que les permite a los accionistas mayoritarios pasar por encima de los minoritarios. Adicionalmente se mencionan las crisis como un momento en el que se evidencia menor transparencia y revelación por parte de los órganos directivos.

Por tanto, las prácticas de revelación de información son beneficiosas para los minoristas y de una u otra forma, le quitan poder a los controladores, así mismo, reduce el costo de financiación y mejora la capacidad de las empresas de obtener fondos externos de financiación (Trujillo, & Guzmán, 2015).

Entonces se puede decir, que, a mayor concentración, menor transparencia y financiación y del mismo modo, en la otra vía, a mayor información, mayor transparencia, mayor confianza, mayor valor y mayor posibilidad de financiación.

Las empresas, conformadas por un conjunto de individuos en busca de un bien común sin dejar de lado sus propios beneficios personales, que, en algunos casos, interfiere con las metas de la compañía, lo que se conoce como conflictos de interés.

Los conflictos de interés pueden surgir en cualquier componente de la compañía. Como componente entendemos a cualquiera de los colaboradores que interfieren de manera directa o indirecta con la compañía los cuales se pueden presentar en todas las áreas de la compañía.

Existen todo tipo de conflictos de interés tales como, la mala implementación y formulación de la estrategia por parte de la gerencia, el deficiente acompañamiento por parte de la junta directiva y los injustos tratos a los accionistas minoritarios por parte de los mayoritarios son algunos de los que se pueden identificar. Por lo anterior, surge el gobierno corporativo, el cual, aparte de mitigar los conflictos de interés que se puedan presentar entre las partes y mejorar la imagen de la empresa, brindando transparencia en los altos mandos de

la compañía, adicionalmente brinda herramientas que permiten la buena selección de la gerencia y una rendición de cuentas eficiente. (Trujillo Dávila & Guzmán Vásquez, 2015)

Por otro lado, la transparencia que busca brindar el gobierno corporativo pretende generar buena imagen ante el público externo a la compañía, principalmente inversionistas. Para los inversionistas el tema de la transparencia es uno de los aspectos más importantes al momento de invertir en una compañía, pues la falta de ésta puede determinar un sinnúmero de malas prácticas, entre ellas, el fraude, en donde, la gerencia o los accionistas, bajo una mala supervisión de la junta directiva, tienen un uso inapropiado de los recursos de la empresa para el enriquecimiento personal. Adicionalmente se pueden ver temas de malversación de activos, corrupción o fraude en los estados financieros. Los inversionistas tienen claro que mientras más alto sea el cargo de la persona que está cometiendo el fraude, es más difícil de detectar.

Ahora bien, en temas de revelación y transparencia existen diferentes problemas que se pueden presentar en marco del cumplimiento del gobierno corporativo determinado para la empresa.

El primero de ellos, ya se mencionó anteriormente y hace referencia a la asimetría en la información que puede existir entre los accionistas mayoritarios y los minoritarios y acreedores, lo que se puede derogar en un problema de financiación para la compañía, adicionalmente, existe el problema de señalización, en la que se determina que tan cierta es la información que obtienen los inversionistas y accionistas minoritarios por parte de la alta gerencia.

La OCDE además de los seis componentes específicos mencionados, (gobierno corporativo nivel país, derechos a los accionistas, trato equitativo entre accionistas, participación de los diferentes grupos de interés, responsabilidades de la junta y revelación y transparencia), propone también otros siete aspectos que para ellos son claves; revelar información que, como mínimo, tenga que ver con el objeto de la sociedad, revelar resultados



económicos, estructuras de propiedad y tendencia de derecho a voto, políticas de selección y remuneración a altos directivos, en donde inicialmente se evalúen sus perfiles, experiencia y estatus, revelación de las operaciones con partes vinculadas y establecer factores de riesgo previsible. (Trujillo Dávila & Guzmán Vásquez, 2015)

Por otro lado, se encuentra el Banco de Desarrollo de América Latina, el cual, de manera más breve resalta que para poder establecer un buen sistema de información que brinde confianza a los inversionistas se deben entregar los reportes financieros con las características establecidas por las NIIF, tener un auditor, revelar los pactos que existen entre los accionistas y tener una completa divulgación del gobierno corporativo.

La transparencia en la información, teniendo en cuenta lo que se mencionó anteriormente, permite oportunidades de crecimiento, buenos prospectos para el futuro y facilidades de financiamiento. (Trujillo Dávila & Guzmán Vásquez, 2015)

Entonces, se puede decir que la transparencia en la información permite encaminar a todos los grupos de interés de la compañía a trabajar de manera conjunta para el beneficio de ésta, permitiendo así, maximizar sus beneficios; adicionalmente, en los momentos de crisis, si no se tiene asimetría en la información, los grupos de interés pueden brindar su conocimiento y su experiencia a la resolución de problemas.

La información emitida por las organizaciones con y sin ánimo de lucro permiten disminuir la incertidumbre de aquello que sucede al interior de una compañía, reduciendo así lo que Aristizábal, Guzmán & Trujillo (2019) denominan asimetría de la información, las cuales explican como aquellas situaciones que, en una negociación, una de las partes tiene más información que la otra lo que lleva generar ciertas complicaciones a aquella parte que se encuentra desinformada. Esta asimetría de la información se puede corregir por medio de emisiones de información tanto financiera como cualitativa por parte de las organizaciones las cuales cierran esas brechas de desinformación.

La revelación de información no es únicamente útil cuando se va a realizar una negociación, también es pertinente cuando se busca dar una buena imagen corporativa, lo que les permite mejorar su imagen ante el público y valorar más alto su organización. Para esto hay que tener en cuenta el modo en el que se expresa la información puede ser un arma de doble filo, si la información se muestra de manera acertada, de tal manera que cualquier persona que esté interesada en el documento lo lea y lo entienda a la perfección es un buen indicador, sin embargo, si la lectura del documento es demasiado técnica y no es fácil de comprender, el lector será propenso a formarse una mala impresión organizacional.

Ahora bien, para el caso particular de las ESAL, como se ha mencionado anteriormente, se logran mantener si sus acreedores y el público en general logra tener una buena imagen sobre ellos y, según está imagen pública, lograrán tener en mayor alcance, por lo tanto, los reportes de información emitidos por una ESAL son la principal fuente de información para aquellos individuos externos a la ESAL que buscan calificarla y, si es el caso, convencerse de aportar al crecimiento de la misma (Keating & Frumkin, 2003).

La revelación de información por parte de las ESAL debe ser lo más confiable posible, por lo tanto, se sugiere que toda la información financiera sea auditada, se tenga un correcto manejo tributario y se emita la información de tal manera que sea procesable para cualquier perfil interesado (Keating & Frumkin, 2003).

Tal como es mencionado por Aristizábal, Guzmán y Trujillo (2019), para que la filantropía reciba el correcto respeto público, los donantes deben recibir los siguientes derechos:

- Estar informados de la misión de la organización.
- Conocer la identidad de quienes conforman la junta directiva.
- Tener acceso a los estados financieros más recientes
- Tener claridad que sus donaciones serán destinadas a lo propuesto inicialmente.
- Obtener el apropiado reconocimiento

- Recibir información respecto a sus donaciones
- Tener la certeza que el personal de la fundación es el más idóneo y profesional
- Recibir información respecto a los encargados si son voluntarios o no
- Tener la oportunidad que sus datos sean eliminados de las listas de correo que una organización intenta compartir.
- Sentirse libres cuando están realizando una donación.

Finalmente, al momento de buscar una buena imagen, para así mismo generar mayores ingresos para las ESAL es importante gestionar la reputación organizacional por medio de reportes de información claros y concisos para todo el público interesado. (De la Casa, 2007)

## **2.7. Relacionamiento con grupos de interés**

Como sugieren Guzmán & Trujillo (2016) no es solo quién gobierna y para quién, sino cuál es el propósito de dicho gobierno. Este deberá ser compartido y responder a unas necesidades comunes de todos los grupos de interés, labor difícil esta, pues generalmente los intereses tenidos en cuenta son los de quienes gobiernan y en muchas oportunidades no se tienen en cuenta demás participantes como por ejemplo los empleados, proveedores y clientes, afortunadamente existe normatividad que los protege, cosa que no necesariamente les ocurre a los inversionistas.

Según Guzmán, Trujillo, & Rueda (2018) cuando los empleados hacen parte de la agenda de las máximas instancias de poder se garantiza la coherencia estratégica, el compromiso y seguimiento de las diferentes políticas que buscan una relación asertiva y benéfica entre la organización y sus colaboradores. Por ello es indispensable que el gobierno corporativo, tenga en cuenta los diferentes grupos de interés y cuente con un código que establezca los intereses y obligaciones de todas las partes relacionadas.

Según Porter & Kramer, (2011) la competitividad es resaltada por el valor compartido, el cual, se puede definir como políticas y prácticas operativas que hacen a la compañía más competitiva y simultáneamente hace que avancen las comunidades económicas y sociales en

donde se desenvuelve. El valor compartido, plantean los autores, se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre el progreso social y económico.

Es importante identificar los grupos de interés para poder establecer la rendición de cuentas en cada uno de ellos, pues, permite establecer un diálogo constante y productivo, y, así mismo, desarrollar políticas claras para la generación de valor compartido.

### **Capítulo 3: La metodología, trazando el camino**

Esta investigación se estructura con un enfoque cualitativo porque reconoce, comprende y propone algunas prácticas de gobierno corporativo exitosas en diversas ESAL, describiendo de forma crítica la realidad que las caracteriza; seleccionadas primero, por el buen direccionamiento y uso de los recursos, segundo, la estabilidad actual a nivel económico y financiero y, por último, el crecimiento a lo largo de los años.

Según Martínez (1999) y Ferraroti (1993) los métodos de la investigación cualitativa buscan la comprensión holística de una totalidad social dada, la investigación cualitativa pretende alcanzar la comprensión de las relaciones complejas entre todo lo que existe en torno a la realidad estudiada (Stake 1999). En este estudio se busca detallar, comprender y resignificar la realidad de las diferentes instituciones indagando puntos de convergencia y análisis que permitan la consolidación de buenas prácticas de gobierno corporativo para la posterior aplicación de estas en cualquier ESAL del país.

La investigación cualitativa despliega un diseño metodológico como ruta que proyecta cuál es la meta que se quiere alcanzar en términos investigativos, en este caso, ese diseño está caracterizado por ser de tipo fenomenológico, el cual, según Sampieri (2014), busca relacionar, explorar, comprender y describir experiencias y sucesos desde el punto de vista de cada participante y desde la experiencia construida colectivamente. Esto implica conocer un mismo fenómeno analizando diferentes vivencias y experiencias. A continuación, se presenta de forma concreta la ruta adaptada en la construcción del diseño metodológico.



*Ilustración 1. Diseño metodológico de investigación. Adaptado de Sampieri (2014)*

El alcance metodológico tiene un enfoque descriptivo el cual, según Sampieri (2014), se establece sobre conceptos anteriormente estudiados por varios autores; su finalidad es medir y definir conceptos y variables determinantes en la realización de la investigación. Busca, más que comparar o relacionar, establecer las características de cada uno de los individuos entrevistados de manera particular.

Este alcance permite entender las particularidades en cada una de las instituciones, cómo coordinan las funciones de cada uno de sus órganos de gobierno corporativo, el proceso en la toma de decisiones, el funcionamiento particular de la junta directiva, los riesgos y sus sistemas de prevención, el comportamiento de la alta gerencia y sus informes de gestión. Aspectos que, tal como se ha planteado por los autores Aristizábal, Guzmán y Trujillo (2019), nos permitan 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 patrones que las asemejan.

Para cumplir este alcance, el presente estudio tiene como método de recolección de información entrevistas semiestructuradas a individuos que hagan parte o que en algún

momento fueron participantes activos en los órganos de gobierno corporativo de cada una de las instituciones. Estas entrevistas permiten, con base en las experiencias de estos individuos, entender el funcionamiento interno de cada uno de los aspectos de interés expresados en la magnitud metodológica.

Para realizar las entrevistas a profundidad a las ESAL enfocadas en niños, niñas, jóvenes y adultos con discapacidad se tomó como punto de partida las diferentes instituciones que ofrecen programas y servicios para las personas con discapacidad; sin embargo, se seleccionaron aquellas que cuenten con buenas prácticas de gobierno corporativo. (Ver Anexo 2)

Para el caso de estudio, se seleccionó una muestra de Entidades Sin Ánimo de Lucro que buscan, por medio de su actividad y su propósito misional beneficiar a niños, niñas, jóvenes y adultos que tengan **discapacidad** de algún tipo. A continuación, se detalla el perfil de cada uno de ellos.

El proceso de selección tuvo algunas barreras, la mayor limitante, a pesar de tener presencia en el sector, fue acceder a los lugares para investigar si tenían estructurado su gobierno corporativo o no.

Finalmente se logró conseguir y acceder a cinco entidades representativas, conocidas y referentes en el sector, las cuales gracias a su tamaño y trayectoria tienen consolidado su gobierno corporativo. En el siguiente capítulo se describen los hallazgos encontrados en cada una de las diferentes instituciones.

En la tabla 1 identificamos las entidades sin ánimo de lucro que nos permitieron conocer sus propios sistemas de gobierno corporativo, el nombre de la persona entrevistada y su cargo.

*Tabla 1. Perfiles y ESALES entrevistadas*

<b>ESAL</b>	<b>Individuo</b>	<b>Cargo</b>
Fundación Best Buddies Colombia	Ángela Posse	Exdirectora General

Corporación Síndrome de Down	Luz García de Galindo	Directora General
Fundación Best Buddies Colombia	Alejandra Arenas M	Directora General
AsDown Colombia	Mónica Cortés	Directora Ejecutiva
Fundación Prema	María Paula Ávila	Directora Ejecutiva

### **Fundación Best Buddies Colombia**

BestBuddies es fundada por Anthony Kennedy Shriver en 1989, Estados Unidos. Nace bajo la filosofía en la que los niños, niñas, jóvenes y adultos con discapacidad cognitiva nacen con una injustificada falta de oportunidades, lo que conduce a comportamientos excluyentes por parte de la comunidad. El crecimiento de BestBuddies los llevó a tener un alcance en más de 50 países bajo un modelo de representación en cada uno, de los cuales, cada uno posee su propio sistema de control y únicamente cumplen una serie de requisitos que les permite ser representantes de la marca (BestBuddies España, 2020)

Para el caso BestBuddies Colombia, la fundación entrevistada, se fundó hace 17 años bajo la misma filosofía de BestBuddies global, en donde busca promover estrategias que permitan disminuir la brecha de la desigualdad y falta de oportunidades para los niños, niñas, jóvenes y adultos con discapacidad cognitiva. Liderada por una junta directiva altamente calificada quienes, de la mano con su directora, Alejandra Arenas, direccionan y gestionan las estrategias y planes de acción de la fundación. Por medio de sus programas en los cuales buscan generar redes de trabajo en equipo con colegios, empresas y otras fundaciones logran ayudar a la mayor cantidad de personas en el país. Actualmente han impactado aproximadamente a 1.6 millones de personas en el país en más de 36 ciudades, tienen alianza con más de 90 instituciones y 80 compañías. (BestBuddies Colombia, 2020)

### **Corporación Síndrome de Down**

Fundada por un conjunto de padres y madres de familia de niños con Síndrome de Down con la filosofía de favorecer “una vida plena y feliz para las personas con Síndrome de Down y sus familias” ([www.corporacionsindromededown.org](http://www.corporacionsindromededown.org), 2020). En un trabajo conjunto de la corporación junto a las familias buscan generar programas y servicios que permitan desarrollar las capacidades de cada uno de los niños, niñas y jóvenes con Síndrome de Down que lleguen a la Corporación.

Actualmente cuentan con un sistema de gobierno corporativo bien constituido con una asamblea conformada por padres de familia vinculados a la corporación y un equipo de personas capacitadas en diferentes áreas de conocimiento que actúan como una junta directiva, quienes, de la mano de su directiva, Luz García de Galindo, han logrado desarrollar diferentes programas tales como el apoyo a la etapa escolar o el acompañamiento educativo en un trabajo conjunto con las instituciones de educación. (Corporación Síndrome de Down, 2020)

### **AsDown Colombia**

Asociación Down Colombia (AsDown) se fundó en el año 2005 por un grupo de padres y madres de niños, niñas y jóvenes con Síndrome de Down quienes buscaban promover de manera conjunta la inclusión y el reconocimiento de los derechos de las personas con Síndrome de Down. Actualmente trabajan en pro de todos los niños niñas y jóvenes con alguna discapacidad, al que no se le cumplan a cabalidad sus derechos y sufra situaciones de exclusión. (AsDown, 2020)

El gobierno corporativo de AsDown está compuesto por una asamblea de padres, madres o acudientes afiliados a la asociación. Adicionalmente, cuenta con una junta directiva constituida por afiliados fundadores y por una persona con Síndrome de Down, expertos en temas de inclusión, quienes trabajan de la mano con la directora Monica Cortés para liderar la fundación y lograr cumplir con la misión y las metas que se proponen.

### **Fundación Prema**



Nace como una propuesta corporativa que buscaba la cooperación a trabajadores que no podían cumplir con las metas laborales propuestas por estar preocupados por el cuidado de sus hijos. Poco a poco fue evolucionando su propuesta de valor hasta convertirse en una fundación que trabaja en pro del estilo de vida de los niños que sufran dificultades de todo tipo entre ellos salud, económico, etc. Toda su estrategia de acción se basa en un aprendizaje por medio de valores, los cuales les permiten alcanzar objetivos que permiten a los niños superar dificultades de la mano de la fundación y su familia. Actualmente la fundación Prema tiene sedes en hospitales y centros de acompañamiento.

Prema cuenta con todo un apoyo institucional y económico de las corporaciones más grandes del país. Cuenta con una junta directiva constituida por 7 personas quienes de la mano de su directora María Paula Ávila, han logrado cambiarle la vida a un sinnúmero de niños que están pasando por dificultades.

A partir de las entrevistas se recolectó la información de cuáles son las características que debe tener un GC, basado en los cuatro pilares (transparencia, eficiencia, responsabilidad y tecnología) para posteriormente emitir recomendaciones para las entidades que aún no cuentan con uno.

#### **Capítulo 4: Los resultados, categorías de análisis**

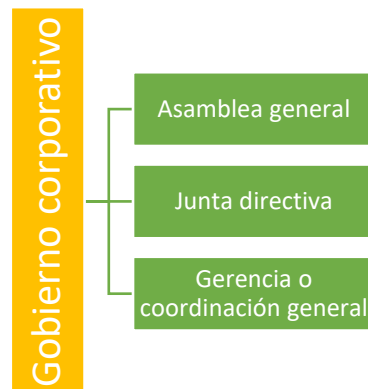
Después de haber completado 5 entrevistas a profundidad (Anexo 2) a directores de ESAL, los cuales tienen información completa sobre el gobierno corporativo, direccionamiento estratégico y establecimiento de riesgos, dificultades y beneficios se establecen diferentes categorías de análisis para estudiar la información recolectada y se obtiene como resultado que:

#### 4.1. Compromiso con el buen gobierno

Todas las ESAL entrevistadas poseen estatutos desde su inicio en los cuales se regula su actividad y sus órganos de control. En todos los casos le han hecho más de una modificación en respuesta a las solicitudes y necesidades de la ESAL.

La composición del gobierno corporativo no es única, sin embargo, cuenta con similitudes de ESAL a ESAL.

La composición del gobierno corporativo tiene una organización estandarizada, la cual, se establece de la siguiente manera:



*Ilustración 2. Estructura de gobierno corporativo en Best Buddies*

#### 4.2. Asamblea general

Se entrevistaron diferentes tipos de ESAL entre ellas fundaciones, asociaciones o corporaciones, las cuales constituyeron su gobierno corporativo según las necesidades y particularidades, por lo tanto, se puede determinar que no siempre se seguirá al pie de la letra la estructura de gobierno corporativo anteriormente mencionada. Esto no implica que sea un sistema de gobierno corporativo erróneo, de hecho, en todos los casos entrevistados se evidencia un eficiente desempeño en el proceso de toma de decisiones, con un alto grado de confianza. Las diferencias se encuentran especialmente en la constitución de una asamblea general que reúna a los representantes de la ESAL como es el caso de las asociaciones o las corporaciones, las cuales requirieron un órgano que lograra representar a todos esos asociados

que debían tener voz y voto en el direccionamiento estratégico de la ESAL, esto debido a que el modo en el cual se determinara los iba a afectar directamente.

Para el caso especial de las asociaciones la asamblea general está compuesta por todas las personas que componen la misma. Para el caso particular estudiado, la Asociación Síndrome de Down (AsDown), está compuesta por los acudientes de niños, jóvenes o adultos que estén asociados de alguna manera con la ESAL. El papel de la asamblea en este caso se limita a autorizar y aportar al direccionamiento estratégico establecido por la junta directiva.

Para el caso de la corporación, la cual no será nombrada por petición de la entrevistada, posee una asamblea compuesta por acudientes de los niños, niñas, jóvenes y adultos que se ven directamente implicados en las actividades diarias de la corporación. Para este caso particular, trabajan únicamente con personas diagnosticadas con Síndrome de Down. La asamblea, si bien no está constituida por la totalidad de los acudientes registrados, si representa a su mayoría, los cuales, tal como el caso de la asociación, autorizan y aportan a la estrategia planteada por la junta directiva. Este caso particular mencionó que poseen un reglamento verbal para la asamblea, en el cual aclaran la naturaleza de la misma y cuál es la correcta participación, lo que, en palabras de la entrevistada es dejar claro que en la asamblea se tratan temas generales de la corporación y no temas particulares de sus hijos o personas de las cuales son acudientes.

Para los demás casos encontramos que sus características no les exige la constitución de una asamblea general ya que se considera que su junta directiva, de la mano de la gerencia, logra representar los intereses generales de la comunidad sobre la cual se tiene una afectación directa.

En temas generales la única diferencia en órganos de gobierno corporativo se presenta en la asamblea, los demás serán explicados a continuación.

### 4.3. Junta Directiva

La junta directiva es en definitiva el órgano de control más importante en todas las ESAL entrevistadas. Para todos los casos la junta directiva actúa como un órgano de control, supervisión y dirección según lo requiera la situación.

Actúa como un equipo que apoya el funcionamiento de la ESAL. Está compuesta por personas capacitadas en temas respectivos a la fundación y / o a la causa y otros temas que sirvan de complemento para las diferentes situaciones que se le pueden presentar a la organización, como financieros, mercadeo, comunicaciones, etc. Sus intereses están completamente alineados con los de la ESAL y, por tener una naturaleza sin ánimo de lucro, no reciben algún tipo de remuneración.

Todas las ESAL entrevistadas concuerdan en bastantes aspectos claves que deben tener las juntas directivas, entre ellos:

- Número impar de personas.
- Sesionan de manera periódica.
- No pueden tener relaciones comerciales con la ESAL.
- En el momento que se requiera cada uno de los integrantes está en completa disposición para colaborar en situaciones particulares por las cuales pase la ESAL.
- La gerencia o también llamada dirección general no hace parte de la junta directiva, únicamente es asistente.

Por otro lado, encontramos aspectos que son determinados de manera interna y en ellos se pueden encontrar diferencias entre cada una de las ESAL, tales como el número de personas que la componen, su periodicidad y los perfiles que se requieren para su conformación.

Existen características particulares que generan una diferencia entre aquellas ESAL que tienen asamblea y las que no. Aquellas que poseen una asamblea se caracterizan por tener

representantes de la misma en la junta directiva, esto con la finalidad de poseer una representación directa de la asamblea en la junta directiva. Esta presencia le da la confianza a la asamblea de que, la estrategia presentada y aprobada se cumplirá. Adicionalmente concuerda en que la junta directiva es seleccionada por la asamblea, lo que le otorga legitimidad a la junta y asegura representación a la mayoría de los involucrados con el funcionamiento de la ESAL.

Para el caso de las ESAL que no poseen una asamblea se considera a la junta directiva el mayor órgano de control en la institución, la cual es elegida y constituida por ellos mismos.

En ninguna de las entrevistas se evidencia un reglamento, unos criterios de evaluación y autoevaluación y, como se mencionó anteriormente, unos criterios de compensación para los integrantes de la junta, aspectos que, teóricamente deben hacer parte del gobierno corporativo de las instituciones, sin embargo, todos concuerdan que no ha sido necesario.

El tiempo que puede durar cada uno de los integrantes en la junta difiere según la ESAL, para algunos casos se encuentra en 1 año, para otros 4, incluso, encontramos situaciones en las que no hay tiempo máximo de permanencia, sin embargo, en algo que si se puede evidenciar similitudes es en su reelección, ya que todos pueden ser reelegidos indefinidamente.

Ninguna de las juntas investigadas posee integrantes suplentes, expresaron que nunca ha existido la necesidad ya que consideran que el compromiso de sus integrantes lo hace innecesario. Únicamente en el caso de AsDown se mencionó que inicialmente se implementó una junta directiva suplente, sin embargo, su logística y control fue muy complicado, por lo tanto, con autorización de la asamblea general fue modificado directamente en estatutos y se dejó únicamente la junta principal.

Finalmente, la junta directiva por ser el órgano de control que, como conjunto, es el más preparado ya que integra varias áreas de conocimiento incluyendo en ella diferentes perfiles

con un alto nivel de experticia, es el encargado de, junto a la gerencia general, desarrollar una estrategia corporativa que permita maximizar las actividades y el alcance de la ESAL. Esta estrategia es estudiada y supervisada por la gerencia, sin embargo, no es la encargada de desarrollarla en su día a día, esa es labor de la gerencia general.

#### **4.3.1. Reglamentación de los órganos de control**

Para todos los casos entrevistados se identificó que ninguno cuenta con reglamentos de junta directiva o, si es el caso, de asamblea general. Expresan que no existe la necesidad de establecer un reglamento ya que todas las personas que integran estos órganos de control lo hacen por interés propio, es decir, ninguno de ellos está ahí por obligación o por recibir una compensación.

Especialmente se identificó que las juntas no poseen ningún documento escrito y socializado que los regule exceptuando los estatutos.

#### **4.3.2. Periodicidad en las reuniones**

Cada una de las ESAL determina la periodicidad de las reuniones tanto de junta directiva como de asamblea general. Para la mayoría de los casos las reuniones de junta se hacen mensualmente y de asamblea una vez al año.

#### **4.3.3. Remuneración de los órganos de control**

Todas las ESAL concuerdan en que el único órgano de control que recibe remuneración por el trabajo realizado es la gerencia o dirección general, ya que es el único perfil que dedica todo su tiempo a las actividades de la fundación. Esta remuneración está determinada por la junta directiva y debe cumplir la reglamentación establecida por la ley.

Para el caso de la junta directiva y la asamblea general no reciben remuneración alguna por el trabajo realizado, es un trabajo totalmente voluntario que busca beneficiar únicamente a la ESAL.

#### **4.3.4. Operaciones entre partes relacionadas**

Todas las ESAL concuerdan en que no existen conflictos de interés en sus entidades, ya que expresan que no existen relaciones comerciales entre la fundación y sus integrantes de los órganos de control, sin embargo, solo una de las entrevistadas expresó tener un manual que habla respecto a los conflictos de interés y expresa por escrito que no se deben tener relaciones comerciales con la entidad.

#### **4.3.5. Comités**

Para la mayoría de los casos entrevistados no existe un establecimiento permanente de comités que se enfoquen en solucionar temas específicos, excepto para Best Buddies que cuentan con comités establecidos y permanentes, como el financiero, de estrategia, de mercadeo y comunicaciones y de algo específico para ellos que se llama calendario que está relacionado con eventos y proyectos. En algunos de los otros casos el entrevistado expresó la creación de estos comités de manera temporal según necesidad. En todo caso, las entidades reconocen el importante rol que juegan los comités y la contribución positiva que generan tanto para el gobierno como para el desempeño de la empresa.

Estos comités creados de manera temporal nacen cuando la junta directiva determine la necesidad de enfocar a un grupo de personas, liderada por algún integrante de la junta, enfocar su atención en un tema prioritario para la ESAL, generalmente solucionar un problema. Estos comités completan la actividad requerida y se disuelven

#### **4.3.6. Gerencia general**

Aunque la gerencia no hace parte como tal del gobierno corporativo, en el marco de la dinámica de relacionamiento de la alta dirección y la junta directiva como máximo órgano de administración en la organización, se analizaron algunos aspectos que pretenden dar cuenta de dicha interacción.

La dirección general es un individuo en particular que trabaja diariamente en las actividades y el desarrollo de la estrategia corporativa. Es la encargada de proponerle a la junta directiva el cómo alcanzar las metas propuestas a inicio de periodo el cual generalmente es un año, y así mismo ser responsable de su cumplimiento.

La gerencia es elegida por la junta directiva y es a ellos quien le debe rendir cuentas. El equipo que conforme la gerencia, todo ese personal de apoyo que tiene el director para lograr las metas de la ESAL es de elección autónoma del mismo, esto le permite al gerente tener todas las condiciones necesarias para lograr sus metas.

#### **4.3.7. Direccionamiento estratégico**

Las claves que se identificaron para un direccionamiento estratégico confiable es la participación activa de todos pues para todos los casos entrevistados la opinión de la gerencia y de la junta directiva en el establecimiento de la estrategia corporativa es primordial ya que, cada uno aporta aspectos fundamentales desde su experticia.

Para las ESAL entrevistadas que evidenciaron poseer una asamblea general constituida informaron que su participación en el direccionamiento estratégico aporta legitimidad a las decisiones de la junta directiva. La asamblea es la encargada de autorizar un direccionamiento a largo plazo, con la posibilidad de aportar o solicitar cambios que se consideren sean de conveniencia para la misión de la ESAL.

Se encontró el caso específico de una ESAL entrevistada que tenía dos direccionamientos estratégicos establecidos, los cuales, permitían tener claridad en las actividades y acciones programadas por la corporación. Realizan una estrategia quinquenal la cual se establece como una visión a largo plazo; construida entre la junta directiva y la dirección, es presentada a la asamblea para realizar los últimos retoques requeridos por la misma y finalmente sea autorizada. Adicionalmente se construían estrategias anuales, sin embargo, éstas se autorizaban únicamente por la junta directiva, estas estrategias anuales son



alineadas con las anteriormente establecidas por la asamblea, la que corresponde a los próximos cinco años de trabajo. Esta disposición estratégica es única entre las ESAL entrevistadas y, sus directores mencionan que es muy eficiente.

Para aquellas ESAL en las que no se evidenció una asamblea general se deja el direccionamiento estratégico a la dirección junto a la junta directiva. En estas ESAL, la junta es el órgano mejor preparado para poder establecer esas propuestas de alcance y mejoramiento continuo.

Finalmente, para todas las ESAL la participación de la dirección o gerencia es de proponer a la junta directiva los planes de acción que se van a realizar para lograr alcanzar este direccionamiento estratégico establecido. Estas propuestas deben ser conscientes y posibles de lograr, acciones que estén determinadas según las condiciones y limitaciones que tenga la ESAL

#### **4.4. Ambiente de control**

Ninguna de las entidades entrevistadas cuenta con un sistema de control estructurado al interior de la institución. Cada una de ellas cuenta con un revisor fiscal, el cual para el caso de la Fundación Prema es una empresa externa y para todos los otros tres casos es un contador, que como persona natural hace las veces de revisor fiscal. Adicionalmente, aunque cuentan con procedimientos y políticas, lo que tienen debidamente documentado es cada programa y la estrategia. Ninguna entidad entrevistada cuentan con un código de Ética ni de Gobierno Corporativo y refieren no necesitarlo argumentando que así no esté escrito, si se vive y está implícito en la cultura y en el reglamento interno de trabajo.

#### **4.5. Revelación de información**

Todas las ESAL entrevistadas cuentan con una página web que periódicamente actualizan con información de interés y en algunos casos suben información sobre el proceso de tomas de decisiones, actas de junta directiva y asamblea general.

Todas las ESAL generan reportes a sus aportantes o donantes y su informe de gestión anual, los cuales en su mayoría son publicados en la página web.

#### **4.6. Relacionamiento con grupos de interés**

Las ESAL entrevistadas se relacionan con sus grupos de interés principalmente por medio de los informes de gestión, de reuniones anuales y de la información que revelan en su página Web.

Todas cuentan con página web que se encuentra en constante renovación con noticias y documentos de interés; en la mayoría de los casos se evidencia este canal como medio de divulgación de los informes de gestión de manera pública para el que lo requiera. Para el caso particular de la fundación Prema, el grupo de interés, que consideran debe recibir la información de su actividad y sus informes de gestión son sus acreedores, a ellos se les envía un reporte en el que se les explica el alcance del proyecto, la cantidad de niños que se han visto beneficiados y las proyecciones futuras del mismo, se realiza por medio de entregas privadas.

Dentro de esta dimensión se abordó el tema relacionado con los programas de responsabilidad social y ambiental, en donde se evidencia que todas las ESAL entrevistadas están dedicadas y su naturaleza está enfocada en la responsabilidad social, ésta está presente en su “core” y todas las actividades realizadas a diario que aportan a la sociedad, por lo tanto, se considera que todos los programas son de responsabilidad social.

En términos de responsabilidad ambiental se evidencia que ninguna ESAL maneja programas en pro de estas actividades. La Corporación Síndrome de Down, muestra interés en iniciar estas campañas, pero aún ninguna cuenta con un proyecto concreto del tema.

### **Capítulo 5: Las conclusiones, propuesta final.**

Con esta investigación se logra concluir que, como lo sustenta la teoría, definitivamente el gobierno corporativo es crucial en las organizaciones que cuentan con una estructura

consolidada que siga la estrategia, ya que se alcanzan los resultados financieros, y que no es un fin, sino más bien un medio que suple las herramientas necesarias para la buena administración y control.

Las ESAL tienen la necesidad de organizarse, y generalmente sin saberlo o proponérselo buscan transparencia, eficiencia, responsabilidad y tecnología, los cuales son pilares fundamentales del GC; en algunos casos, cuando aún no cuentan si quiera con una estructura establecida para la institución, empiezan fortaleciendo su gobernanza con estamentos superiores bien constituidos que los asesoren y guíen en el desarrollo de su actividad, tales como Junta Directiva, la cual reporta a una asamblea y es regulada por unos estatutos.

La particularidad de las Juntas en este tipo de instituciones sin ánimo de lucro, es que su labor no es remunerada, lo que implica que la motivación de la participación de sus miembros sea intrínseca o por móviles como el reconocimiento o posicionamiento, aunque generalmente, o al menos en sus inicios, se da porque tienen alguna afinidad con la causa o con algún miembro de ésta. La importancia de los diversos perfiles en las Juntas directivas de las ESAL no se diferencia de las otras instituciones, pues al cumplir bien sea el rol asesor o supervisor, los miembros deben contar con competencias particulares que les permitan aportar al buen desempeño de la institución.

Generalmente estas instituciones se financian por medio de aportes o donaciones; por eso también es muy importante contar con un GC que tenga mecanismos de control y auditoría, y que la misma junta garantice que se haga el debido manejo de las donaciones y se optimicen en pro de la causa.

En las ESAL entrevistadas, la Junta Directiva participa en la creación de la estrategia corporativa, lo cual le da un norte a la gestión y una facilidad al seguimiento del cumplimiento de lo establecido. Así mismo, se evidencia un alto grado de confianza depositado en la alta

gerencia o dirección, seguido de un eficiente desempeño en el proceso de toma de decisiones y el logro de los resultados.

Algunas características que comparten las instituciones entrevistadas que cuentan con un GC, es que procuran siempre que sus Juntas directivas sean conformadas por número impar para facilitar la toma de decisiones, sesionan de forma periódica, establecen mecanismos para evitar conflictos de intereses como no establecer relaciones comerciales entre los miembros de la junta y la entidad, cuentan con mujeres dentro de sus juntas, buscan perfiles para que suplan necesidades específicas de la institución y su causa, la dirección, aunque participa en las reuniones no es miembro de la junta directiva.

Delas ESAL entrevistadas, no todas tienen comités establecidos de forma permanente, los crean según necesidad y reconocen su aporte, tanto para el GC, como para el buen desempeño de la entidad; la junta siempre participa en la planeación estratégica, asegurando el desempeño financiero y cumplimiento de metas.

Finalmente, en la intersección del análisis riguroso de la teoría y la interpretación prudente de cada una de las ESAL entrevistadas, se logra consolidar un modelo de GC para ESAL que cuenta con 11 recomendaciones que, si bien no pueden ser las únicas, afianzan las buenas prácticas para una mejor toma de decisiones en cada una de las ESAL que trabajen con población con discapacidad.

### **Modelo de gobierno corporativo para entidades sin ánimo de lucro**

A continuación, se presenta la propuesta de GC principalmente para entidades sin ánimo de lucro de enfocadas en niños y adolescentes con discapacidad y apoyo para la vida adulta, basada en las mismas categorías de análisis expuestas y descritas anteriormente en el marco de resultados.

### **Recomendación 1: Estatutos**

Los estatutos es lo primero que se debe hacer al momento de constituir una ESAL, en ellos deben estar establecidas las reglas de juego de cómo estará constituida y cuáles son sus deberes y responsabilidades. Se recomienda que sean creados por abogados especialistas para contar con todo el soporte legal.

### **Recomendación 2: Composición**

El gobierno corporativo para las ESAL debe estar compuesto por los tres órganos fundamentales: asamblea general, junta directiva y gerencia general.

Si bien, para la mayoría de los casos entrevistados no se menciona una asamblea general establecida, la naturaleza de las entidades entrevistadas que expresaron tenerla es la que más se acerca a las cualidades que debe tener una ESAL. Entre sus similitudes encontramos el trabajo diario con niños, niñas, jóvenes y adultos, sus familias y la comunidad.

A continuación, se explican las características de cada uno de los órganos:

### **Recomendación 3: Asamblea General**

Compuesta por acudientes de los niños, niñas, jóvenes y adultos, quienes actúan como grupo de interés para la ESAL como población de alcance en sus actividades. Decimos que sus acudientes deben ser parte de la asamblea ya que representan los intereses de los niños, niñas, jóvenes y adultos sobre los cuales se basa el trabajo de la ESAL. Esta asamblea debe sesionar como mínimo una vez al año en donde deben recibir información de importancia para toda la comunidad, el cómo van a gestionar las actividades y sus metas a seguir.

Es importante que la asamblea esté constituida por personas que conocen de primera mano las actividades de la ESAL y que mejor para eso que las personas más interesadas que los acudientes.

Los reglamentos de la asamblea deben ser lo más básico y deben limitar la responsabilidad de los asociados al máximo, por tal motivo, la única condición que se debe

exigir para hacer parte de la asamblea es, aparte de ser familiar, debe entender que el asistir a la asamblea general tiene como finalidad la búsqueda del bienestar general del a ESAL y no solo de la persona por la cual acuden y atienden diariamente.

#### **Recomendación 4: Junta directiva**

Conjunto impar de personas que tengan interés de brindar un apoyo social a la comunidad, especialmente, a los niños, niñas y jóvenes que requieran de una educación especial. Esta junta directiva debe estar comprometida con el bienestar de las personas con las que se trabaja diariamente, estar al tanto de todas las actividades que se realicen y aportar para permanecer en un proceso de mejora continua. Es un ente de control, supervisión y asesoría según sea el caso.

Esta Junta directiva debe estar compuesta por personas capacitadas en diferentes áreas de conocimiento y, así mismo, estar al tanto de lo que sucede con la fundación. Al referirnos a que deben tener conocimiento en diferentes áreas es para que la junta directiva pueda aportar a la ESAL en cualquier situación o dificultad que se pueda presentar.

La junta debe estar compuesta por personas dependientes e independientes a la ESAL, lo que le permite tener libertad en la toma de decisiones. Generalmente cuando las juntas son totalmente dependientes la junta pierde libertad sobre la gerencia, por lo tanto, se sugiere una junta conformada en su mayoría por personas independientes o externas a la ESAL. Los integrantes de la asamblea que quieran ser parte de la junta directiva en representación de la misma se consideran dependientes.

Respecto a la diversidad de género en las juntas de las entidades entrevistadas, todas cuentan con una participación importante de mujeres, y no precisamente porque se esfuercen en hacerlo de este modo, sino que la naturaleza social del sector, atrae sistemáticamente mujeres, contribuyendo fácilmente con las competencias que este género puede aportar.

Las reuniones de la junta deben hacerse por lo menos una vez al mes y se deben tocar todos los temas de interés relacionados con la ESAL, en éstas deben recibir el informe de gestión mensual de la Dirección.

La junta debe ser la encargada de hacer seguimiento a la gestión de la gerencia, autorizarle, o participar en la construcción de la estrategia que permita alcanzar las metas y ser equipo de apoyo en las situaciones de contingencia que se puedan presentar.

La existencia de comités apoya fuertemente la labor tanto de la junta como de la fuerza laboral, por tanto, se recomienda establecerlos e incluso de ser necesario, se pueden crear unos temporales para proyectos específicos, los cuales, liderados por la junta, trabajen en un problema o necesidad particular que requiera tiempo extra y no se pueda tomar en la junta. Estos comités se pueden constituir por el tiempo que se requieran y al fin de la necesidad se disuelven, o, pueden quedar fijos para necesidades constantes, como es el caso de la parte financiera, de comunicaciones, auditoría, riesgos, compensación, entre otros.

Todas las Juntas directivas deberían tener un reglamento en el cual se establezca el funcionamiento de la junta, sus derechos y cuáles son sus deberes y responsabilidades al momento de hacer parte de esta, el documento mencionado debería tener carácter vinculante y ser informado a todos los miembros y accionistas o donantes según el caso de las ESAL.

Finalmente, como la naturaleza de la institución es sin ánimo de lucro los integrantes de la junta no deben recibir ningún beneficio económico por su trabajo, su participación en la misma debe ser con un fin altruista.

#### **Recomendación 5: Gerencia general**

Es una persona que, junto a un equipo de trabajo reclutado y seleccionado por esta, serán los encargados de liderar y gestionar las actividades que permitan a la ESAL alcanzar esa estrategia que se planteó desde la junta directiva y fue presentada a la asamblea general. Debe ser una persona que conozca a profundidad la naturaleza de la ESAL, que tenga

habilidades comunicativas avanzadas y un buen líder que demuestre compromiso por las actividades planteadas.

Debe comprometerse con la ESAL y rendir cuentas de lo realizado a la Junta directiva quien, en calidad de ente de control, supervisará y hará seguimiento a los objetivos y los planes estratégicos que se propongan.

Como se mencionó anteriormente puede apoyar su gestión en los conocimientos que tengan los integrantes de la junta, sin embargo, no puede delegar su responsabilidad a ésta, pues está en sus manos que la ESAL tenga la trascendencia propuesta y se podría caer en la coadministración. Por tanto, la junta debe confiar en su capacidad y toma de decisiones, apoyándola y asesorándola cuando se requiera.

Esta persona es encargada de todos los informes que se le presenten a la junta, asamblea y acreedores.

#### **Recomendación 6: Direccionamiento estratégico**

El direccionamiento de las ESAL se basa en la planeación estratégica generalmente construida entre la junta directiva y la dirección general, quienes la presentan a la asamblea general para su autorización. Esta estrategia se establece por un tiempo mínimo de un año y debe tener las metas de la ESAL y los planes para alcanzarlas. Es un plan de acción, que tiene en consideración fortalezas y debilidades de la entidad, así como oportunidades y amenazas del mercado.

La meta es definida por la junta y la gerencia, el cómo se debe hacer es propuesto únicamente por la segunda y la primera la autoriza teniendo en cuenta los recursos disponibles.

#### **Recomendación 7: Reglamentación órganos de control:**

Cada uno de los órganos de control debe tener su reglamento en el cual se establezcan sus funciones y responsabilidades. Estos reglamentos deben ser divulgados al momento en el



que la respectiva persona se poseione y en donde exprese por medio de un acta su compromiso por el cumplimiento de los mismos.

**Recomendación 8: Remuneración de los órganos de control:**

El único órgano de control que debe ser remunerado es la gerencia. Tanto la junta directiva como la asamblea general deben trabajar de manera altruista buscando un beneficio para la comunidad sobre la cual se va a trabajar.

**Recomendación 9: Operaciones entre partes relacionadas:**

No deben existir operaciones entre partes relacionadas en una ESAL. Las actividades realizadas en y para la fundación debe tener como único interés el beneficio a la comunidad, por lo tanto, el uso de la ESAL para el beneficio propio debe estar prohibido, por lo tanto, no debe existir ningún tipo de relación comercial entre la ESAL y los integrantes de la Junta directiva, gerencia general o asamblea general.

**Recomendación 10: Sistemas de control**

Para este caso en particular los sistemas de control existentes, aparte de revisor fiscal que dictamina estados financieros, actúa como auditor financiero, de gestión, cumplimiento, y en general vela por el correcto funcionamiento de la ESAL, será regulada por el Ministerio de Educación por ser una prestadora de servicio de educación, supervisada por la DIAN. Sin embargo, se recomienda establecer un control interno que asegure y audite el correcto funcionamiento y cumplimiento de los reglamentos anteriormente establecidos y de las políticas y procedimientos que se establezcan al interior de la entidad.

**Recomendación 11: Revelación de información**

Se debe estar revelando información de manera constante, hacer uso de las herramientas tecnológicas para publicar todos los estados financieros, informes de gestión y demás información relevante para los grupos de interés ya que por tener un carácter social, se debe

permitir al público general tener conocimiento de cuál ha sido el desarrollo de la ESAL, de sus programas, proyectos, intereses y resultados.

Deben tener una página web bien constituida en la cual destinen un espacio para dar a conocer cuál es el equipo de trabajo que hace posible la actividad social, en este deben estar incluidos todos los integrantes de la junta directiva y gerencia general, deben dar a conocer su misión, visión, objetivos, enfoques, proyectos, noticias, eventos y demás información que dé cuenta de la razón de su propósito.

Estas once recomendaciones son producto de un ejercicio investigativo, de análisis riguroso y no se consideran como un manual de reglas de obligatorio cumplimiento para las ESAL, pero su puesta en práctica puede ser una herramienta para consolidar un buen GC que confluya en una adecuada toma de decisiones.

## Referencias bibliográficas

- Aristizábal, J. D., Guzmán Vásquez, A., & Trujillo Dávila, M. A. (2019). Gobierno corporativo en las entidades sin ánimo de lucro en Colombia. Bogotá: CESA.
- Andreoni, J. (1989). Giving with impure altruism: applications to charity and Ricardian equivalence. *Journal of Political Economy* 97, 6, p.p 1447-58.
- Anheier, H. y Ben-Ner, A. (1997). Economic theories of non-profit organisations: a Voluntas Symposium. *Voluntas*, 8:2, p.p 93-96
- AsDown. (9 de 10 de 2020). <https://asdown.org>. Obtenido de <https://asdown.org>:  
<https://asdown.org/quienes-somos/>
- Becker, E, & Lindsay, C.M. (1994). Does the government freeride?. *Journal of Law and Economics* 37, 1, p.p 277-96.
- Bergstrom, T., Blume, L. and Varian, H. (1986) On the private provision of public goods, *Journal of Public Economics* 29, 1, 25-49.
- Bernasek, A. (2014). For nonprofits, a bigger share of the economy. The New York Times.
- BestBuddies Colombia. (9 de 10 de 2020). [www.bestbuddies.org.co](http://www.bestbuddies.org.co). Obtenido de [www.bestbuddies.org.co](http://www.bestbuddies.org.co): [www.bestbuddies.org.co](http://www.bestbuddies.org.co)  
<https://www.bestbuddies.org.co/novedades>
- BestBuddies España. (10 de 2020). [www.bestbuddies.es](http://www.bestbuddies.es). Obtenido de .  
<https://www.bestbuddies.es/que-es-bb/nuestra-historia#:~:text=La%20historia%20de%20Best%20Buddies,interpersonales%20desenadenando%20una%20exclusi%C3%B3n%20social>.
- Bradford, H., Guzmán, A., Restrepo, J.-M., & Trujillo, M.-A. (2019). Family involvement in higher education institutions: A matter of governance.
- CCONG, C. C. (2016). Lo que hay que saber de las entidades sin ánimo de lucro. Bogotá: Confederación colombiana de ONG.
- Comes, R. & Sandier, T. (1984). Easy riders, joint production and public goods. *Economic Journal*, 94, p.p. 580-98.
- Corporación Síndrome de Down. (9 de 10 de 2020).  
<https://www.corporacionsindromededown.org>. Obtenido de

<https://www.corporacionsindromededown.org>:

<https://www.corporacionsindromededown.org/Programas>

<https://www.corporacionsindromededown.org/Acerca-de-nosotros>

Wong, N. (30 de 10 de 1987). Big Buddies Volunteer Time for Kids. *THE HOYA*.

[www.corporacionsindromededown.org](http://www.corporacionsindromededown.org). (9 de 10 de 2020). Obtenido de

[www.corporacionsindromededown.org](http://www.corporacionsindromededown.org):

Corry, O. (2010). Defining and theorizing the third sector. In R. Taylor (Ed.), *Third sector research*. Berlin: Springer.

DIAN (8 de 11 de 2019) <https://www.dian.gov.co> Obtenido de

<https://www.dian.gov.co/impuestos/sociedades/ESAL/Paginas/default.aspx>

Feigenbaum, S. (1980). The case of income redistribution: a theory of government and private provision of collective goods, *Public Finance Quarterly*. 8, 1, p.p. 3-22.

Fishel, D. (2014). *Effective Governance for Non-profit Organisations* (3° edition). The Federation Press: Sidney.

Gaitán Sánchez, O. M. (2014). Guía Práctica de las Entidades sin Ánimo de Lucro y del Sector Solidario. Bogotá: Cámara de Comercio de Bogotá.

González, M., Guzmán, A., Pablo, E., & Trujillo, M.-A. (2017). Does gender really matter in the boardroom? Evidence from closely held firms. *Review of Managerial Science*.

Gross, J. (1995). Heterogeneity of preferences for local public goods: the case of

James, E. (1993). Why do different countries choose a different public-private mix of educational services?. *Journal of Human Resources* 2,8, 3, p.p. 571-92.

Guzman, A., Trujillo, M. A., & Rueda, M. A. (2018). *Gestión de grupos de interés estratégicos: Gobierno corporativo y empleados*. Bogotá: CESA.

Kingma, B. (1997). Public good theories of non-profit sector: Weisbrod revisited. *Voluntas*, 8:2, p.135-148.

Knutsen, W. (2016). The Non-profit Sector is Dead, Long Live the Non-profit Sector!. *Voluntas*, 27, p.p. 1562–1584. DOI 10.1007/211266-016-9696-1

Kramer, R. M. (2000). A third sector in the third millennium. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 11(1), 1–23.

Johnson, S., La Porta, R., López de Silanes, F., & Sheleifer, A. (2000). Tunneling. *American Economic Association*, 22.27.

- Ministerio de Educación. (5 de 11 de 2019). <https://www.mineduacion.gov.co/>. Obtenido de <https://www.mineduacion.gov.co/1621/article-196488.html>
- OCDE. (2004). El sector sin fines de lucro en una economía cambiante. OCDE.
- OCDE. (2016). *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y el G20*. París: Editions OCDE.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*.
- Private expenditure on public education. *Journal of Public Economics* 5,1,1, p.p.103-27.
- Puyo Velásquez, m., & Gómez Cardona, a. (2015). El sector sin fines de lucro en Colombia. Medellín: EAFIT.
- Restrepo Abondano, J. M., Trujillo Dávila, M. A., & Guzmán Vásquez, A. (2012). Gobierno corporativo en las instituciones de educación superior en Colombia. Bogotá: CESA
- Restrepo, J. M., Bradford, H., Guzmán, A., & Trujillo, M. A. (2018). Una revisión propositiva a la política pública para el mejoramiento del gobierno en las IES en Colombia. revista de Economía del Rosario, 219-246.
- Reynolds, A. (2014). *Effective Corporate Governance in Not-For-Profit Organisations*. Victoria University: Melbourne
- Rose-Ackerman, S. (1996). Altruism, Nonprofits and Economic Theory. *Journal of Economic Literature*, 701-728.
- Smith, R. S. (2011). The nonprofit sector. In M. Edwards (Ed.), *The Oxford handbook of civil society Oxford*, UK: Oxford University Press.
- Stake, R. (1999) Investigación con estudios de casos. Madrid, Morata.
- Superintendencia Financiera de Colombia. (2014). *Código de Mejores Prácticas Corporativas -Código País-*. Bogotá.
- Taylor, R. (2010). Moving beyond empirical theory. In R. Taylor (Ed.), *Third sector research*. Berlin: Springer.
- Trujillo Dávila, M. A., & Guzmán Vásquez, A. (2015). *Revelación de información y valor de las empresas en América Latina*. Bogotá: CESA.
- Trujillo, M. A., & Guzmán, A. (2017). *Emisores de valores y gobierno corporativo*. Bogotá: CESA.
- Trujillo, M., Guzmán, A., & Prada, F. (2015). *Juntas directivas en el desarrollo del gobierno corporativo*. Bogotá: CESA.

- Vázquez, A. G., & Trujillo, M. A. (2016). *Lineamientos de Gobierno Corporativo en Revelación y Transparencia*. Bogotá: CESA.
- Villalonga, B., Amit, R., Trujillo, M.-A., & Guzmán, A. (2015). Governance of Family Firms. *Annual Review of Financial Economics*, 635-654.
- Villalonga, B., Trujillo, M. A., Guzmán, A., & Cáceres, N. (2018). *What are the boards for? Evidence from Closely Held Firms in Colombia*. Bogotá: Financial Management.
- Van Til, J. (2008). *Growing civil society: From nonprofit sector to third space*. Bloomington, IN: Indiana University Press.
- Van Til, J. (2009). A paradigm shift in third sector theory and practice: Refreshing the wellsprings of democratic capacity. *American Behavioural Scientist*, 52(7), 1069–1081.
- Wagner, A. (2012). Third sector and/or civil society: A critical discourse about scholarship relating to intermediate organizations. *Voluntary Sector Review*, 3(3), 299–328
- Warr, P. (1982). Pareto optimal redistribution and private charity, *Journal of Public Economics*, 1,9,1, p.p.131-8
- Aristizábal, J., Guzmán Vásquez, A., & Trujillo Dávila, M. (2019). *Gobierno Corporativo en las Entidades Sin Ánimo de Lucho en Colombia*. Bogotá: CESA.
- De la Casa, J. (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*, 5-31.
- Duncan, J., Flesher, D., & Stocks, M. (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*, 142-164.
- Ebrahim, A. (2003). Making Sense of Accountability: Conceptual Perspectives for Northern and Southern Nonprofits. *Nonprofit Management and Leadership*, 191-212.
- Keating, E., & Frumkin, P. (2003). Reengineering Nonprofit Financial Accountability: Toward a More Reliable Foundation for Regulation. *Public Administration Review*, 3-15.
- Nyqvist, A. (2015). The corporative performed: Minutes from the rituals of annual general meetings. *Journal of Organizational Ethnography*, 341-355.

Statling , R. (2003). General meetings: a dispensable tool for corporative governance of listed companies? *Corporative governance: An international Review*, 74-82.

Fama, & Fama, E. F. (1980). Agency problems an the theory of the firm. *Journal of political economy*, 288-307.

Fama, E., & Jensen, M. (1983). Separation of Ownership and Control. *Journal Of Law an Economics*, 301-325.

Johnson , S., La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., & Shleifer, A. (2000). Tunneling. *American Economic Review*, 22-27.

OCDE. (2016). *Principios de Gobierno Corporativo para la OCDE y el G20*. París: OCDE.  
Obtenido de <https://www.oecd.org/>.

AsDown. (9 de 10 de 2020). <https://asdown.org>. Obtenido de <https://asdown.org>:  
<https://asdown.org/quienes-somos/>

BestBuddies Colombia. (9 de 10 de 2020). [www.bestbuddies.org.co](http://www.bestbuddies.org.co). Obtenido de  
[www.besbuddies.org.co](http://www.besbuddies.org.co): [www.bestbuddies.org.co](http://www.bestbuddies.org.co)

BestBuddies España. (10 de 2020). [www.bestbuddies.es](http://www.bestbuddies.es). Obtenido de .  
<https://www.bestbuddies.es/que-es-bb/nuestra-historia#:~:text=La%20historia%20de%20Best%20Buddies,interpersonales%20desenadenando%20una%20exclusi%C3%B3n%20social>.

Corporación Síndrome de Down. (9 de 10 de 2020).  
<https://www.corporacionsindromededown.org>. Obtenido de  
<https://www.corporacionsindromededown.org>:  
<https://www.corporacionsindromededown.org/Programas>

Rose-Ackerman, S. (1996). Altruism, Nonprofits and Economic Theory. *Journal of Economic Literature*, 701-728.

Wong, N. (30 de 10 de 1987). Big Buddies Volunteer Time for Kids. *THE HOYA*.

[www.corporacionsindromededown.org](http://www.corporacionsindromededown.org). (9 de 10 de 2020). Obtenido de

[www.corporacionsindromededown.org](http://www.corporacionsindromededown.org):

<https://www.corporacionsindromededown.org/Acerca-de-nosotros>



## Anexos

### Anexo 1

LOCALIDAD	DISCAPACIDAD	EDUCACIÓN	SALUD	BIENESTAR SOCIAL	SECTOR RECREACION, JUEGO Y DEPORTE	TOTAL
CHAPINERO	INTELECTUAL	9	4	4	5	22
	MOTORA	8	1		2	11
	SENSORIAL	9	4		2	15
	MULTI-IMPEDIMENTO	4	2		2	8
	AUTISMO	2			2	4
SANTAFE	INTELECTUAL	8	2	1	1	12
	MOTORA	1		1	1	3
	SENSORIAL	2	1	1	1	5
	MULTI-IMPEDIMENTO			1	1	2
	AUTISMO			1	1	2
SAN CRISTOBAL	INTELECTUAL	12		1	1	14
	MOTORA	12	2	1	1	16
	SENSORIAL	8		1	1	10
	MULTI-IMPEDIMENTO	8		1	1	10
	AUTISMO	1		1	1	3
USME	INTELECTUAL	25		1	1	27
	MOTORA	2		1	1	4
	SENSORIAL	4		1	1	6
	MULTI-IMPEDIMENTO			1	1	2
	AUTISMO			1	1	2
TUNJUELITO	INTELECTUAL	13		1	1	15
	MOTORA	5		1	1	7
	SENSORIAL	4		1	1	6
	MULTI-IMPEDIMENTO	4		1	1	6
	AUTISMO	1		1	1	3
BOSA	INTELECTUAL	24		1	1	26
	MOTORA	3		1	1	5
	SENSORIAL	5		1	1	7
	MULTI-IMPEDIMENTO			1	1	2
	AUTISMO	2		1	1	4
KENEDY	INTELECTUAL	27	1		1	29
	MOTORA	11			1	12
	SENSORIAL	6		1	1	8
	MULTI-IMPEDIMENTO	3			1	4
	AUTISMO	1			1	2
FONTIBON	INTELECTUAL	8		1	1	10

	MOTORA	8		1	1	10
	SENSORIAL			1	1	2
	MULTI-IMPEDIMENTO	1		1	1	3
	AUTISMO			1	1	2
ENGATIVA	INTELECTUAL	18	2	2	1	23
	MOTORA	11			1	12
	SENSORIAL	11	1		1	13
	MULTI-IMPEDIMENTO	5			1	6
	AUTISMO	3	1	1	1	6
SUBA	INTELECTUAL	26	4	1	1	32
	MOTORA	16	1		1	18
	SENSORIAL	15			1	16
	MULTI-IMPEDIMENTO	13			1	14
	AUTISMO	11			1	12
BARRIOS UNIDOS	INTELECTUAL	9	1			10
	MOTORA	4	1			5
	SENSORIAL	4				4
	MULTI-IMPEDIMENTO	5	1			6
	AUTISMO		1			1
MARTIRES	INTELECTUAL	5		1	1	7
	MOTORA			1	1	2
	SENSORIAL			1	1	2
	MULTI-IMPEDIMENTO			1	1	2
	AUTISMO			1	1	2
ANTONIO NARIÑO	INTELECTUAL	1		1	1	3
	MOTORA	2		1	1	4
	SENSORIAL	3		1	1	5
	MULTI-IMPEDIMENTO			1	1	2
	AUTISMO	1		1	1	3
PUENTE ARANDA	INTELECTUAL	13	1	1	1	16
	MOTORA	3		1	1	5
	SENSORIAL	3		1	1	5
	MULTI-IMPEDIMENTO	3		1	1	5
	AUTISMO	2		1	1	4
CANDELARIA	INTELECTUAL	21		3	1	25
	MOTORA	10		2		12
	SENSORIAL	12		2		14
	MULTI-IMPEDIMENTO	8		1		9
	AUTISMO	2		1		3
RAFAEL URIBE URIBE	INTELECTUAL	9		1	1	11
	MOTORA			1	1	2
	SENSORIAL			1	1	2

	MULTI-IMPEDIMENTO			1	1	2
	AUTISMO			1	1	2
CIUDAD BOLIVAR	INTELECTUAL	26			1	27
	MOTORA	7			1	8
	SENSORIAL	3			1	4
	MULTI-IMPEDIMENTO	2			1	3
	AUTISMO			1	1	2
SUMAPAZ	INTELECTUAL	2		1	1	4
	MOTORA			1	1	2
	SENSORIAL			1	1	2
	MULTI-IMPEDIMENTO			1	1	2
	AUTISMO			1	1	2
TEUSAQUILLO	INTELECTUAL	8	3		2	13
	MOTORA	3			2	5
	SENSORIAL	3			1	4
	MULTI-IMPEDIMENTO	3	1		1	5
	AUTISMO		1		1	2
USAQUEN	INTELECTUAL	35	3	1	2	41
	MOTORA	5	1			6
	SENSORIAL	5	1			6
	MULTI-IMPEDIMENTO	8		1		9
	AUTISMO	3				3
<b>TOTAL</b>		<b>603</b>	<b>41</b>	<b>76</b>	<b>98</b>	<b>818</b>

*Fuentes, et al., 2016. PRADIF, Programa de apoyos para las personas con discapacidad y sus familias.*

## Anexo 2

### Script entrevista (preguntas guía para entrevista)

- ¿Cómo es el modelo de toma de decisiones de su institución?
- ¿Cuentan con estatutos?
- ¿Quién los ha creado?
- ¿Existe una Junta Directiva?
- ¿Cuenta la junta directiva con un reglamento?
- ¿Qué tipo de rol ejecuta? (Supervisión / Control / Asesoría)
- ¿Cómo está conformada? ¿Cuántos titulares, cuántos suplentes? ¿Cuántos hombres y cuántas mujeres?
- ¿Cuántos son independientes?
- ¿Conocen del sector y de la actividad en sí?
- ¿Qué tipo de perfiles tienen?
- ¿Cuentan con funciones determinadas?
- ¿Cada cuánto sesiona?
- ¿Tienen comités? ¿Cuáles son?
- ¿Participan en la generación de la estrategia corporativa?
- ¿Cuentan con auditoría interna? ¿Externa?
- ¿Cuentan con un sistema de control interno?
- ¿Cuentan con un área de cumplimiento?
- ¿Cómo funciona?
- ¿Qué riesgos se han detectado?
- ¿Cómo los gestionan?
- ¿Cómo los han mitigado?
- ¿Cómo mitigan los conflictos de interés?

- ¿Se les ha presentado que la junta coadministre?
- ¿Cuentan con un esquema de compensación estructurado?
- ¿Cuentan con un código de ética?
- ¿Cuentan con un código de Gobierno corporativo?
- ¿Tienen establecidos procedimientos y políticas?
- ¿Tienen establecidos principios, valores?
- ¿Tienen implementados mecanismos de evaluación y/o autoevaluación para la Junta Directiva?
- ¿Tienen implementados mecanismos de evaluación para la alta gerencia?
- ¿Cuentan con algún programa de responsabilidad social?
- ¿Cuentan con algún programa de compromiso con el medio ambiente?
- ¿Cómo está conformada la alta gerencia?
- ¿Presenta informes de gestión?
- ¿Con qué periodicidad?
- ¿Cuáles son los grupos de interés?
- ¿Cómo revelan la información a los grupos de interés?
- ¿Tienen página Web?
- ¿Revelan en ella su información?
- ¿Cuentan con Boletín de Noticias? ¿Con qué frecuencia lo sacan?

### Anexo 3

#### Transcripción entrevista 1

ND	<p>Estamos con Ángela Posse, ella fue directora de Best Buddies , procedemos a hacerle unas preguntas, muchas gracias por tu tiempo</p> <p>¿Cómo es el modelo de toma de decisiones de Best Buddies, tiene alguna estructura?</p>
AP	<p>Pues yo les puedo contar de lo que yo deje hace 5 años para atrás, nosotros teníamos una estructura en donde había una junta directiva, en su momento esa junta directiva daba cumplimiento a un tema de estatutos, en la que tenían que haber 9 miembros, un número impar para que las decisiones siempre tuvieran una mayoría, lo que hacíamos era que invitábamos a los miembros identificando fortalezas o áreas de conocimiento donde cada uno de los miembros tenía fortaleza de manera que la junta fuera un asesor en las diferentes áreas que requeríamos acompañamiento, entonces había un puesto que lo representaba una persona que tenía conocimiento frente a la población con discapacidad, una, el tema financiero, una persona fuerte muy fuerte en el área de mercadeo, una persona muy fuerte en el área de comunicaciones de manera que además de que el perfil y la experiencia daban para estar en una junta, además sus áreas de experiencia nos ayudaran a fortalecer el conocimiento y a fortalecer un poco la ejecución de la estrategia al interior de la organización.</p>
ND	<p>¿Cuentan con estatutos?</p>
AP	<p>Si, si si, había unos estatutos, había en donde, nosotros talvez como al cabo de los 6 años de constituida la fundación hicimos un reglamento de la</p>

	<p>junta en donde se estableció como era el tema de permanencia, de cada cuanto se debían rotar los miembros y había un tema que se definió, pues un tema de elecciones donde los miembros iban rotando.</p>
JPG	<p>¿Esos estatutos se vieron muy influidos como por los estatutos de Best Buddies a nivel internacional o no?</p>
AP	<p>¡uy! ahí si me corchan porque yo no sabría decirles</p>
ND	<p>¿Sabes quién creó los de acá?</p>
AP	<p>Eso fue con ayuda de unos abogados creo que fue Cavelier pero no estoy segura</p>
ND	<p>Nos contaste de la junta directiva, del reglamento también decías, pero quisiera precisar que el tipo de rol que ejecutaba la junta era más de asesoría o supervisión</p>
AP	<p>No, digamos que había un ejercicio de junta que era un rol de supervisión, entonces pues claramente las juntas tenían una agenda en donde se presentaba sobre todo, era una junta muy enfocada al tema de medición y ejecución de impacto de los programas, entonces se presentaban la ejecución de los diferentes programas y como iba evolucionando, y había una sesión más o menos cada tres meses de revisión de informes financieros, digamos que se cubría con eso, sin embargo con los miembros de junta teníamos unos comités adjuntos, en donde ahí hacían esas veces de asesores, entonces nosotros teníamos un comité por ejemplo de calendario que tenía una estrategia muy muy fuerte de divulgación y de conocer, pues de divulgación, de patrocinio y de mercadeo, entonces ahí teníamos un comité asesor, teníamos un comité financiero, donde las personas financieras nos apoyaban en la revisión, digámoslo más al detalle ahí acompañaban; había otro comité</p>

	<p>de estrategia que nos ayudaron a montar indicadores y hacer toda la parte de seguimiento y estrategia, se iban dando y a su vez se iban creando acorde con las necesidades que íbamos teniendo en el transcurso del andar, pues del tiempo.</p>
ND	<p>Yéndonos un poquito como la historia, ¿tú sabes cómo surgió, o no sé si por ser una multinacional?, ¿si es multinacional?</p>
AP	<p>A ver Best Buddies está a nivel mundial, pero cada país constituye su propia fundación</p>
ND	<p>OK, y ¿cómo surgió, no sé porque esto debe ser más historia, pero como surgió la necesidad de organizarse así, de estructurarse, de tener una junta directiva de verdad con funciones o roles así tan claros, estratégicos?</p>
AP	<p>Yo creo que hubo una cosa desde el principio, y yo diría que fueron varias cosas, una, que Best Buddies hace un análisis digamos de a quien le entrega en cada país el nombre y el derecho a funcionar. Ellos no dan recursos, pero si entregan todo el “know how” en la ejecución de programas, entonces digamos desde el punto de vista de organización interna nosotros ya teníamos como unos manuales y unas cosas que cumplir. En la parte financiera eran muy exigentes en darle formalidad en la ejecución financiera como estructura de empresa en su expertis, entonces ellos nos exigían a nosotros presupuestáramos por lo menos un 15% o 20% en términos de comunicación y mercadeo. Eso ayuda por un lado a darle una estructura de conformarse desde el comienzo con una visión más de empresa, de hecho, ellos no le autorizan a uno a empezar a operar hasta que uno no tenga garantizados los recursos para operar un año. Entonces antes del primer año,</p>



	<p>fue simplemente hacer gestión de “found Racing” para conseguir los recursos, una vez teníamos garantizados los recursos de ese primer año, dieron la autorización para empezar a funcionar con programas y eso lo mantuvimos a lo largo del tiempo que yo estuve. Y es que nunca, siempre la plata que estábamos consiguiendo hoy, era la plata que iba a permitir funcionar al año siguiente, eso le da a uno digamos desde el punto de vista de toma decisiones, desde el punto de vista de una cantidad de cosas, la posibilidad de pensar distinto, porque no había la necesidad del dinero que es lo que muchas veces aqueja a las fundaciones, y es como me levanto plata para pagar la nómina del mes entrante, nosotros eso ya lo teníamos saldado.</p> <p>Y por otro lado Best Buddies lo trajeron a Colombia una pareja de esposos que tienen una niña con síndrome de Down, él un ejecutivo pues exitoso importante y fue muy exigente desde el principio en darle una estructura, entonces esos primeros miembros de junta o esos miembros fundadores fueron muy exigentes en que hubiera una estructura de junta por la misma experiencia que ellos mismos traían de otras organizaciones.</p>
ND	<p>Volviendo a la junta directiva, tu nos contaste que estaba conformada por 9 personas, ¿tenían algún tipo de, no sé si dentro del reglamento que tenían que ser tantas mujeres y tantos hombres, tantos suplentes?</p>
AP	<p>No, eso no estaba estipulado nada de eso, yo no me acuerdo si había suplentes, pero yo creo que no había suplentes, yo creo que eran 9 y se sesionaba, pero yo creo que no había suplentes.</p>
JG	<p>¿Tú como directora hacías parte de la junta?</p>
AP	<p>Yo estaba como parte de la junta, por cámara de comercio.</p>
ND	<p>¿Representante legal?</p>

AP	Si y como miembro de la junta
JG	¿Cuántas mujeres había en ese momento?
AP	<p>Cuando yo estuve, es que tuvimos varios, pero éramos tres que estuvimos permanentemente y yo creo que hubo una cuarta que entró y salió varias veces, pero digamos que el tema de genero si bien pues no se hizo juiciosamente como un tema de vamos a medir el tema de género, pues yo creo que a nivel de fundación el liderazgo femenino es muy marcado, entonces es algo que se ve representativo ahí.</p> <p>Pero si había como entre tres y cuatro mujeres en la junta.</p>
ND	¿Algunos o cuantos o todos eran independientes en ese momento, que no tuvieran nada que ver, o simplemente los escogían o los llamaban?
AP	Salvo yo como representante legal y los dos fundadores el resto eran independientes.
ND	Y aparte de tener como según nos contaste que tenían experticia en un campo que les apoyaba, como el financiero, ¿tenían experiencia como en el sector en sí?
AP	No mucho, eso era algo que fueron aprendiendo, pues digamos había un interés de todos por la condición y por eso era tan importante el rol de la persona experta en discapacidad. Porque era la persona que en las discusiones ponía esa mirada de la discapacidad desde su expertis.
ND	¿Y tenían reglamentado, que podían durar hasta tanto número de periodos?
AP	Cuando hicimos el reglamento eso se puso, eso se puso que tenían, pues se estableció el reglamento
ND	¿Y cuantos máximos periodos podían estar consecutivos?

AP	Yo creo que eran como tres periodos, y es que eso se vio en su momento, es que como esa es una participación en junta que no tienen remuneración, pues si se daba la opción de que la persona pues descansara por ciertos periodos.
ND	¿Tenían además como funciones determinadas aparte de los comités?
AP	Había un presidente, había un vicepresidente y ya.
ND	¿Secretario?
AP	La secretaría la hacíamos desde la oficina
ND	¿Y cada cuanto sesionaban?
AP	Una vez al mes, juiciosamente.
ND	¿Nos puedes recordar cuales eran los comités que tenían?
AP	Mira, teníamos comité financiero, un comité de una cosa que llamábamos calendario que era un proyecto bien importante de la fundación, un comité de estrategia y un comité de mercadeo y comunicaciones
ND	Y participaban en la generación de la estrategia corporativa?
AP	Si, nosotros hicimos dos ejercicios, dos o tres ya no me acuerdo, en donde, pues arrancando se planteó la visión, luego como a los cuatro años hicimos un ejercicio con unos consultores en donde se hizo un ejercicio de estrategia de Best Buddies para definir el siguiente andar y todos los años con base en ese lineamiento que se puso a largo plazo lo íbamos revisando el cumplimiento de metas, pero siempre juiciosos, la reunión de enero y febrero era un tema de estrategia netamente.
ND	Tenían algún tipo de auditoría ya sea externa o interna?
AP	Si había revisoría fiscal, auditoría como tal no teníamos, era la revisoría fiscal.

ND	Sistema como tal de control interno entonces tampoco?
AP	No, no, digamos que estaba lo que montábamos nosotros de seguimiento de los programas pero no como un esquema de auditoría interna como tal.
ND	Ni un área de cumplimiento ni nada específico?
AP	No, no, pues es que esas fundaciones tienen esas áreas muy pequeñas
ND	Detectaron de pronto, aun sin tenerlo, algunos riesgos a los pudieron estar expuestos?
AP	Pues digamos que siempre y sobre todo en la parte de riesgos que si se medía y éramos muy juiciosos y si se medía, eran los riesgos inherentes a la actividad con los jóvenes con discapacidad, me explico riesgos inherentes al tema laboral que pidieran afectar a un joven o un riesgo que pudiera afectar la empresa y ahí todo el tiempo se trabajaba de la mano con unos abogados que teníamos que nos asesoraban en todo eso minimizando riesgos y la revisión de los programas, mucho de lo que venía de Estados Unidos estaba también cubierto a nivel de riesgos, entonces había una cantidad de exigencia de firmas de documentos, de firma de cuidados, de seguros, de exigencias que ya venían del diseño del programa, pues se estaba revisando con los abogados ese tema que era lo que más nos preocupaba y obviamente el tema de reporte financiero a los donantes era muy importante, entonces con eso y con la revisoría fiscal garantizábamos que se hiciera un análisis muy juicioso de que los recursos se estaban destinando a lo que se tenían que destinar.
ND	¿Los miembros de la junta como tal, digamos que eran como ad honorem según entiendo pues tienen por su labor también unos riesgos, como

	gestionaban esos riesgos? Les tenían algún tipo de póliza o algo que pudiera cubrirlos?
AP	Creo que en algún momento se sacó pero creo que no.
ND	¿Los conflictos de intereses? Tenían identificados conflictos de interés?
AP	Así formal no.
ND	Entonces tampoco los gestionaban de ninguna forma
AP	No, o sea bajo la línea de gobierno corporativo no.
ND	Se presentaba de pronto que la junta coadministrara, es decir que se metiera un poco en las decisiones del día a día?
AP	No, salvo que uno llamara a esos comités asesores que yo te decía, pero esos comités funcionaban más a necesidad de la administración que de un requerimiento de ellos e iban tan al detalle como la administración lo necesitara
ND	Tenían de pronto un esquema de compensación bien estructurado por ejemplo para la parte directiva, basado en recompensas por ejemplo?
AP	No, a mí me tocó un Best Buddies que nosotros iniciamos en el 2003, con una persona y en el 2014 que yo me retiré ya era un equipo de 45 personas, entonces digamos que ese tema de compensación y ese tema de estructura fue súper cambiante, casi que año a año tocaba redefinirlo, tocaba volverlo a estandarizar, volver a hacer estructura, era un tema de ir armando e ir creciendo, pero pues si digamos que siempre tratábamos de, que sin que estuviera formalizado, los coordinadores estaban en tanto, los directores de proyecto estaban en tanto, o sea como una banda por cada uno pero que tú me digas donde está el proceso, no, no estaba.

ND	Y por ejemplo para la alta gerencia que tuvieran como unos dividendos especiales
AP	No tampoco
ND	Contaban en su momento con un código de ética
AP	No
ND	O un código de gobierno corporativo
AP	Tampoco
ND	Pero si tenían establecidos procedimientos y políticas?
AP	Pues si tu miras en la práctica eso se daba, si tú me dices código de ética no lo teníamos pero yo te voy a decir que puntualmente hubo un par de situaciones en que el consejo directivo nos dijo en este proyecto no intervengan porque ese aliado o ese interlocutor está siendo investigado por esto o esto, o sea, posiciones éticas si hubo muy claras pero no estaba formalizado y tú sabes que eso, si uno quiere darle trayectoria pues debe dejarlo formalizado, en el adn estaba pero no explícitamente
ND	Pero en cuanto a procedimientos políticas, eso sí lo tenían documentado?
AP	En la parte de los programas sobretodo y la parte financiera se fue armando y estructurando poco a poco
ND	Tenían por ejemplo establecidos principios, valores?
AP	En la parte de estrategia si mucho, muy orientado no a un tema de principios y valores interno sino de, digamos ahí y si tú me preguntas mucho del éxito ahí si fue como se veía la discapacidad para Best Buddies y eso fue un determinante crucial y es que nosotros veíamos la discapacidad no como una dificultad sino como una oportunidad, entendíamos que era un problema

	<p>que no tenía porqué generar tristeza sino generar alegría, o sea una cantidad de valores frente a la población que atendíamos que hizo que en su momento se viera muy distinto, o sea cuando nosotros arrancamos, yo creo que hoy en día uno no lo ve tanto, pero cuando nosotros empezamos, las fundaciones todas que trabajan con discapacidad, pedían dinero desde mostrar la tristeza que generaba la discapacidad y para nosotros el principio siempre fue vamos a mostrar es la habilidad o sea, porque vamos a mostrar lo que no pueden?, vamos a mostrar lo que si pueden, si tu miras siempre en la publicidad siempre fue mostrando a los jóvenes con los que trabajamos; antes a las fundaciones les parecía terrible que porqué, hubo fundaciones que nos criticaron que por qué los mostrábamos, y pues cuál es problema de mostrarlos?, cuando íbamos a una empresa, íbamos con una persona con discapacidad y muchas veces yo le decía a la persona con discapacidad bueno presenta tú, o sea si van los dos, pues una vez hablas tú y otra vez habla Juan Pablo y no hay rollo, entonces eso funciona mucho así, y eso es algo que hoy en día se sigue manteniendo y es que se le dio voz a la población con la que se quería trabajar.</p>
ND	Tenían implementados mecanismos de evaluación y / o autoevaluación para la junta directiva?
AP	Cuando yo me fui se alcanzó a pensar en eso pero yo ya no me acuerdo si eso quedó montado o no quedó montado
ND	Para la alta gerencia si habían mecanismos de evaluación?
AP	No
ND	Digamos que obviamente todo el programa de ustedes era más que responsabilidad social, pero esta pregunta es si tenían algún otro programa

	que no fuera el principal que hiciera responsabilidad social de una u otra forma
AP	No el foco estaba ahí
ND	Algún programa de compromiso con medio ambiente?
AP	No, a mí no me alcanzó a tocar eso en mi tiempo ahí
ND	Cómo estaba conformada la alta gerencia
AP	Mira la estructura estaba conformada así, dos codirectoras, Olga Lucía que era la persona fundadora y yo, ella era psicóloga, yo administradora entonces pues hacíamos muy buen complemento, eso lo que llevó es que en la práctica ella se encargó más de programa de inclusión social y yo me encargué de toda la parte que era como la parte administrativa de la oficina, la parte de mercadeo, y el programa de inclusión laboral y trabajamos así, de hecho trabajamos en una mesa como esa sentadas las dos en la misma mesa, entonces los comités con cada área los hacíamos las dos, pero si había una línea digamos más clara, eso fue en la primera etapa nosotros teníamos dos programas, el programa de oportunidad laboral y el programa de inclusión social, entonces pues cada programas tenía su cabeza, esa cabeza fue creciendo, o sea al principio era una coordinadora, luego fue una supervisora, luego hasta que llegó a ser el gerente de oportunidad laboral, el gerente de ... , en la medida en que esas dos cabezas fueron necesitando equipo de la mano, y en la parte administrativa teníamos una directora financiera y administrativa que digamos se encargaba de toda la parte de personal, se encargaba de toda la parte financiera, o sea como de todo el back office, pues por decirlo así; teníamos un área de comunicaciones, que también arrancó con una persona y fue creciendo y básicamente yo creo que era como eso lo que teníamos; fue



	<p>una estructura que fue creciendo en la medida pero si tu miras la parte administrativa y de comunicaciones se mantuvo muy estático, si acaso con una o dos personas más y el crecimiento grueso estuvo en el lado de los programas.</p>
ND	<p>Y en los programas como tal quien participaba, o sea quienes son las personas, son voluntarios?</p>
AP	<p>En la parte social eran voluntarios, entonces ahí habían convocatorias en colegios y universidades y se firmaban convenios con los colegios y la universidades entonces una vez firmado el convenio se hacía una gestión de ir a convocar voluntarios de ese colegio o universidad para que armaran lo que llamábamos un capítulo y ese capítulo era el grupo de voluntarios de esa institución que se les presentaban amigos de una institución de jóvenes con discapacidad, entonces ahí se hacía el emparejamiento y pues empezaban a operar como un grupo de amigos que empiezan a hacer actividades y en el tema laboral firmábamos también un convenio con empresas, en donde la empresa le daba a Best Buddies el aval para tener el programa de oportunidad laboral en la empresa y ahí entrábamos a hacer todo un proceso de asesoría a la empresa para identificación de cargos para los jóvenes y los acompañábamos en el proceso de selección y hacíamos todo un programa de acompañamiento en el proceso de adaptación a la vida laboral de los jóvenes, con mediciones de clima, con mediciones de resultados, pues o sea estaba súper juicioso.</p>
ND	<p>Presentaban informes de gestión?</p>
AP	<p>Sí, todos los años</p>
ND	<p>A los patrocinadores me imagino</p>

AP	Al consejo directivo y a los donantes
JPG	Y a Best Buddies internacional también
AP	Si, ellos nos pedían, pero digamos BB tenía unos esquemas de reporte más por programa, pero también se les pasaban
ND	Cuáles eran los grupos de interés?
AP	Pues mira había uno que eran las empresas, yo te digo que estaban las instituciones de educación especial, o las instituciones que trabajaban con los jóvenes, los colegios y las universidades, el gobierno fue un grupo de interés bien importante porque ahí hicimos un trabajo muy muy fuerte a nivel de ley, yo te diría los donantes y yo creo que para nosotros había un tema y era también como la sociedad en general, como un actor importante, o sea todo lo que esto pretendía era, y si tu miras la visión nuestra siempre estuvo definida como no existir, o sea nuestra visión es no necesitar que haya un BB en Colombia para que la discapacidad esté lo suficientemente incluida.
ND	Cómo revelaban la información a los grupos de interés?
AP	Básicamente con el informe de gestión
ND	Y la página también creo que tiene publicados
AP	Si en la página hay algo de resultados
ND	Tienen página web, si la vi y ahí revelan información
ND	Contaban con algún tipo de boletín de noticias?
AP	En la página se movía todo
ND	Solo en la página, no había un boletín como tal
AP	No, pero siempre por la página se movían las noticias, los eventos, las cosas
ND	Quieres agregar algo

AP	No me hicieron un cuestionario muy completo
ND y JP	Angela muchísimas gracias

## Anexo 4

### Transcripción entrevista 2

Entrevista a Mónica Cortés de ASDOWN COLOMBIA	
JPD	Listo si señora, ya empezamos
MÓNICA	<p>Bueno, pues me imagino que este sentir inicial de la educación especial sale y surge pues de tu trabajo en el colegio Caiporé, del trabajo que vienes haciendo como administrador digamos en la parte de un colegio, pero como te decía, yo si creo que los temas han cambiado mucho, Colombia desde, incluso estoy haciendo una investigación para Ecuador y estaba revisando muchas cosas de Colombia, como pues para mostrarles en Ecuador, porque es una consultoría en educación inclusiva, y un poco lo que nosotros sabemos en Colombia, desde el año 2009 más o menos, entre el 2008 y 2009 el ministerio de educación le pidió a las instituciones o fundaciones que tenían programas segregados es cerrarse y convertirse, si querían, en una institución educativa que tenía que tener pues todo lo que era la inscripción en un registro de validación como institución educativa y no todas lo hicieron pero digamos que fue la forma como el ministerio de educación nacional cerró la posibilidad de que existieran instituciones pues mal llamadas de educación especial, porque no eran de educación, eran más centradas en cuidar a los niños y dejar allí como en temas de cuidado y bienestar, entonces, las organizaciones como las nuestras, AsDown Colombia tiene ya quince años, nosotros ese año estamos cumpliendo quince años, y en estos años, en estos últimos años digamos, en esta última década han surgido muchos cambios y transformaciones, de hecho, es muy distinto por ejemplo lo que hace la corporación SINDROME DE DOWN que es una IPS de salud o sea tiene un, digamos, los recursos más</p>

importantes que recibe la corporación vienen de la salud, de una prestación de servicios de salud, y las organizaciones como las nuestras y bueno, muchas otras en Latinoamérica que surgimos desde las mismas familias que queríamos hacer un trabajo de promoción de la inclusión y de que nuestros hijos pues pudieran estar en muchos espacios con todos los demás, pues nos hizo repensar muy bien que era lo que íbamos a hacer, porque un poco, si tu miras muchas de las organización lo que terminan haciendo prestando servicios de alguna manera segregados, o sea, teniendo a los chicos en algunos espacios de manera segregada, nosotros tomamos mucho el modelo de Asdra de Argentina, de otras asociaciones, asociaciones de familias y AsDown Colombia no tiene ningún programa que agrupe a los chicos, mas allá de un ejercicio que hacemos con jóvenes y adultos con discapacidad intelectual, con quienes hacemos conversaciones y talleres para que ellos aprendan sobre sus derechos y como ellos pueden ser voceros de sus propias vidas, ¿no?, y de sus derechos, y eso lo hacemos en alianza con universidades, o sea, no es de ellos solos en un espacio, sino que por lo general invitamos a las chicas de las universidades que nos apoyan con pasantías, y tratamos de que ellos no estén digamos solo personas con discapacidad, y pues eso obedece digamos a esta idea de que hagan parte de todos los escenarios y eso hace que no sea tan fácil el tema digamos de sostenibilidad, de plata, porque AS DOWN no presta un servicio que te llegue plata todos los meses.

Y a nivel pues estructural, nosotros somos una asociación de familias, tenemos, como tú lo podías ver en la página web, una junta directiva que es nombrada por la asamblea de padres de familias asociadas, tenemos un número de familias asociadas que nos reunimos una vez al año y cada dos años se

	<p> nombra la junta directiva que son 7 personas, y esa junta directiva pues la mayoría son familias, hay dos personas externas que pues tenemos y hay persona con discapacidad intelectual como miembro de junta directiva, y tenemos adicionalmente pues la directora ejecutiva que soy yo, y somos en total 6 personas digamos trabajando en los diferentes temas. Tenemos una persona encargada de proyectos, una persona encargada de comunicaciones, una persona encargada de la parte de administración y logística, un contador y un revisor fiscal, no es mucha gente pero vale mucha plata sostener la organización</p>
<p>ND</p>	<p>Y como se sostiene ¿con donaciones, si?</p>
<p>MÓNICA</p>	<p>No, eso también ha cambiado mucho, el tema del fund rising y de la forma como las fundaciones y las ONG históricamente se venían digamos manejando era muy desde esa visión, de la donación, de o sea “apoya nuestra causa”, nosotros digamos que un tema que hemos fortalecido, y es como la fuente de nuestros ingresos, es la gestión de proyectos técnicos, nosotros gestionamos proyectos en torno a diferentes temas, por ejemplo tenemos hace 6 años un proyecto sobre derechos sexuales y reproductivos con PROFAMILIA, tuvimos 4 años un proyecto sobre toma de decisiones con apoyo y vida en la comunidad, pues la mayoría de proyectos los financia la cooperación internacional, es decir que nos llega en dólares, entonces eso es muy bueno en términos de efectividad de lo que hacemos y eso nos permite también tener impacto, ¿no?, pues porque al tener la financiación podemos involucrar a las personas sin ningún costo en los diferentes procesos, entonces así es que nos hemos movido, hacíamos un torneo de golf pero hace dos años no lo hacemos, porque lo hicimos 9 años y yo creo que eso también desgasta todo el tema del</p>

financiamiento, entonces ya no lo hicimos más y hoy tenemos también un proyecto de fortalecimiento organizacional, que nos está apoyando la cooperación internacional, y creo que es como por ahí que nos hemos movido mostrando mucho el impacto que hemos tenido, todo el trabajo que hacemos digamos de promoción de la educación inclusiva, la gestión también de participación en diferentes escenarios donde digamos antes la visión que se tenía las personas en condición de discapacidad era que los “niños siempre” y llevarlos al ICBF a las instituciones o a programas segregados y nosotros digamos con nuestra participación hemos intentado que las normativas y que los derechos que digamos las personas con otras discapacidades como visual, auditiva y física nos llevaban una gran ventaja, también incluya una persona con discapacidad intelectual y digamos que eso es interesante para la cooperación. La cooperación internacional está mirando mucho que las ONG y las organizaciones que ellos financian estén alineadas con la convención sobre los derechos de las personas con discapacidad, y nosotros, desde que nacimos, digamos en el 2005 todavía no había salido la convención, pero digamos desde el 2008 más o menos, hemos estado muy de la mano con Inclusion International que es una ONG internacional, pues desde 2008 hacemos parte de inclusión internacional y con ellos hemos ido muy de la mano en lo que significa implementar la convención en Colombia, con el lente de las personas con discapacidad intelectual, no exclusivamente para ciertas personas, ¿no?, porque a veces pareciera que los derechos a la accesibilidad y a todo esto es solo para sordos y ciegos y resulta que no, nosotros hemos mostrado que la accesibilidad también cognitiva, también es a las comunicaciones, también es al derecho al trabajo y a hacer parte de la ciudad, ¿no?, entonces ahí pues nos

	<p>hemos movido y por ahí nos mantenemos, sin embargo, si creemos que pues nos falta mucho trabajo en ese tema de la sostenibilidad, entonces creo que nos es fácil.</p>
ND	Claro
MÓNICA	<p>Lo que ustedes están haciendo, yo diría que es un buen proyecto para revisar las organizaciones sociales y por ejemplo he oído de muchas, yo trabajo con 22 ciudades del país porque coordino una red que se llama “la red de familias por el cambio”, muchas son organizaciones que nacieron parecidas a nosotros, de familias y que han tenido que cerrar por que digamos, sostenerse es muy difícil, y es muy difícil si ustedes las escuchan, si no hay una IPS o un proceso de rehabilitación que tu cobres y que te pague alguien, porque particularmente las familias no lo van a pagar, hay organizaciones que se han inventado que les van a dar clases de baile, que les van a dar clases de cocina, que los van a poner a habilidades para la vida, que no sé qué, y todo eso digamos se convierte en cosas que tú le tienes que cobrar a las familias y que no es fácil para las familias pagarlas, ¿no? Entonces esas organizaciones muchas veces cierran, y ahora que la DIAN pues se puso más densa e intensa hace tres años con las ONGs pues muchas han tenido que cerrar, entonces no es fácil tener como una idea innovadora de sostenibilidad para organizaciones como las nuestras, yo les aconsejo siempre mucho que no paguen un espacio físico, si uno tiene una oficina son costos mensuales, mes a mes que tienes que cubrir, y yo prefiero pagarle a la gente y no pagar un sitio físico, entonces digamos que es como uno de los consejos, yo les digo que si quieren hacer la clase de baile intenten más bien que donde hacen las clases de baile, o que si hacen arte, digamos acá en Bogotá o si es en las casas de la cultura de los</p>



	<p>municipios y departamentos, es allá donde los tienen que incluir, ¿ves?, y la organización puede hacer una gestión para que eso se dé, pero eso no les representa plata, ¿si ves? Son cosas que hay que gestionar, pero que también ¿cómo se ve la organización frente a eso, ves, frente a esta labor, la formación a familias, claro que hay que hacerla, hay que trabajar con las familias, pero eso vale, o sea, tu citas a las familias a algún sitio y por ejemplo, nosotros hacemos talleres con familias, pero hacer un taller con una familia buscar el sitio, yo pago sitios por horas, ¿s?, les alquilo un lugar por 2-3 horas, y hay que darles refrigerio, ¿no?, porque nos las vas a tener 3 horas sin darles ni un tinto, entonces, tienes que pagar el refrigerio, entonces todas estas cosas hacen que las organizaciones se sientan... de pronto ahorita la virtualidad les ha servido más, pero también es difícil, o sea, muchas familias no tienen acceso a la virtualidad y bueno, en fin, son muchos desafíos en realidad los que enfrentamos para poder hacer nuestra gestión digamos, y lo que nos hemos propuesto misionalmente, y el otro, digamos, el otro espacio que uno debería explorar más, pero que es muy difícil, es el tema de las entidades como el gobierno, o sea, el ICBF debería acompañar a organizaciones como las nuestras para que hagamos la gestión, ¿ves? Pero toda la gestión se termina diluyendo porque la contratación con el estado tienes que poner una contrapartida de un 30%, entonces, todo eso hace que las organizaciones no tengamos como competir, siempre terminan siendo las mismas, la fundación Saldarriaga Pombo...</p>
ND	Es que son las que tienen todo el capital...
MÓNICA	<p>Todo el músculo financiero, y bueno nosotros también por ejemplo veíamos que en España por ejemplo el Estado entiende que las organizaciones</p>

	<p>sociales como por ejemplo Plena inclusión que ustedes la pueden mirar como un modelo interesante, plena inclusión agremia o reúne a todas las organizaciones de familias que tienen entidades u ONG y el estado les financia anualmente un rubro porque consideran que las organizaciones sociales hacen un trabajo que debería hacer el Estado, y pues eso, ellos dicen “si, ustedes hacen un trabajo”, ustedes ven la página de PLENA INCLUSIÓN y producen una cantidad de documentos y materiales, que yo los uso mucho, pero claro, ellos tienen una financiación de base que se las da anualmente el estado para que ellas puedan hacer la gestión, y obviamente ellas buscarán muchas otras cosas pero pues eso sería como lo mínimo que uno esperaría cuando hace una labor que no la hace el Estado.</p> <p>La fundación Once que es de personas ciegas en España, también recibe mucho dinero del estado. Acá, por ejemplo, el INCI y el INSOR, instituto nacional para ciegos y el instituto nacional para sordos los financia el estado anualmente, ¿no?, y les da un rubro, 12mil millones es el rubro del INSOR, del instituto nacional para sordos entonces uno diría eso debería ser mucho más organizado y para las ONG en general que hacen una labor social importante. Pero bueno, es lo que tenemos.</p>
ND	Mónica una pregunta, ¿Cómo es el modelo de toma de decisiones en la asociación?
MÓNICA	Nosotros somos una organización no gubernamental, una ONG, somos ASOCIACION COLOMBIANA SINDROME DE DOWN. Pero somos una asociación de familias, por eso fue que le pusimos... uno mira todas las figuras de fundación, corporación, y nosotros decidimos ser asociación, pero todas tienen como los mismos requisitos, digamos, ante la DIAN para ser ONG pero

	<p>somos asociación. Y las decisiones digamos estructurales, nosotros, pues con la junta directiva sobre todo, tomamos las decisiones digamos de las acciones que tenemos al año, y todos los meses de marzo de todos los años hacemos nuestra asamblea anual, pero digamos que mucho de lo que hacemos, tenemos unas reuniones periódicas con la junta directiva y es todo como a través de la junta que tomamos las decisiones, pero si está muy también en manos de la dirección, por ejemplo la búsqueda de plata, si es como una tarea mía como directora ejecutiva el tema de la búsqueda de plata, de proyectos y de plata. Pero siempre, porque eso si lo dijimos, desde la planeación estratégica, siempre en línea de los 3 ejes que mueven la organización, que es: el trabajo con familias, la educación inclusiva y la incidencia en políticas públicas, son como las 3 cosas gruesas sobre las que nos movemos.</p>
JP	¿tu estas en la fundación desde su formación?
MÓNICA	Sí, yo soy miembro fundador. Nosotros fundamos AsDown en el 2005 y hasta el 2008 fue que yo entre a trabaja con ellos como directora.
JP	A ok. Y digamos en el momento en el que fue su fundación, hubo una creación de unos estatutos, ¿esos estatutos se han ido cambiando, o no se han cambiado?
MÓNICA	Si, han tenido dos revisiones, la última revisión fue hace como dos años en la que cambiamos la palabra, le cambiamos varias cosas, pero una de las cosas que cambiamos estructural es que no éramos solo familias de personas o de hijos con síndrome de down, así nos llamemos AsDown, nosotros hoy cambiamos la palabra por persona con discapacidad intelectual o cognitiva, ¿no?, porque el síndrome de Down es como la cara visible de las personas con discapacidad intelectual, pero lo cambiamos para que fuera mucho más amplio,

	hicimos otros ajustes en términos de este trabajo a nivel nacional que hacemos para que tuviera ese carácter nacional.
ND	¿Los crearon ustedes, ustedes mismos crearon los estatutos o contrataron a alguien para que les ayudara?
MÓNICA	Nosotros, una abogada que hace parte de la junta directiva que se llama María Covadonga, ella nos ayudó a la revisión de los estatutos y se expuso a la junta directiva para aprobación
ND	Mónica y la junta directiva cuenta con un reglamento como tal?
AA	No, no no no, no tenemos reglamento no, solamente pues digamos la planeación que hacemos de las reuniones que vamos a tener durante el año, con fechas exactas y tal para no cogerlos por sorpresa a los miembros de junta y una de las cosas que nos piden es q les avisemos 15 días antes de la reunión, pero no tenemos un reglamento no, y pues la periodicidad o lo que dura su mandato o su participación en la junta que es de dos años que eso se dice en los estatutos, si quieren continuar pueden ser reelegidos pero ellos tienen derecho cada dos años a abandonar su cargo.
ND	¿pero no tienen un máximo?
MÓNICA	¿De qué? De reelección?
ND	Si, de reelección. Que diga que puede estar hasta tantos periodos en la junta directiva o algo así ¿no?
MÓNICA	No, no lo tenemos
ND	Y, ¿Qué tipo de rol ejecuta la junta?, es mas de control, de supervisión de asesoría?, o también es como co-administrar?
MÓNICA	Digamos que como todas las juntas, yo siempre creo que las juntas directivas, por ejemplo nuestro presidente, pues él está muy al tanto de las

	<p>cosas pero pues es un señor muy ocupado entonces bueno tenemos como dos personas que esta abogada que te digo que nos acompaña en muchos escenarios, nos ayuda también con los temas que tienen que ver también con revisión legislativa y cosas que hacemos y otra miembro de junta que es Astrid Cáceres, que ella nos ayuda en todo lo que tiene que ver con temas educativos, ella es una persona que trabaja mucho en consultoría en temas de educación y ella nos colabora en proyectos, en formulación de proyectos y otras cosas que tienen que ver con la línea de educación y hay otra miembro de junta que nos ayuda también como con ideas de financiación, ella está muy como en el mundo de las comunicaciones y ella nos ayuda como en esa línea de mirar toda la parte de oportunidades en costos de alguna consecución de recurso, pero el resto no mucho.</p>
ND	Cuántos son realmente, cuántos son titulares?
MÓNICA	Siete
ND	¿Todos titulares?
MONICA	Todos son titulares, no hay suplentes, todos titulares
ND	¿Cuántos hombres y cuantas mujeres?
MÓNICA	<p>Nosotros cuando iniciamos teníamos 14 miembros y eso fue la locura, porque éramos 7 miembros titulares y 7 suplentes entonces decidimos que no, que teníamos que hacerlo como mas ágil, y por eso en algún momento, creo que después de 5 o 6 años lo volvimos 7 por estatutos y todo, ese fue uno de los primeros cambios, que no fueran tantos, en unos estatutos lo volvimos 7 por que eso era súper difícil, me acuerdo que creo que el presidente de esa época dijo “ no no no, esto no lo podemos seguir manteniendo de 14 personas, esto es súper inmanejable y al fin decidimos que fueran solo 7 y se estableció en</p>

	<p>nombre de la junta directiva que fueran solo 7 y se aprobó en asamblea, la asamblea es la que aprueba digamos esos cambios grandes, es la asamblea, y se dejaron 7 y los roles que tienen es: uno es el presidente, que digamos es el más importante en términos de su rol, el presidente y los otros, eso era vocal , suplente eso era un montón de cargos y finalmente lo dejamos 7 , el presidente y ellos digamos que asisten todos a todas las sesiones de junta directiva, y a cada junta directiva se les presenta digamos lo que ha transcurrido en los últimos dos meses, si hay alguna decisión financiera sobretodo que tomar ellos son los que</p>
ND	
ND y JP	<p>Muchas gracias que tengas buena tarde.</p>

## Anexo 5

### Transcripción entrevista 3

Entrevista Alejandra Arenas Directora Ejecutiva de Best Buddies	
ND	<p>Estamos con ALEJANDRA ARENAS de Best Buddies.</p> <p>Alejandra cómo es la toma de decisiones en la fundación?</p>
AA	<p>Pues mira te cuento, la fundación como está organizada es una junta directiva compuesta por 13 miembros, que se reúnen o nos reunimos una vez al mes, realmente tenemos prácticamente reuniones, yo creería que son más o menos 11 reuniones al año, y yo como directora ejecutiva tengo pues cierta autonomía, pero pues obviamente hay temas y decisiones que se toman en junta, nuestra mayoría decisoria es de 5 miembros de junta y básicamente lo que se lleva son cosas que exceden el presupuesto o pues exceden como la cifra creo que es como de 400 millones, a partir de como 400 millones de pesos hay que ir a junta para firmar convenios y contratos y ese tipo de cosas, en temas de presupuesto, pues quien aprueba presupuesto es la junta, quien aprueba estados financieros, informe de gestión pues obviamente es junta, eso es. Cambios en el modelo de inclusión laboral o cambios en los programas, meternos en un proyecto de cooperación multilateral pues obviamente también se revisa en la junta directiva. Y ese es digamos como básicamente la toma de decisiones.</p>
ND	<p>¿Ustedes cuentan con estatutos, la junta como tal cuenta con estatutos?</p>
AA	<p>si nosotros tenemos unos estatutos</p>
ND	<p>Quien los creó y hace cuánto y cómo fue...</p>
AA	<p>Esos estatutos se renovaron hace como unos, o hubo una reforma estatutaria hace como unos 4 años yo creo, donde se estableció que los cambios de junta son elegidos por un periodo de 6 años renovables. También digamos como que se amplió</p>

	<p>el objeto social para darle como un poquito más de alcance a la hora de participar en proyectos y también como para tener un poquito más de autonomía a la hora de firmar convenios y contratos por parte de la dirección.</p>
ND	<p>¿Y quién los creó?</p>
AA	<p>Pues originalmente la fundación fue creada aquí en Colombia en el año 2003, que es la fecha de creación de escritura pública y hubo unos estatutos que se originaron en ese entonces y hace como 4 años hicimos como la primera reforma y actualización.</p>
ND	<p>¿Y tienen un reglamento de junta directiva?</p>
AA	<p>No, reglamento como tal no.</p>
ND	<p>¿y qué tipo de roles ejecuta la junta? De supervisión, de control, de asesoría</p>
AA	<p>Sí, es un consejo asesor, funciona más que todo como un consejo asesor, ellos no, pues digamos que no hacen temas de supervisión y de asesorías, sino que es más como digamos como un consejo asesor.</p>
ND	<p>Nos repites por favor como está conformada?, cuantos son titulares, cuantos son suplente, cuantos son hombres, cuantos son mujeres, cuantos son independientes...?</p>
AA	<p>Ya te voy a decir... nosotros no tenemos la figura de principal y suplente son 13 y los 13 son principales.</p>
ND	<p>¿Y cuántos son independientes, es decir que no tengan que ver directamente con el sector, o como es la elección y la selección de esos miembros de junta?</p>
AA	<p>Eso funciona más que todo es porque alguien de la junta, pensamos en temas estratégicos entonces queremos que sea dependiendo del momento de la fundación, entonces si queremos que sea una persona porque queremos fortalecer el tema de mercadeo y de estrategia de comunicación de la organización entonces en su</p>



	<p>momento pensamos en un miembro de la junta que estuviera como en ese sector, si queremos fortalecer el tema de proyectos y de peligros de cooperación multilateral entonces pensamos en alguien que de pronto me pueda dar una orientación en ese sentido, y básicamente se llevan nombres a la junta y se miran si sí y se invita a la persona, luego de tener esa aprobación por parte de la junta, se le invita a esa persona a que participe y él acepta la invitación y ya, es básicamente como eso</p>
ND	No son remunerados verdad?
AA	<p>No, no son remunerados.</p> <p>No sé a qué te refieres con que si son independientes, eso no lo entiendo.</p>
ND	Por ejemplo a que si hacen parte del sector o son familiares porque entiendo en sus principios como que fue conformado por familiares
AA	<p>Si, nosotros tenemos altos miembros fundadores de la junta, ellos no tienen periodo, ellos digamos que serán miembros siempre y son los únicos digamos que han estado desde los inicios y son pues que están dentro de los estatutos como los fundadores, el resto son personas que no pertenecen ni siquiera al sector y que son pues finalmente gente como allegada o conocida de alguna manera a los fundadores o a mi como directora</p>
ND	Ok, no tienen que conocer del sector sino más bien como de la necesidad específica de su, o sea el perfil que entiendo es más que si necesitan a alguien de mercadeo entonces traen a alguien que sepa de eso o cosas así.
AA	Si, se mira como el tema coyuntural, quien nos puede aportar en cosas que queremos o fortalecer o que queremos de pronto revisar o que consideramos que le brindan como un tema estratégico a la fundación
ND	Ok. ¿Tú haces parte como tal de la junta directiva? O sea, entiendo que tú vas a la junta, pero ¿tú eres miembro de junta o simplemente vas por si...

AA	No. Yo asisto y siempre soy la secretaria de las juntas por ser la directora.
ND	Ok. ¿Cada cuánto sesionan?
AA	Sesionamos una vez al mes, en condiciones digamos normales sin hablar de esta coyuntura, las juntas son todos los meses, a excepción de enero y junio por temas de vacaciones, de resto pues nos reunimos una vez al mes.
ND	¿Dentro de esa junta también hay como comités que apoyen y sigan asesorando por ejemplo un comité de comunicaciones, uno de mercadeo, comités específicos para tareas específicas?
AA	Los creamos eventualmente, pero no están conformados como tal.
ND	Ok, o sea como a necesidad
AA	Según la necesidad, exactamente.
ND	¿La junta interviene en la creación de la estrategia corporativa?
AA	Si.
ND	¿Y eso como lo hacen, tienen una periodicidad o hacen la planeación estratégica cada cuanto tiempo
AA	Pues hicimos una planeación estratégica en el 2018, y ellos digamos que, conformamos como un petit comité, con el que nos reuníamos como más periódicamente y llevábamos como avances a la junta, en este momento precisamente estamos trabajando en una planeación nueva con McKinsey y ellos se reunieron con cada uno de los miembros de junta y vamos a hacer ahora un taller, pero digamos que la metodología la ha establecido quien nos apoya en esa planeación estratégica y McKinsey va a hacer un taller ahorita en Octubre con los miembros de junta.
ND	Ok. ¿Ustedes tienen auditoría interna?
AA	Tenemos un contador y tenemos un revisor fiscal.

ND	O sea que sistema como tal de control interno no tienen sino la revisoría fiscal
AA	Exactamente.
ND	¿Cuentan con un área de cumplimiento
AA	No.
ND	¿Tienen algunos riesgos detectados?
AA	¿A qué te refieres, a cuales tipos de riesgos?
ND	A cualquier tipo de riesgos que pueda verse enfrentado Best Buddies, como interno, externo, no se una matriz de riesgos
AA	Pues tenemos matrices de riesgos en tema de seguridad y salud en el trabajo, tenemos matrices, le hemos hecho DOFA y temas digamos de análisis a los programas, no sé si te refieres a eso.
ND	Si, exacto, como gestionan esos riesgos que han identificado, como los mitigan o como hacen
AA	Si, establecemos digamos como temas de riesgo frente a alguna estrategia que estamos implementando y digamos como los vamos a mitigar
ND	A ok, lo que hacen es específicamente, cuando identifican algo, miran a ver que hacen con eso, pero no es que haya una gestión como clara de gestión de riesgos.
AA	No.
ND	Conflictos de interés ¿los tienen identificados y los gestionan de alguna forma?
AA	No tenemos conflictos de interés, no sé si pudieron mirar nuestro informe de gestión que está colgado en la página, ahí está digamos nosotros publicamos en el informe de gestión, esa es una de las cosas que se menciona, no existe ni con miembros de junta ni con, digamos de la dirección no hay ningún conflicto de interés.
ND	Y como hacen cuando se presentan, si se han presentado?

AA	No se han presentado.
ND	Te ha pasado que la junta co-administre?
AA	No. No nada.
ND	¿cuentan con un sistema de compensación estructurado?
AA	No. Tampoco estructurado, no. Pues digamos que están las primas legales, yo como directora tengo también unos bonos, pero no hay sistema de compensación estructurado.
ND	Pero digamos que, por ejemplo por la estructura como la tienen ciertos como bandas salariales, como decir que a nivel de dirección esto, a nivel de analistas esto....
AA	Sí, sí. Pero no lo siento tan estructurado sabes?
ND	O sea, cuando ustedes van a contratar una persona nueva que hacen, miran el mercado interno y externo y dicen si esta persona esta como en esto...
AA	Lo que pasa es que la fundación es muy digamos es, está la junta, después la dirección, hay unos gerentes y los gerentes no ganan el mismo salario todos, entonces siendo gerentes no tienen el mismo salario, y lo hemos determinado un poco como con base en el volumen del programa, cuanta gente le reporta, que presupuesto tiene a cargo esa persona. Nosotros estamos divididos por centros de costos, entonces el programa más grande es el programa de oportunidad laboral y esa gerencia es el segundo salario más alto de la fundación, y entonces ese digamos que sería como un diferenciador, de resto en el programa de oportunidad laboral el cargo que más tenemos, el número de gente que más tenemos es el preparador laboral que es el coach de los amigos del alma en el trabajo, ese salario si es el mismo para todo el mundo, sí? Pero no es un tema estructurado, es más como de lógica que se determina

	con base en el nivel de responsabilidades, con base en el número de, pues en la cifra de ingresos, en la cifra de gastos, ese es como el análisis que se hace.
ND	Si, entiendo. ¿Cuentan con un fondo de ética?
AA	No.
ND	¿de gobierno corporativo?
AA	No, tampoco.
ND	¿Tienen establecidos procedimientos y políticas?
AA	No
ND	¿Tienen establecidos principios, valores...?
AA	Tampoco. Tenemos un reglamento interno de trabajo y digamos que en la planeación estratégica establecimos como, cual es el área de la fundación, como queremos que sea un miembro de equipo, pero como que eso esté escrito en algún lado no. Quedó escrito en una planeación y en su momento se difundió y está tácito e implícito pero que esté escrito no.
ND	¿Tienen implementados mecanismos de evaluación y autoevaluación para la junta directiva?
AA	No. Para la junta directiva no.
ND	A ok, y para el resto de las personas si?
AA	Si.
ND	¿Quién la hace, en la evaluación de desempeño?
AA	Si, hacemos una evaluación de desempeño, de hecho fue una cosa reciente, se hizo el año pasado apenas por primera vez, entonces se evalúa a la gente: qué metas tenía, como se calificaban ciertos aspectos, compromisos de mejora
ND	¿Tienen implementados mecanismos de evaluación para la alta gerencia, están incluidos dentro de esa evaluación de desempeño?

AA	Sí, pero a mí por ejemplo yo no tengo mecanismos de evaluación para mí.
ND	¿Y esos mecanismos de evaluación para la gerencia están atados de alguna forma a la compensación o no? ¿O simplemente miden y hacen como los planes de desarrollo y ya?
AA	Exactamente, si por que como para ellos no hay compensación adicional a su salario
ND	Ok. ¿Tienen algún programa de responsabilidad social?, ¿bueno claro que ustedes mismos en sí son responsabilidad social, pero tienen implementado algo especial como tal?
AA	Pues nosotros somos, tu sabes que Best Buddies lo que hace es promover la inclusión social y laboral de personas con discapacidad, entonces nosotros tenemos dentro de la fundación tenemos empleados que son amigos del alma.
ND	¿Ustedes tienen un programa como tal en compromiso con el medio ambiente?
AA	No.
ND	¿Nos cuentas un poquito más como está conformada esa alta gerencia? Estas tú como directora ejecutiva y hablabas de unos gerentes, como es esa estructura
AA	Ellos son: el gerente del programa de oportunidad laboral, el gerente de inclusión social y voluntariado, el gerente de mercadeo y comunicaciones y la gerente comercial. Y tenemos una consultora externa que digamos eso va y viene dependiendo de si hay proyectos de cooperación internacional, tenemos una consultora externa que asume el liderazgo de los proyectos en el momento en el que se esté ejecutando algún proyecto
ND	Ángela nos contaba en su momento que había como dos codirectoras, que ella era como más administrativa y había otra que era como psicóloga, eso ya no existe?
AA	No.

ND	Ya tu asumiste esos dos roles, por decirlo de alguna forma.
AA	Sí, sí.
ND	<p>Vemos nosotros que ustedes presentan informes de gestión, ¿Cómo es esa dinámica para presentarlo, como funciona, quien los prepara, a quien, obviamente me imagino pues que a</p> <p>Best Buddies cabeza, o no sé cómo se llame eso, casa matriz o como funciona...</p>
AA	<p>Pues mira, como funciona Best Buddies a nivel por lo menos Colombia, nosotros somos, nosotros pagamos un fee anual para pertenecer a la comunidad global de best buddies, ¿sí? Tenemos derecho a usar el logo y todo ese tipo de cosas, tenemos reuniones anuales para unos temas, entonces si es para la oportunidad laboral la hacen en algún país, si es para todo el tema de voluntariado la hacen siempre en Indianapolis en la universidad de Indiana, ¿Sí?, y ellos nos piden a nosotros una información vía report que habla de toda la información como de impacto, cuantos amigos del alma están trabajando, cuantos amigos del alma trabajan en voluntariado, cuantos participantes hay. Digamos que ellos tienen establecido como una información que mandar. Nosotros no mandamos ni estado financiero ni nada de eso, ¿sí?</p>
ND	¿Y con que periodicidad mandan esa información?
AA	<p>Una vez al año. El informe de gestión aquí internamente en Colombia lo preparamos, lo preparan las gerencias cada una con su área, me lo manda a mí y digamos yo lo condenso, lo graficamos, le hacemos como digamos como toda la parte de imagen, se somete a aprobación de junta digamos en la reunión de estados financieros, y una vez aprobado se cuelga en la página web porque por la DIAN esa información tiene que estar ahí, pues digamos pública para ellos verificar que</p>

	<p>nosotros somos una entidad sin ánimo de lucro y que ellos nos renueven pues ese régimen especial al que tenemos derecho que es no pagar renta.</p>
ND	<p>¿Cuáles son los grupos de interés de ustedes?</p>
AA	<p>Nosotros tenemos: los voluntarios, instituciones de educación y ahí estoy hablando de colegios públicos y privados, universidades públicas y privadas, los amigos del alma obviamente, sus padres, familias o acudientes, las empresas que les dan empleo, trabajamos de la mano con EL SENA y con algunas entidades del estado</p>
ND	<p>Esas empresas que les dan empleo, ustedes van y hacen convenios con ellos o cómo funciona?</p>
AA	<p>Si, nosotros por ser entidad sin ánimo de lucro lo que hacemos es que a través del programa de oportunidad laboral tenemos dos mecanismos para que los amigos del alma tengan una opción de trabajo y que las empresas nos paguen por ese programa. Uno es, hacemos un convenio donde ellos se comprometen voluntariamente a donarnos, porque la empresa incurre en dos gastos, la empresa le paga el salario al amigo del alma, porque es un empleado de su empresa y le paga a la fundación porque nosotros funcionamos en ultimas como un consultor en un programa de inclusión, entonces nos pueden pagar por dos vías: por convenio y es una donación digamos voluntaria pero pues es un compromiso por que nosotros prestamos el servicio a través de gente, y a esa gente pues hay que pagarle una nómina entonces ellos pues se comprometen a ese pago, y si es donación pues entregamos un certificado de donación; si por sus temas tributario a ellos les conviene más que hagamos un contrato de prestación de servicios pues emitimos una factura con ello y el documento firmado de un contrato de prestación de servicios</p>
ND	<p>Ok. ¿Cómo revelan ustedes la información a esos grupos de interés?</p>
AA	<p>¿Cómo revelamos...?</p>



ND	<p>Si, ¿les exigen de pronto algún tipo de información? O lo que ustedes están publicando en la página es suficiente y las presentaciones y las concesiones que hagan ya es suficiente. O sea, o tienen que darle también a esos grupos de interés algún informe periódico o algo..?</p>
AA	<p>A las empresas del programa de oportunidad laboral les entregamos un informe una vez al año donde todo el impacto que ha tenido ese empleo a lo largo del año. Entonces hacemos una medición de impacto, entonces medimos como impactó la familia, como impactó la institución, como impacto al amigo del alma, como impactó al cliente si hay cliente, como impacto al jefe, como impactó al compañero de trabajo y eso es un resultado que se entrega una vez al año.</p>
ND	<p>¿Y a los otros grupos de interés?</p>
AA	<p>A los otros grupos de interés les entregamos, nosotros con las instituciones tenemos unos comités inter-institucionales semestrales y tenemos unos comités también individuales y les vamos entregando información por ejemplo de cuantos amigos del alma esa institución de los que se presentó, cuantos se contrató, cual ha sido el impacto, digamos que le damos un poquito más también la misma información con la empresa si ese amigo del alma contratado pertenece a esa institución. Nosotros funcionamos como una fundación de segundo nivel, la población no la atendemos nosotros directamente, la atienden las instituciones, y son a ellas digamos a las que les rendimos cuentas de qué ha pasado y en donde está ese amigo del alma que por su ayuda ganó un trabajo.</p>
JPG	<p>Vemos que ustedes tienen una página web pues muy bien montada y allí revelan información también, ¿Quién se encarga de mantenerla así?, digamos ¿tienen algunos parámetros de exigencia de BEST BUDDIES global para lo que tienen que publicar o algo así?</p>

AA	<p>No, nosotros tenemos unos lineamientos muy claros del uso del logo, colores, no separar los muñecos, en donde si lo podemos usar en donde no, ese tipo de cosas, cual es la gama de colores cuando está a color, cual es cuando está a blanco y negro como lo podemos usar, pero de resto somos absolutamente autónomos y nosotros básicamente publicamos ahí, y la página la administramos indoor a través del área de mercadeo y comunicaciones</p>
ND	<p>¿Tienen ustedes de pronto un boletín de noticias o algo similar?</p>
AA	<p>No.</p>
ND	<p>Tu nos hablabas ahorita de las donaciones, o sea su medio o su forma de sustento o de sostenibilidad es solamente a través de donaciones?</p>
AA	<p>Las empresas nos pueden donar vía donación o vía contrato de prestación de servicios, pero en ultimas pues es un servicio, o sea lo que pasa es que la empresa dice: a mí me sirve más donarle porque yo a mí me sirve más el certificado porque a mí me sirve más la reducción del 25%, pero si tú vas a ver, la fundación es completamente sostenible por ese mismo programa de oportunidad laboral, sin embargo la proporción es: 80% donación 20% facturación</p>
ND	<p>Y esa labor de conseguir digamos ese sustento, ese convenio con la empresa, ¿Qué tan titánica es, quienes son los encargados?, porque es que tengo en la cabeza que Ángela nos contaba que anteriormente, y no sé si todavía sea así, creo que tenían que tener como ya lo de todo el año siguiente a nivel financiero levantado para poder operar, o sea que era como una condición, si mal no recuerdo.</p>
AA	<p>Si, pues mira esa gestión la hacen, o sea, desde hace un tiempo sin pandemia nos estaba pasando que las empresas, eran más las empresas buscando hacer inclusión laboral de amigos del alma que nosotros salir a buscar, ¿si? Sin embargo, pues obviamente esto ahorita pues cambió, hacemos gestión comercial, las empresas</p>

	<p>hoy en día hay una ley que promueve que, en las licitaciones, si hay una empresa que participa y que le da empleo a población con discapacidad y tiene como comprobarla tiene un punto adicional y de hecho hay otra que no me acuerdo la norma que hace el desempate, si las dos empresas están empatadas y una tiene población con discapacidad es factor de desempate. Entonces ahorita lo que está pasando es que las empresas que nos están buscando mucho tiene que ver con esa intención que están teniendo de acceder a contrataciones a través de pues de proyectos con el estado; pero hacemos gestión comercial, buscamos nosotros también, tenemos un proyecto que se llama un calendario de fotos y es la gerente comercial, es la que sale a buscar los patrocinadores de ese calendario, ahorita pues por pandemia el calendario 2022 por primera vez desde que estamos operando en Colombia no vamos a sacar ese calendario.</p>
ND	<p>Como crees tú, que tener digamos que como ustedes tienen de fortalecido el gobierno corporativo, es decir la junta directiva y como son de juiciosos con toda esta gestión, ¿Cómo crees que ha favorecido la gestión tuya y la gestión de Best Buddies en general? ¿Cómo apoya, que ves de pros, que ves de contras?</p>
AA	<p>¿Qué veo de pros y contra a tener junta?</p>
ND	<p>Si, a tener la junta bien establecida, digamos que sesionen cada mes...</p>
AA	<p>Pues es una de las fortalezas que tenemos, digamos que la rigurosidad que tenemos, el compromiso que tenemos de la junta, poder tener digamos como un consejo asesor, sobretodo ahorita en época de pandemia que hay muchos financieros entonces, como proyectarnos, como prepararnos para la crisis, que decisiones debemos contemplar para tomar en caso de que se dé este escenario o si no se da este escenario se da este otro, entonces como reaccionar definitivamente la junta es pues</p>

	<p>digamos que es ese vocero ese consejero que nos ayuda como a minimizar la posibilidad de equivocarnos ¿no?</p>
ND	<p>Bueno, pues muchas gracias, no se Juan si tu tengas alguna otra pregunta o Alejandra si tú nos quieras preguntar algo o agregar algo?</p>
JP	<p>No pues yo no tengo ninguna pregunta, iba a preguntar lo de como ves el beneficio que trae el tener un gobierno corporativo en una fundación y pues nos lo respondiste ahorita. No Alejandra, yo te agradezco por esta entrevista, por ser tan especifica con las cosas, creo que es mucha información muy útil para nosotros en nuestro trabajo y aporta mucho para las conclusiones que realmente queremos demostrar, que el gobierno corporativo no son solamente normas y reglamentos sino que tiene un valor agregado para estas entidades sin ánimo de lucro MUY IMPORTANTE, entonces eso es lo que queremos demostrar.</p>

## **Anexo 6**

Transcripción entrevista 4

ENTREVISTA CORPORACIÓN SÍNDROME DE DOWN CON SU DIRECTORA  
LUZ GARCÍA DE GALINDO

ENTREVISTADOR: JUAN PABLO GUTIÉRREZ CUERVO (A)

ENTREVISTADO: LUZ GARCÍA DE GALINDO. (B)

JUEVES 27 DE FEBRERO DE 2020

A: Mi nombre es Luz García de Galindo Directora de la Corporación Síndrome de Down. La corporación es una organización de padres de familia que, desde hace más de 30 años brinda apoyos para que las personas con esta condición sean parte de los entornos naturales y para que junto con sus familias logren una vida plena y feliz.

B: ¿Cuanto llevas en la corporación?

A: Yo llevo en la corporación 15 años.

B: La primer pregunta de la entrevista es: ¿ Como funciona el modelo de toma de decisiones de la institución? ¿tu tomas todas las decisiones o tienes un equipo de trabajo al que se le delega algún tipo de decisiones? ¿Tienes tu equipo de gerencia? ¿Todas las decisiones están en cabeza de la dirección?

A: El gobierno corporativo de la entidad están conformado primero que todo por una asamblea. La asamblea está conformada por padres de familia. Luego tenemos una situación muy sui generis en el sentido en el que los usuarios a su vez son directivas, porque si bien no todos los padres son asamblea, la asamblea está conformada por un grupo de padres y son el ente máximo de autoridad en la entidad; esa asamblea está conformada por representantes de los fundadores que fueron a su vez padres de familia y representantes de los padres que en este momento tienen niños, jóvenes o adultos vinculados a algún programa de la corporación. Esta asamblea genera una serie de lineamientos dentro de los cuales lógicamente el director se

tiene que mover. Luego hay una junta directiva que está conformada por cuatro padres que vienen de la asamblea y tres miembros externos que vienen a dar la mirada a de personas no vinculadas con personas con la condición, esa junta tiene una serie de reuniones mensuales en donde van implementando las políticas y los lineamientos y, a su vez, se establecen planeaciones quinquenales estratégicas que le generan al director como un derrotero de mediano plazo hacia donde debe enfocar lo que haga, estas planeaciones estratégicas quinquenales se convierten en planeaciones anuales que son nuestro lineamiento más inmediato, luego, toda toma de decisiones depende de su vinculación con estas planeaciones y con esos lineamientos que se están dando. El director tiene autonomía en torno a cierto tipo de decisiones dentro de un rango presupuestal y dentro de un valor, dependiendo lo que implique la toma de decisiones en términos de inversión.

Cuento con un equipo bastante completo con el cual permanentemente estoy en contacto y con los cuales miramos las decisiones técnicas, financieras y administrativas que se tengan que tomar para que los planes estratégicos se lleven a cabo.

B: ¿Cuentan con unos estatutos?

A: Si tenemos unos estatutos.

B: ¿Ha habido algún cambio en esos estatutos desde la fundación de la corporación?

A: Si, muchos cambios. Incluso el más reciente tiene vigencia casi de no haber completado el año.

Luego, los estatutos permanentemente se están revisando y actualizando. Realmente se van ajustando según los cambios que se dan en el entorno.

B: ¿Quién creo los estatutos?

A: Los estatutos son definidos por los padres de familia, los cuales, están representados en su asamblea. Básicamente, toda modificación a estatutos es revisada y propuesta por junta directiva y aprobada por asamblea.

B: Ya me respondiste pero para aclarar, existe una junta directiva. ¿Esta junta directiva cuenta con un reglamento?

A: No, no tiene un reglamento.

B: ¿Qué tipo de rol ejecuta? ¿Supervisa, controla o son un asesor?

A: Yo creo que la junta tiene claramente un rol asesor, el cual es importante para el director, pero lógicamente el director está reportando a la junta, en ese sentido también tienen un rol de seguimiento y de control.

B: Entonces para recapitular, hace los tres, supervisa, controla y asesora.

A: Si.

B: ¿Como está conformada la junta directiva?

A: LA junta directiva está conformada por siete miembros, de los cuales 4 de ellos son parte de la asamblea, ósea, son padres de familia y tres miembros externos, es decir, personas que no están vinculadas con la corporación que están sugeridos por la misma junta y están aprobados por la asamblea y que han sido personas que, de alguna manera, han demostrado su vinculación en torno a que les preocupa la entidad y quieren generar mejores oportunidades para la entidad.

B: ¿Para la junta tiene titulares y suplentes o únicamente tiene los siete titulares?

A: Únicamente son siete titulares. Todos los miembros de la junta son titulares.

B: ¿Cuántos de ellos son mujeres?

A: 4 hombres, 3 mujeres.

B: ¿La directora hacer parte de la junta directiva?

A: No, la directora entra como invitada, pero no es parte de la junta.

B: ¿Cuántos de ellos son independientes?

A: 3 miembros de la junta son independientes.

B: ¿Todos los miembros de la junta entienden el sector y conocen el funcionamiento de la corporación?

A: Si, están empapados de información sobre la corporación.

B: ¿Qué tipo de perfil tienen en cuenta para elegirlo como parte de la junta directiva de la Corporación Síndrome de Down?

A: Como te mencionaba anteriormente, 4 por requisito tienen que ser familiares de personas con síndrome de down, no precisamente padres. Recientemente se abrió la posibilidad a los hermanos, precisamente con la idea de hacer una transición generacional hacia personas más jóvenes en la junta, entonces pueden ser papás o hermanos de personas con síndrome de down y los otros tres no deben estar vinculados con familiares con síndrome de down. De estas últimas tres personas se busca específicamente que hayan demostrado su interés por la corporación. Obviamente se busca que sean personas con una formación universitaria, de resto no hay ningún requisito adicional a ese.

B: ¿Cuentan cada uno de los integrantes de la junta con funciones determinadas?

A: Hay funciones de la junta, sin embargo, no hay funciones miembro por miembro.

B: ¿Cada cuánto sesiona la junta?

A: Una vez al mes.

B: ¿La junta directiva tiene comités?

A: En algunos momentos se conforman comités, sin embargo, no son permanentes, pero por decirte algo, un momento dado se considera que se requiere un comité que apoye la gestión de recursos, se conforma temporalmente y luego ya desaparece. No son comités permanentes.

B: ¿La junta directiva participa en la generación de la estrategia corporativa?



A: Totalmente, la planeación estratégica se define con asamblea, con junta directiva, con la dirección, con el equipo de la corporación, los padres también son consultados, entes contratantes, por lo tanto es una planeación muy participativa.

B: ¿Cuenta con una auditoria interna o externa a la junta directiva?

A: No. No existe una auditoria para la junta. Estamos certificados por el Icontec, entonces, dentro del seguimiento que se le hace a Icontec, se mira toda la parte de que el gobierno corporativo se vea reflejado en los sistemas de calidad que manejamos.

B: ¿Tienen un sistema de control interno?

A: A través de las auditorias. Tenemos muchas auditorias internas tales como auditorias de calidad, en torno a los requisitos de rehabilitación, en torno a los requisitos de los entes contratantes, sí.

B: ¿Tienen un área de cumplimiento?

A: No, sin embargo, lógicamente a través de las auditorias tenemos unos planes de acciones a los cuales les hacemos seguimiento.

B: ¿Qué riesgos han detectado como corporación?

A: Nosotros manejamos una matriz de riesgos en donde identificamos por un lado los que se generan por debilidades internas que tenemos y por otro lado por amenazas del entorno. Hay muchas situaciones ahorita, por ejemplo, el cambio en todo el sistema de salud en Colombia que bien se nos puede volver un riesgo como se nos puede volver una oportunidad de acuerdo a como lo manejemos, entonces estamos acciones en ese sentido. La sostenibilidad financiera de la entidad siempre es una situación a la que le atendemos especialmente, sobre todo por el tema de cartera que se maneja con las EPS, toda la situación de saber que va a pasar con todas las EPS que tenemos convenios. Tenemos riesgos que manejamos desde el punto de vista de personal, hay cierto tipo de tareas acá que pueden generar ciertas condiciones de salud emocional o salud física a las que tenemos que estar

atendiendo y haciendo previsión de riesgos. Permanentemente estamos manejando una matriz de riesgos y unos planes de acción para minimizar o evitar que se presente.

De igual manera manejamos una matriz de oportunidades para también aprovecharlas.

B: ¿Cómo corporación como mitigan los conflictos de interés que se puedan presentar, tanto en la junta directiva como en la asamblea?

A: En términos de la asamblea un conflicto que se pueda presentar es que la persona que entre a la asamblea, padre de familia, considere que ese es un espacio para tomar temas de su hijo y no un espacio realmente de mirada corporativa, entonces un poco lo aclaramos a través de definirle a los padres que ingresan a la asamblea cual es la expectativa que se tiene, cual es la función que ellos tienen dentro de las asambleas. Por otro lado en ningún caso se permite que la entidad haga negocio con ninguna entidad que tenga que ver con miembros de asamblea o miembros de junta, eso no está permitido.

B: ¿Se ha presentado la situación que la junta coadministre?

A: Aquí en la corporación no. En otra empresa en la que trabaje si, y es muy complicado, pero acá no.

B: ¿La junta directiva cuenta con un sistema de compensación?

A: No tiene ningún pago.

B: ¿Cuenta la junta directiva con un código de ética?

A: El código de ética es corporativo, no específicamente para la junta.

B: ¿Tienen código de gobierno corporativo?

A: Si.

B: ¿Tienen establecidas las practicas de la junta?

A: No.

B: ¿Tienen mecanismos de evaluación o de autoevaluación de la junta?

A: No, no se tiene evaluación de la junta.

B: ¿Cómo se realizan los mecanismos de evaluación de la gerencia?

A: Básicamente yo tengo que estar dando reportes sobre las planeaciones anuales, de los cuales obviamente se manejan indicadores con respecto a esas planeaciones y al mismo tiempo esas planeación tienen que demostrar que se está avanzando hacia esas metas quinquenales. Yo tengo que hacer informe de gestión anual, tengo que estar reportando trimestralmente a la junta como vamos según el plan anual, y pues como te digo, es un reporte, tanto cualitativo como cuantitativo.

B: ¿Tienen un programa de compromiso del medio ambiente?

A: Como programa no, y es un punto en el que quisiera hacer acciones, digamos que manejamos una serie de políticas no seriamente establecidas ni como un programa. Es algo en lo que debemos mejorar.

B: ¿Cómo está conformada la alta gerencia, en la dirección de la corporación?

A: En la dirección estamos organizados según la etapa de vida. Coordinadora de cero a cinco años, dos coordinadoras de 6 a 16 años, toda la etapa escolar; una de ellas coordina toda la parte terapéutica y otra coordina toda la parte educativa, luego tenemos una coordinadora que maneja toda la parte del programa de los jóvenes y adultos. Eso desde el área asistencial. También tenemos una coordinadora que maneja todo el tema de los ingresos a la corporación y la parte de psicología; eso desde el punto de vista asistencial.

Desde el punto de vista administrativo, tenemos una responsable de recursos humanos, una responsable de compras y mantenimiento, una responsable de contabilidad y finanzas y una responsable de gestión para el desarrollo.

B: ¿Cuáles son los grupos de interés a los que se dirige la corporación?

A: Primero que todo las personas con síndrome de down de todas las edades. Nosotros tenemos 700 usuarios permanentes de los cuales 400 son presenciales y 300 por medio de aulas virtuales que se dan en ciertas épocas, no permanentemente. Tenemos las familias de

esos usuarios y tenemos las entidades con las que ellos tienen que ver, es decir, los jardines infantiles, los colegios, dos universidades y 12 empresas. Trabajamos con todas las administradoras de planes de beneficio o los que tienen regímenes especiales, llámense fuerzas militares, con los que tenemos convenios. Trabajamos con padrinos, personas naturales, personas que becan a un niño que no tiene capacidad de pago. También tenemos donantes corporativos.

B: ¿Tienen página web?

A: Sí

B: ¿Está en inglés y en español?

A: Estamos empezando a hacer traducción al inglés.

B: ¿Revelan toda la información de gobierno corporativo en la página web?

A: No. Digamos que no revelamos todo el gobierno corporativo, publicamos si toda la parte de informe de gestión y estados financieros.

B: ¿Tienen un boletín de noticias?

A: En la página web a través de noticias, no por medio de boletín, sino como actualizaciones diarias.