



Gobierno corporativo y buenas prácticas para las organizaciones sin fines de lucro

Corporate governance and good practices for non-profit organizations
Governança corporativa e boas práticas para organizações sem fins lucrativos

Gladis Andreina Montevilla López

gladis.montevilla@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-1438-7878>

Universidad Privada Boliviana, La Paz, Bolivia

<http://doi.org/10.59659/revistatribunal.v2i3.15>

Recibido septiembre 2021 / Arbitrado en octubre 2021 / Aceptado en noviembre 2021 / Publicado enero 2022

Resumen

El objetivo de la investigación fue proponer lineamientos de gobierno corporativo para organizaciones no gubernamentales en Bolivia. Se efectuó el análisis normativo en tres etapas: Gobierno corporativo en la legislación internacional y nacional; Marco legal comparado que regula a las organizaciones sin fines de lucro; Propuesta de lineamientos de gobierno corporativo. En el marco internacional se evidenciaron avances considerables relativos a la normativa que favorecen el desarrollo de estructuras de gobierno corporativo; en contraposición, en Bolivia se evidenciaron vacíos. En consecuencia, con base en guías y códigos internacionales enfocados a las organizaciones de la sociedad civil propiamente dicha, se propuso un conjunto de principios y prácticas recomendadas para que cada organización pueda definir una estructura de gobierno adecuada a su realidad, que le permita cumplir con su misión y objetivos de manera efectiva, eficiente, transparente y con probidad.

Palabras clave:

Transparencia;
Lineamientos;
Principios; Gobierno corporativo;
Rendición de cuentas;
Organizaciones

Abstract

The objective of the research was to determine to propose corporate governance guidelines for non-governmental organizations in Bolivia. The regulatory analysis was carried out in three stages: Corporate governance in international and national legislation; Comparative legal framework that regulates non-profit organizations; Proposal of corporate governance guidelines. In the international framework, considerable progress was made regarding regulations that favor the development of corporate governance structures; In contrast, in Bolivia there were gaps. Consequently, based on international guides and codes focused on civil society organizations proper, a set of principles and recommended practices was proposed so that each organization can define a governance structure appropriate to its reality, which allows it to comply with its mission and objectives in an effective, efficient, transparent, and honest manner.

Keywords:

Transparency;
Guidelines;
Beginning; Corporate governance;
Accountability;
Organizations

Resumo

O objetivo da pesquisa foi propor diretrizes de governança corporativa para organizações não governamentais na Bolívia. A análise regulatória foi realizada em três etapas: Governança corporativa na legislação internacional e nacional; Enquadramento jurídico comparativo que regula as organizações sem fins lucrativos; Proposta de diretrizes de governança corporativa. No âmbito internacional, avançou-se consideravelmente na regulamentação que favorece o desenvolvimento de estruturas de governança corporativa; em contraste, na Bolívia as lacunas eram evidentes. Assim, com base em guias e códigos internacionais voltados para as próprias organizações da sociedade civil, foi proposto um conjunto de princípios e práticas recomendadas para que cada organização possa definir uma estrutura de governo adequada à sua realidade, que lhe permita cumprir com eficácia sua missão e objetivos, de forma eficiente, transparente e honesta.

Palavras-chave

Orientações; Começo; Governo corporativo; Prestação de contas; Organizações

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones sin fines de lucro, no gubernamentales, filantrópicas o del tercer sector, a diferencia de las organizaciones del segundo sector (empresas lucrativas), tienen el objetivo principal de abordar la superación de la pobreza, el desarrollo de la educación, el apoyo a poblaciones vulnerables en situación de riesgo social, etc., a través de diversas acciones sociales (Lara, 2012). Estas organizaciones tienen la responsabilidad de maximizar el uso eficaz y eficiente de las donaciones en el logro de objetivos comprometidos con los financiadores, evidenciando y mostrando que lo hacen con altos estándares éticos, de forma transparente y rindiendo cuentas a sus grupos de interés (donantes, beneficiarios, voluntarios, el Estado y otras partes interesadas).

En Bolivia existen 183 organizaciones no gubernamentales (ONGs) con autorización para operar y llevar a cabo proyectos sociales de acuerdo con su misión y propósito, de las cuales 129 son nacionales y 54 son extranjeras (Registro Unico Nacional de ONGs, 2019). Las áreas de intervención son variadas, abarcando desde temas de educación, salud, medio ambiente, agropecuaria, justicia, saneamiento básico, seguridad social, gestión de riesgos, derechos de la niñez y otros (Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo, 2019).

Al existir ONGs con diferentes políticas de autorregulación interna, resulta ser diversa la información pública relativa a fondos donados, inversión en proyectos, cobertura, número de beneficiarios, costos por beneficiario, así como el cumplimiento de metas anuales e indicadores comprometidos en sus planes estratégicos. La rendición de cuentas no refleja con precisión la eficiencia en la inversión económica (Lara, 2012). La normativa vigente, se limita a reglamentar y controlar el cumplimiento de ciertos requisitos para la obtención de personería jurídica, contenido mínimo de los estatutos, operación y funcionamiento, requiriendo informes anuales programáticos y financieros.

En el anterior contexto, surgió esta investigación con el objetivo de proponer lineamientos de gobierno corporativo

para organizaciones no gubernamentales en Bolivia, como una alternativa que facilite su desempeño eficaz y eficiente con transparencia, permitiendo la rendición de cuentas al Estado y la comunidad.

MÉTODO

Esta investigación corresponde a un diseño no experimental de alcance propositivo, bajo el paradigma sociocrítico se propuso lineamientos de gobierno corporativo para organizaciones no gubernamentales en Bolivia. Para mejor comprensión, los resultados se presentan en tres acápite: [1] Gobierno corporativo en la legislación internacional y nacional; [2] Marco legal comparado que regula a las organizaciones sin fines de lucro; [3] Propuesta de lineamientos de gobierno corporativo para ONGs en Bolivia.

El análisis de gobierno corporativo en la legislación internacional tomó como principal referente los principios de gobierno corporativo de la OCDE (OCDE, 2004; OCDE, 2016; Corporate Governance Principles & Recommendations, 2010). Posteriormente se presenta una comparativa entre los principios de la OCDE y los lineamientos que rigen la conducta en referentes como: Comité de supervisión bancaria de Basilea (Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 2015); Comunidad Andina de Fomento (CAF) - Banco de Desarrollo de América Latina (CAF Banco de Desarrollo de América Latina, 2013); Commonwealth - Directrices CACG - Principios para la gobernanza empresarial (Commonwealth Association for Corporate Governance, 1999); Australia - Principios y recomendaciones de gobierno corporativo del ASX (Australia Securities Exchange) (Corporate Governance Principles & Recommendations, 2010); España - Código unificado de Buen Gobierno (Informe del Grupo Especial de Trabajo, 2006); Brasil - Instituto Brasileiro de Gobernanza Corporativa (IBGC) Código de Buenas Prácticas (Brazilian Institute of Corporate Governance - IBGC, 2010); México - Código de mejores prácticas corporativas (Código de Mejores Prácticas Corporativas, 2010).

Del marco legal comparado para las organizaciones sin fines de lucro, se tomaron los casos de España y Chile. En el caso de Bolivia las normas consultadas fueron las siguientes: Constitución Políticas del Estado (2009), Ley 351 (2013), Ley 43/2015 Tercer Sector de Acción Social (2015), Ley 3076 (2005) y Ley 2427 (2002).

Finalmente, la propuesta de lineamientos de gobierno corporativo para organizaciones no gubernamentales en Bolivia está basada en los siguientes documentos: Manual de gobernabilidad para ONGs de Marilyn Wyatt (2004); Charity Governance Code (2017); Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas españolas (Comisión Nacional del Mercado de Valores, 2015); Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo de México (2018); Plan estratégico del Tercer Sector de Acción Social (Comisión de Consolidación de la Plataforma del Tercer Sector, 2015).

RESULTADOS

GOBIERNO CORPORATIVO EN LA LEGISLACIÓN INTERNACIONAL Y NACIONAL

Principios de gobierno corporativo de la OCDE

Los principios del gobierno corporativo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2004) fueron respaldados en su primera publicación por los ministros de la OCDE en 1999 y actualizados en 2016 como principios de gobierno corporativo de la OCDE y del G20 (OCDE, 2016). Constituyen la referencia internacional por excelencia al ser compatibles con la diversidad de modelos regionales, son referente para responsables políticos, inversores, empresas y otras partes interesadas; ofrecen normas no vinculantes y buenas prácticas, así como una guía para su implementación susceptible de ser adaptada a las circunstancias particulares de cada país, región u organización. En general esta nueva versión - OCDE 2016 - mantiene el espíritu de los principios del 2004, destacando la adición de una nueva sección referida a los inversores institucionales, mercado de

valores y otros intermediarios, entendiéndose que este énfasis aborda la mala experiencia de la crisis de 2008. En este trabajo se analizan y consideran como referente los principios de la OCDE de 2004, por ser un marco más amplio como modelo para el propósito de la investigación.

En el documento de la OCDE de 2004 con relación a los principios de gobierno corporativo, especifica que en la medida en que resultasen aplicables, podrían constituir también un instrumento muy útil para mejorar el gobierno corporativo en sociedades sin cotización oficial, tales como las empresas de propiedad privada y las empresas propiedad del Estado (Corporate Governance Principles & Recommendations, 2010).

Estos principios son: I, Garantizar la base de un marco eficaz para el gobierno corporativo, que irá en coherencia con el régimen legal de cada Estado, siendo éste el responsable de establecer un marco legal apropiado y eficaz, en el que todas las empresas u organizaciones puedan desenvolverse en un marco de confiabilidad para el desarrollo de relaciones contractuales privadas. Se remarca la transparencia, eficacia y que las entidades reguladoras cuenten con poder, recursos e integridad para cumplir con sus funciones; II, Derechos de los accionistas y funciones clave en el ámbito de la propiedad, los derechos de los accionistas deben estar regulados en la ley, estando registrada en el estatuto societario la normativa referente a su propiedad, participación efectiva en todos los aspectos decisorios de la sociedad, derecho al voto y a la información transparente y oportuna; III, Tratamiento equitativo de los accionistas, sean estos minoritarios o extranjeros, prohibiendo el uso de información privilegiada y las operaciones abusivas; IV, Papel de las partes interesadas en el ámbito del gobierno corporativo, este principio vela por los derechos e intereses de los inversores, sus representantes y otros actores que participan en la consecución de los objetivos de la empresa u organización; V, Divulgación de datos y transparencia, proporciona un marco amplio y detallado de la información mínima específica, así como estructuras y políticas de gobierno corporativo que aseguren el acceso a información de los estados

financieros y la divulgación de datos, que permita la adopción de decisiones documentadas y establecer la situación real de una sociedad; VI, Responsabilidades del Consejo, de dirigir y gestionar la organización con altos niveles de ética, diligencia, atención debida y control de la eficacia de las prácticas de gobierno velando por los intereses de la sociedad y de los accionistas (Corporate Governance Principles & Recommendations, 2010).

Comité de supervisión bancaria de Basilea - Principios de Gobierno Corporativo.

Así también, el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, considera que un buen gobierno corporativo es esencial para el correcto funcionamiento del sector bancario y de la economía en su conjunto y cuenta con sus propias orientaciones de principios de gobierno corporativo para bancos.

Las orientaciones de este comité se cimientan en los principios de la OCDE (Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 2015, pág. 3)

A continuación, se mencionan los principios; I, Responsabilidades generales del Consejo, el Consejo es el responsable del banco en general, incluida la aprobación y vigilancia de la aplicación por parte de la gerencia de los objetivos estratégicos del banco, su marco de gobierno y cultura corporativa; II, Aptitudes y composición del Consejo; III, Estructura y prácticas del Consejo; IV, Alta dirección; V, Gobierno de estructuras de grupo; VI, Función de gestión del riesgo; VII, Identificación, seguimiento y control de riesgos; VIII, Comunicación de riesgos; IX, Cumplimiento; X, Auditoría interna; XI, Retribución; XII, Divulgación y transparencia; XIII, El papel de los supervisores.

En general estos principios hacen énfasis a una cultura corporativa que refuercen comportamientos responsables y éticos, indicando que los mismos son críticos para fomentar una conciencia del riesgo en el banco. Especifican las responsabilidades de la junta para designar al gerente general (CEO) y vigilar el análisis de riesgos. Proporcionan lineamientos sobre: la organización y evaluación del Consejo, el papel del presidente del Consejo, la

formación de Comités del Consejo como el comité de auditoría, riesgos, retribución y conflicto de intereses. Para los casos en el que existe una casa matriz y filiales, se indica que son el Consejo y la alta dirección de cada filial los responsables de desarrollar procesos de gestión del riesgo eficaces para su entidad. Las casas matrices deben efectuar la gestión estratégica a nivel de grupo y prescribir políticas de riesgo corporativo, debiendo la alta dirección y el consejo de las filiales, contribuir adecuadamente a su aplicación local o regional y a evaluar los riesgos locales.

Commonwealth - Directrices CACG - Principios para la gobernanza empresarial

La Asociación del Commonwealth para la Gobernanza Empresarial, creada en abril de 1998 en respuesta a la Declaración de Edimburgo de los jefes de Gobierno del Commonwealth, ha promulgado directrices para las empresas del sector de propiedad estatal y privada en los países miembros de la Commonwealth. Aunque estas directrices no son jurídicamente vinculantes, están destinadas a facilitar las mejores prácticas empresariales y el comportamiento de la comunidad (Commonwealth Association for Corporate Governance, 1999).

Una característica que se observa en las Directrices CACG, es que por un lado los 15 principios de gobierno corporativo están dirigidos principalmente a las juntas directivas de las corporaciones, y se aplican por igual en empresas comerciales, públicas, privadas, familiares o estatales. Se destaca por el énfasis que pone en el liderazgo y la responsabilidad de las juntas directiva de las corporaciones, se aplican por igual a las juntas directivas de todas las empresas comerciales, públicas, privadas, familiares o estatales.

Las Directrices CACG se estructuraron de manera complementaria a los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE (Commonwealth Association for Corporate Governance, 1999). Finalmente hay que indicar que el Código está dirigido al conjunto de países que lo conforman, tanto países desarrollados como países emergentes.

Comunidad Andina de Fomento (CAF)- Banco de Desarrollo de América Latina.

Considerando que las buenas prácticas garantizan un mejor uso de los recursos en las empresas, contribuyen a una mayor transparencia contable y mitigan los problemas de información asimétrica que caracterizan a los mercados financieros, es que el año 2004, CAF - Banco de desarrollo de América Latina, publicó la primera versión de los Lineamientos para un Código de Gobierno, la misma que tuvo revisiones menores en el 2006 y en 2010. La versión actualizada responde a la preocupación de profundizar en las prácticas de gobierno corporativo, ante la crisis financiera global, con énfasis en la administración de riesgos, los esquemas de remuneración de los miembros del directorio y la alta gerencia y la dinámica y operativa de los directorios. Estos lineamientos están organizados en 6 secciones referidas 51 medidas de gobierno corporativo agrupadas en grandes principios (I, Derechos y trato equitativo de accionistas.; II, Asamblea General de Accionistas; III, Directorio; IV, Arquitectura de control; V, Transparencia e información financiera y no financiera). En el documento se indica claramente que los lineamientos están dirigidos de forma fundamental a empresas y no a los poderes público ni a los emisores de normativa o regulación, por lo que la implementación es voluntaria, debiendo basarse necesariamente en la autorregulación, volcándose a los Estatutos corporativos, el reglamento del directorio y otros documentos de normativa interna que se consideren apropiados. Así también se especifica que las empresas que decidan acogerse voluntariamente deberán indicar en su informe de gobierno corporativo o memorial anual el cumplimiento o explicación (CAF Banco de Desarrollo de América Latina, 2013). Así también se especifica que las empresas que decidan acogerse deberán indicar en su informe de gobierno corporativo o memorial anual el cumplimiento o explicación.

Estos lineamientos se caracterizan por ser bastante detallados y prácticos, a diferencia de otros modelos. Contemplan guías para garantizar 4 aspectos: los derechos y trato equitativo de los accionistas, una efectiva y transparente composición y estructura

de los consejos de administración, la precisión y divulgación de información, relación con los grupos de interés.

Australia - Principios y recomendaciones de gobierno corporativo del ASX (Australia Securities Exchange).

Si bien los Principios de la OCDE son un marco de referencia generalmente utilizados para la implementación de estructuras de gobierno corporativo, es importante mencionar que existen otros modelos de buen gobierno corporativo que responden a las características propias de la región o estado. En este contexto, el modelo desarrollado por el Australian Securities Exchange llamado ASX Corporate Governance Council (Corporate Governance Principles & Recommendations, 2010), propone ocho principios con la misión de garantizar una guía práctica para las empresas cotizadas, sus inversores y la comunidad australiana en general. Éstos ponen énfasis en el respeto de los derechos de los accionistas, el rol del consejo directivo, la transparencia, altos estándares éticos y la rendición de cuentas responsable. Establecen los deberes de: divulgar los roles de la junta directiva y evaluación de desempeño de los ejecutivos de alto rango; asegurar la composición eficaz del consejo directivo que agregue valor, las reglas de funcionamiento para evitar la concentración de poderes y la toma de decisión ética y responsable con rendición de cuentas. Asimismo, esta guía menciona el deber de verificar y salvaguardar la integridad de sus informes financieros estableciendo un comité de auditoría. Así también considera la supervisión y gestión de riesgos, control interno y divulgación de los sistemas y políticas. Una característica interesante es que al establecer una política de remuneración indica que la remuneración debe estar relacionada con indicadores de rendimiento. Así también pone énfasis en la gestión de denuncias e investigación en caso de prácticas no éticas.

A diferencia de otros modelos de gobierno corporativo, es el único que menciona políticas de diversidad y objetivos medibles para lograr la diversidad de género y la obligatoriedad de revelar en cada informe anual la proporción de mujeres empleadas en toda la organización, mujeres en cargos ejecutivos superiores y

mujeres en el Consejo.

España - Código unificado de Buen Gobierno

El gobierno español, con base en los principios de GC de la OCDE, las recomendaciones de la Comisión Europea y recomendaciones sobre buen gobierno de las entidades de crédito aprobadas por el Comité de Supervisores Bancarios de Basilea (Informe del Grupo Especial de Trabajo, 2006), aprobó en 2015 el nuevo Código de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas (2015). Código que identifica los principios que inspiran las recomendaciones de carácter concreto y específico, en tres secciones referidos a: Aspectos Generales, Junta General de Accionistas y Consejo de Administración; dentro de los cuales se describen 25 principios con las respectivas recomendaciones. En la sección referida a la junta general de accionistas, se describen recomendación relacionadas con la transparencia informativa y voto informado, asistencia y participación en la junta general de accionistas y la política sobre primas de asistencia, entendiéndose como los derechos de los accionistas.

En la tercera sección referida al consejo de administración, se especifican todo lo relacionado a las responsabilidades, forma de operación y organización del consejo de administración, tales como funciones del consejo de administración, estructura, composición, tamaño, diversidad, política de selección de consejeros, dedicación en tiempo de sus miembros, frecuencia de reuniones y asistencia de los consejeros, información y asesoramiento a los consejeros. Así también se menciona el rol del presidente del consejo, del secretario del consejo, evaluación de sus miembros, funciones relacionadas al control y gestión de riesgos y los nombramientos y retribución.

Una característica que resalta en el contenido del Código es el carácter de voluntariedad, considerando que las cuestiones básicas e imprescindibles están incorporadas en normas de cumplimiento obligatorio. La legislación española deja a la libre decisión de cada sociedad seguir, o no, estas recomendaciones de gobierno corporativo y únicamente exige que, cuando no las

sigan, expliquen los motivos que justifican su proceder, al objeto de que los accionistas, los inversores y los mercados en general puedan juzgarlos (Comisión Nacional del Mercado de Valores, 2015).

Brasil - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) Código de Buenas Prácticas

El IBGC es una organización sin fines de lucro, dedicada a diseminar y promover las mejoras prácticas de gobierno corporativo en Brasil; publicó la última actualización del Código de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo el 2010 (Cavalcante & De Luca, 2013). A diferencia de los otros modelos, solo estipula 5 principios generales relacionados a la transparencia, justicia, rendición de cuentas y responsabilidad corporativa. Con relación a la transparencia, destaca además del hecho de proporcionar a las partes interesadas información de tipo económico financiero, también hace referencia a otros factores tangibles e intangibles, más allá de cumplir con un proceso regulatorio. En el segundo principio referido a la justicia, se incluyen los derechos de los accionistas sin discriminación. En el tercer principio las responsabilidades de los agentes de gobernanza se explicitan como rendición de cuentas, asumiendo las consecuencias de sus acciones u omisiones. La sostenibilidad de las organizaciones está vinculadas a las acciones y responsabilidad de la junta o consejo con la observación de los principios sociales y ambientales al identificar negocios y operaciones.

Así también destaca que, el Código se desarrolló principalmente con un enfoque en las empresas, pero es adaptable a otros tipos de organizaciones tales como el tercer sector, cooperativas y corporaciones gubernamentales, fundaciones y agencias entre otras. Otro aporte importante es que utiliza sin distinción los términos de “socios”, “accionistas” y “propietarios, a pesar de las diferencias legales entre los mismos, para facilitar su comprensión (Brazilian Institute of Corporate Governance - IBGC, 2010).

El Código se divide en seis capítulos en los cuales se analiza las prácticas y recomendaciones para cada parte de la organización: Propiedad, Consejo de Administración, Administración, Auditoría

independiente, Consejo fiscal, Conducta y Conflicto de intereses. El último capítulo establece los estándares de conducta y comportamiento, aplicable a uno o más agentes de gobernanza, además de proponer políticas y prácticas para evitar conflictos de interés y mal uso de activos e información relacionada con la organización (Brazilian Institute of Corporate Governance - IBGC, 2010).

Finalmente, el Código no hace referencia a los principios de la OCDE como se observa en otros modelos, sin embargo, tanto sus principios como los conceptos y recomendaciones a detalle desde el contenido de la agenda, apuntan a proteger a los accionistas, asegurar el manejo de información transparente y especificar el rol de la junta o consejo.

México - Código de mejores prácticas corporativas.

El Consejo Coordinador Empresarial (CEE) emitió la segunda versión revisada del Código de Mejores Prácticas Corporativas en 2010.

El Código contiene 11 principios básicos dirigidos a establecer las mejores prácticas corporativas que contribuyan a mejorar la integración y el funcionamiento del Consejo de Administración y sus órganos intermedios de apoyo (Codigo de Mejores Practicas Corporativas, 2010). De estos principios se derivan en 51 mejores prácticas corporativas organizadas en 5 secciones: Asamblea de Accionistas, Consejo de Administración, Función de Auditoría, Función de Evaluación y Compensación y Función de Finanzas y Planeación. En la forma de organización y descripción de los principios y prácticas recomendadas, destaca la conceptualización de cada sección, la descripción de la practica en detalle, facilitando su comprensión y aplicación.

Así también el Código remarca: la Asamblea de Accionistas es el órgano supremo de decisión y control básico para la vida de la sociedad, por lo que deberá actuar con formalidad, transparencia y eficacia, para la protección de los intereses de todos los accionistas; la responsabilidad fiduciaria de todos los miembros del Consejo de Administración en la definición de la visión estratégica, el vigilar la operación y aprobación de la gestión; no involucrar al

Consejo de Administración en actividades que corresponden a la operación diaria de la sociedad; la ampliación de los conceptos referentes a la figura del consejero independiente; la conveniencia de tener un plan formal de sucesión; la importancia de contar con un plan estratégico y presupuestos (Código de Mejores Practicas Corporativas, 2010). Las recomendaciones son de aplicación voluntaria.

En la Tabla 1 se sintetiza la estructura y énfasis de los códigos previamente citados y se los relaciona con los principios OCDE, identificando elementos comunes que hacen al gobierno corporativo, de acuerdo con la necesidad de cada país.

Tabla 1. Estudio longitudinal – observación participante

País / Región	Alcance	Cantidad de principios	Principios OCDE						Comité impulsor	Referencia a OCDE
			I	II	III	IV	V	VI		
Basilea	Internacional	13	Introducción	1 y 12		1-2 y 12	7-9 y 12	1-3, 5, 10-11 y 13	Si	Si
Commonwealth	Países miembros	15		1, 7	16 y 8	1, 6 y 14	1-4, 6, 9, 11-15		Si	Si
CAF	Países miembros	5		1	13	3, 4 y 54	2-3	1-3, 7-8	Si	Si
Australia	Interno	8	3	6	6	3	4 y 5	5, 9, 13, 15-18	Si	No
España	Interno	25		2, 7, 14, 19 y 20	8	3	1, 4, 6, 20-25	4, 5 y 7	Si	Si
México	Interno	7			1	12	3 y 6	2 y 4	Si	Si
Brasil	Interno	7		2	2	1-2	1 y 3		Si	No

Fuente: Elaborado por el autor

De la revisión y análisis del contenido de los lineamientos de carácter internacional y nacional, y la síntesis presentada en la Tabla 1, se identificó que no existe un modelo único de gobierno corporativo y que los trabajos realizados en diferentes países identifican algunos elementos comunes que hacen al gobierno corporativo. El objetivo común es salvaguardar el derecho de los accionistas y el interés de las partes interesadas. Los aportes no son vinculantes y constituyen un marco de referencia que brindan directrices destinadas a producir un resultado de alta calidad e integridad. En este contexto, la adopción de los principios debe adecuarse a las circunstancias particulares de la empresa en el contexto legal donde se desenvuelve.

Comisión de Caridad, Inglaterra y Gales

De forma específica en lo que atañe a las organizaciones benéficas, la Comisión de Caridad, en su calidad de regulador independiente de organizaciones benéficas en Inglaterra y Gales, establece seis principios generales que este tipo de organizaciones deben aspirar a alcanzar. Según esta comisión, estos principios están relacionados a “que tengan un propósito claro, una junta directiva fuerte, políticas y procedimientos para mejorar la eficacia y el éxito, organizaciones benéficas que buscan mejorar su desempeño, organizaciones financieramente sólidas y prudentes y prácticas responsables y transparentes” (Barker, 2018, pág. 805).

MARCO LEGAL EXTRANJERO QUE REGULA A LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO

Ley Española 43/2015, de 9 de octubre del Tercer Sector de Acción Social

España cuenta con una Ley del Tercer Sector de Acción Social, que es considerada como la primera ley hecha por y para el sector, que reconoce por primera vez de forma expresa el papel crucial de estas organizaciones en el diseño y la ejecución de las políticas contra la pobreza y la exclusión social, y que fortalece su capacidad como interlocutor necesario de la Administración General del Estado para el desarrollo de estas (Ley 43/2015 Tercer Sector de Acción Social, 2015).

Dicha Ley fue aprobada por el Congreso de los Diputados el 9 de octubre de 2015, y realiza la siguiente definición:

Las entidades del Tercer Sector de Acción Social son aquellas organizaciones de carácter privado, surgidas de la iniciativa ciudadana o social, bajo diferentes modalidades, que responden a criterios de solidaridad y de participación social, con fines de interés general y ausencia de ánimo de lucro, que impulsan el reconocimiento y el ejercicio de los derechos civiles, así como de los derechos económicos, sociales o culturales de las personas y grupos que sufren condiciones de vulnerabilidad o que se encuentran en riesgo de exclusión social (Ley 43/2015 Tercer Sector de Acción Social, 2015, pág. 5).

En el Capítulo II referido a los Principios Rectores, establece una serie de principios rectores de actuación del tercer sector de acción social, tales como tener personalidad jurídica propia, ser de naturaleza jurídica privada, no tener ánimo de lucro, asegurar la participación democrática de sus miembros, o tener carácter altruista, autonomía en la gestión y toma de decisiones respecto a los poderes públicos, el deber de actuación de modo transparente, tanto en el desarrollo de su objeto social como en el funcionamiento, gestión de sus actividades y rendición de cuentas así como promover la igualdad de oportunidades y de trato y la no discriminación entre todas las personas con especial atención al principio de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, llevando a cabo objetivos de interés general y social (Ley 43/2015 Tercer Sector de Acción Social, 2015).

La citada ley establece el deber de actuar de forma transparente y dispone medidas de apoyo y fomento para las entidades del tercer sector de acción social por la administración general del Estado, estableciendo concretamente en el inciso l) la acción de fortalecer y promover prácticas y criterios de buen gobierno y de transparencia en estas organizaciones

(Ley 43/2015 Tercer Sector de Acción Social, 2015, Inciso I).

Ley Chilena No. 20500 del 4 de febrero de 2011 sobre asociaciones y participación ciudadana en la gestión pública.

La Ley Chilena regula de manera global a la totalidad de las OSFL, contemplando en su texto normativo las figuras de asociaciones sin fines de lucro y organizaciones de interés público en los títulos I y II respectivamente. Reconoce que todas las personas tienen derecho a asociarse, crear asociaciones libremente para la consecución de fines lícitos y prohibiendo a los integrantes de dichas entidades a cualquier retiro de ganancias o utilidades.

Con relación a las organizaciones de interés público por cuya definición se refieren a las organizaciones sin fines de lucro objeto de la presente investigación, la norma en el Art. 15 indica:

Son organizaciones de interés público, para efectos de la presente ley y los demás que establezcan leyes especiales, aquellas personas jurídicas sin fines de lucro cuya finalidad es la promoción del interés general, en materia de derechos ciudadanos, asistencia social, educación, salud, medio ambiente, o cualquiera otra de bien común, en especial las que recurran al voluntariado, y que estén inscritas en el catastro (Ley 20500, 2011, pág. 3).

Otra disposición de la ley es el establecimiento del catastro que contenga la nómina actualizada de organizaciones de interés público por el Consejo Nacional de Interés Público que contenga la nómina actualizada de organizaciones de interés público, cuya información estará a disposición del público, en forma permanente y gratuita.

Una particularidad de la Ley es que en el título III, regula el fortalecimiento de las organizaciones de interés público. Las organizaciones de interés público reciben fondos públicos en calidad de asignaciones para la ejecución de proyectos, teniendo la obligación de informar acerca del uso de estos recursos, ya sea publicándolo en su sitio electrónico u otro

medio y dando a conocer anualmente su balance contable.

PROPUESTA - LINEAMIENTOS DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA ONGS EN BOLIVIA

Exposición de motivos y fuentes del modelo

En el conjunto de principios y códigos de buenas prácticas relacionados al gobierno corporativo, tanto de empresas lucrativas como organizaciones no lucrativas, se encuentran elementos comunes claves que hacen a un buen gobierno corporativo, tales como el fuerte liderazgo y rol de una junta directiva independiente de la dirección ejecutiva o gerencia, un conjunto de políticas de toma de decisiones y control que garanticen la rendición de cuentas y transparencia de la organización, un trabajo coordinado de trabajo en equipo y buenas relaciones dentro de la organización.

En contraste, el marco legal que regula a las ONGs en Boliviano menciona con precisión la estructura de gobierno corporativo y sus principios. La normativa obliga a estas organizaciones a presentar informes anuales y trienales programáticos y financieros; sin embargo, no menciona las bases del gobierno corporativo.

Para cubrir este vacío, con base en códigos, lineamientos y principios vigentes en la legislación comparada y la práctica internacional –para organizaciones del segundo y tercer sector – se identificaron lineamientos aplicables en Bolivia, según se puntualiza a continuación: [1] Manual de gobernabilidad para ONGs de Marilyn Wyatt (2004), son aplicables en Bolivia los principios y fundamentos relacionados a organizaciones del tercer sector; [2] Charity Governance Code (2017), código destinado a ser utilizado por organizaciones benéficas registradas en Inglaterra y Gales, es de interés la estructura de los lineamientos, por la forma simple y lógica en que se exponen, así como algunas buenas prácticas por su claridad; [3] Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas españolas (Comisión Nacional del Mercado de Valores, 2015), se recoge el carácter de flexibilidad bajo el principio conocido internacionalmente de “cumplir o explicar”, por el cual se exige que cuando las organizaciones no las sigan, expliquen los motivos que justifican su decisión, para que los grupos de interés puedan juzgarlos; [4] Código de Principios

y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo de México (2018), que incluye una sección de terminología.; Plan estratégico del Tercer Sector de Acción Social (Comisión de Consolidación de la Plataforma del Tercer Sector, 2015), se toman los principios relacionados a dignidad humana, y transparencia.

Se proponen lineamientos de gobierno corporativo para ONGs en Bolivia, como instrumento guía para los miembros de la junta directiva en su rol de liderazgo.

Ámbito de aplicación

Los lineamientos de buen gobierno están dirigidos al conjunto de ONGs, con independencia de su tamaño sin importar el tamaño, el nivel de madurez y su carácter de organización, es decir sea nacional o extranjera. De acuerdo con normativa boliviana, se entiende por organizaciones no gubernamentales a “las instituciones privadas o personas jurídicas, sin fines de lucro, nacionales o extranjeras, de carácter religioso o laico que realicen actividades de desarrollo y/o asistenciales con fondos del Estado y/o de cooperación externa en el territorio nacional” (D.S. 22409, 2015).

Principios de gobierno corporativo

Se proponen siete principios fundamentales que deberán guiar los sistemas de gobierno corporativo de ONGs en Bolivia.

Principio 1. Derechos y dignidad humana

La ONG aplica los valores, principios y mandatos de la Declaración Universal de Derechos Humanos, anteponiendo en todas sus actividades la dignidad de las personas a cualquier otro criterio y fomentando el empoderamiento de las personas más vulnerables y la autodefensa de sus derechos.

Razón fundamental

Las ONGs están comprometidas con la defensa de los derechos humanos de las personas y los colectivos más vulnerables, abordando la exclusión social desde un enfoque de derechos humanos, siendo un eje central de su acción la defensa y reivindicación de la plenitud de derechos, la no discriminación, la igualdad de oportunidades y de trato, la inclusión en la comunidad, la autodeterminación, la

promoción de la autonomía personal y la emancipación social. Este principio está relacionado con los valores de igualdad, libertad y compromiso, los mismos que son esenciales por su relación con las personas más vulnerables con las que la ONG trabaja.

Principio 2. Las ONGs se basan en una Misión

La junta directiva se asegurará de que la ONG tenga una Misión y propósito vinculados a unos valores y cumpla con sus propósitos u objetivos declarados, al garantizar que los propósitos de la organización sigan siendo relevantes y válidos. Desarrollar y acordar una estrategia a largo plazo, acordar planes y presupuestos operativos, monitorear el progreso y los gastos en relación con el plan y presupuesto, evaluar los resultados y el impacto, revisar y / o modificar el plan y el presupuesto según corresponda.

Razón fundamental

Las ONGs se crean para satisfacer una necesidad de los sectores más vulnerables, la comunidad o de sus integrantes y no para generar ganancias para los dueños o accionistas como en las empresas lucrativas. Una ONG expresa en su misión la manera en que busca satisfacer dichas necesidades y generalmente se vincula a una serie de valores básicos. La misión y los valores inspiran a las personas a participar en la organización a la vez de establecer un enfoque común para sus actividades, objetivos estratégicos y operativos. La misión constituye el punto de referencia para la planificación y el desarrollo de actividades y para la unificación de programas y las áreas como recaudación de fondos, finanzas, administración, recursos humanos, comunicación y otras actividades de la ONG. Los fines o propósitos de la organización son su razón de ser y deben apuntar a asegurar los medios óptimos para cumplirlos. De lo contrario, estarían fallando a sus beneficiarios, financiadores y patrocinadores.

Principio 3. Liderazgo

Cada ONG está dirigida por una junta directiva efectiva que proporciona un liderazgo estratégico en línea con los objetivos y valores de la organización.

Razón fundamental

Cada ONG está dirigida por una junta directiva efectiva que proporciona un liderazgo estratégico en línea con los objetivos y valores de la organización. Un liderazgo fuerte

y efectivo ayuda a la organización a adoptar una estrategia adecuada para cumplir sus objetivos de manera efectiva.

Principio 4. Estándares éticos y profesionales más elevados

Las ONG promueven los más elevados estándares éticos y profesionales. La junta directiva actúa de acuerdo con altos estándares éticos, adoptando valores y creando una cultura basada en valores que ayuda a lograr los propósitos sociales de la ONG. La junta directiva es consciente de la importancia de la confianza del público y su deber de salvaguardar y promover la reputación de la organización.

Razón fundamental

La junta directiva articula los estándares profesionales y éticos de la organización. Frecuentemente, las ONGs observan estándares de comportamiento más elevados que las entidades con fines de lucro, ello, en razón a que gozan de la confianza de los financiadores, donantes, exenciones fiscales y otros beneficios. La medida más importante para juzgar a una ONG es su grado de cumplimiento con lo establecido por la ley. La junta también debe entender cómo los conflictos de intereses reales y percibidos y los conflictos de lealtad pueden afectar el desempeño y la reputación de una ONG.

Principio 5. La buena gobernabilidad consta un sistema de gobierno interno y una estructura formal

La ONG debe establecer un sistema de gobernabilidad interna, divulgar la estructura formal de gobierno y los respectivos roles y responsabilidades de la junta directiva y la parte ejecutiva.

Razón fundamental

La gobernabilidad es un proceso transparente de toma de decisiones, el liderazgo de una organización sin fines de lucro dirige los recursos y ejerce la autoridad con fundamento en los valores compartidos para garantizar la transparencia, rendición de cuentas y que se busque el interés público. El órgano u órganos de gobierno se explicitan en una estructura formal donde residen las responsabilidades fundamentales de vigilancia y toma de decisiones de la organización y constituye el primer paso para la creación de un marco estable y predecible de rendición de cuentas.

Principio 6. Toma de decisiones, riesgo y control

La junta directiva se asegura de que sus procesos de toma de decisiones sean informados, rigurosos y oportunos, y que la delegación efectiva, control y evaluación de riesgos y los sistemas de gestión estén establecidos y monitoreados.

Razón fundamental

La junta directiva es la última instancia responsable por las decisiones y acciones de la ONG, debe tomar decisiones en forma colectiva y delegar otras. La junta directiva debe implementar controles financieros adecuados y los acuerdos de presentación de informes para asegurarse que supervisará todos los asuntos delegados. También deben identificar y evaluar los riesgos y las oportunidades para la organización y decidir la mejor manera de tratar con ellos, incluso evaluar si son manejables o vale la pena tomarlos.

Principio 7. Apertura y rendición de cuentas

La junta directiva lidera y dirige a la ONG para que sea abierta, transparente y que rinda cuentas de su trabajo tanto interna como externamente. Esto incluirá asegurar comunicaciones abiertas, informar a las personas acerca de la organización y su trabajo, consultar apropiadamente sobre los cambios significativos en los servicios o políticas de la organización, escuchar y responder a las opiniones de los patrocinadores, financiadores, beneficiarios, usuarios del servicio y otras partes interesadas en el trabajo de la organización, el manejo de quejas de manera constructiva, imparcial y efectiva y considerando las responsabilidades de la organización para con la comunidad en general.

Razón fundamental

Mientras que las ONG se beneficien directa o indirectamente del patrocinio de los donantes, el sector público y la comunidad esperarán un elevado nivel de rendición de cuentas. Para una ONG rendir cuentas significa demostrar periódicamente que utiliza sabiamente sus recursos y que no abusa de sus privilegios especiales para realizar actividades contrarias a sus fines no lucrativos. Una ONG que rinde cuentas es transparente.

CONCLUSIONES

Existen lineamientos y principios que sustentan la existencia, evolución y pertinencia del gobierno corporativo de forma global, no solo para el desarrollo, transparencia y rendición de cuentas de las organizaciones del sector empresarial, sino también público y de la sociedad civil sin fines de lucro. La gobernanza y buenas prácticas de gobierno corporativo son esenciales para cualquier organización independientemente de su carácter lucrativo o no y del tamaño de estas para rendir cuentas a las partes interesadas.

Se verificó que a nivel internacional las bases del gobierno corporativo tienen avances prácticos relacionados principios y buenas prácticas, tanto en el sector empresarial como organizaciones del tercer sector. Se reconoce la importancia de las organizaciones del tercer sector en el desarrollo económico y social, por lo que existe interés común en asegurar su sostenibilidad a través de controles internos, que respondan las partes interesadas en un marco de estándares éticos. A nivel nacional existe regulación para el sector de las empresas de sociedad anónimas y el sector de intermediación bancaria; sin embargo, se encuentran en proceso de desarrollo en comparación con la legislación extranjera. Si bien existe normativa y regulación para la operación de las organizaciones sin fines de lucro, ésta no contempla las buenas prácticas de gobierno corporativo.

Las ONGs extranjeras, al ser subsidiarias de organismos internacionales donde tienen una estructura de gobernanza en sus casas matrices, cuentan con conocimientos y prácticas de gobierno corporativo, y que, por políticas globales, en las operaciones de la ONG en el país aplican varias prácticas claves de gobierno corporativo, bajo el esquema de autorregulación y por voluntad propia. La ONG nacional, si bien tiene prácticas de gobierno corporativo como la transparencia y rendición de cuentas al haberse adherido al marco internacional para la efectividad del desarrollo de la sociedad civil, en sus documentos y lenguaje organizacional no se menciona el gobierno corporativo como tal. Con relación a los entes reguladores nacionales respecto al

funcionamiento de las ONGs, ni se aplica el gobierno corporativo ni las buenas prácticas de gobierno corporativo, limitándose al requerimiento de registro e información periódica, sin un valor agregado para fiscalizar o promover e impulsar el desarrollo organizacional de las ONGs nacionales como una de las partes interesadas.

Considerando que el rol de las organizaciones no lucrativas en el mundo es reconocido y relevante para impulsar la participación de la sociedad civil en el abordaje de las causas estructurales de la pobreza y desigualdades en derechos.

Las organizaciones sin fines de lucro necesitan de la confianza de las partes interesadas para poder realizar sus actividades. En la medida en que generen confianza y legitimidad, podrán conseguir recursos en cuanto a fondos y voluntariado. Por lo tanto, es esencial reconocer la importancia de adoptar buenas prácticas de gobierno corporativo para asegurar un desarrollo institucional encaminado a conservar e incrementar la confianza social, y que se fundamente en la transparencia, rendición de cuentas y liderazgo basado en altos estándares de ética. En este sentido y ante la falta de lineamientos de gobierno corporativo para las ONGs en Bolivia, con base en guías y códigos internacionales enfocados a las organizaciones de la sociedad civil propiamente dicha, se propone un conjunto de principios y prácticas recomendadas para que cada organización pueda definir una estructura de gobierno adecuada a su realidad, que le permita cumplir con su misión y objetivos de manera efectiva, eficiente, transparente y con probidad.

REFERENCIAS

- Barker, B. (2013). *Corporate Governance Handbook*. London: Hobbs the Printers Ltd
- Brazilian Institute of Corporate Governance - IBGC. (2010). conhecimento.ibgc.org.br. Obtenido de <https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/21131/C%C3%B3digo%20IBGC%202010%20ingles.pdf>

- CAF Banco de Desarrollo de América Latina. (2013). www.publicaciones.caf.com. Obtenido de http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/555/lineamientos_codigo_latinoamericano.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cavalcante, M. C. N., & De Luca, M. M. M. (2013). Controladoria como instrumento de governança no setor público. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)*, 7(1)
- CharityGovernanceCode. (2017). www.charitygovernancecode.org. Obtenido de https://www.charitygovernancecode.org/en/front-page?set_language=en
- Código de Mejores Prácticas Corporativas, M. (2010). www.sseinitiative.org. Obtenido de http://www.sseinitiative.org/wp-content/uploads/2016/04/Codigo_de_Mejores_Practicas_Corporativas_CCE_2010-1.pdf
- Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo. (2018). www.bmv.com.mx. Obtenido de https://www.bmv.com.mx/docs-pub/MARCO_NORMATIVO/CTEN_MNOD/CPMPGC-Julio%202018.pdf
- Comisión de Consolidación de la Plataforma del Tercer Sector. (2015). RECOMENDACIONES ÉTICAS DEL TERCER SECTOR DE ACCIÓN SOCIAL. Madrid: Plataforma de ONG de Acción Social
- Comisión Nacional del Mercado de Valores. (febrero de 2015). Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas. Madrid: Composiciones Rali, S.A. Obtenido de https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/Codigo_buen_gobierno.pdf
- Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. (Julio de 2015). www.bis.org. Obtenido de https://www.bis.org/bcbs/publ/d328_es.pdf
- Commonwealth Association for Corporate Governance. (noviembre de 1999). www.ecseonline.com. Obtenido de <http://www.ecseonline.com/PDF/CACG%20Guidelines%20-%20Principles%20for%20Corporate%20Governance%20in%20the%20Commonwealth.pdf>
- Corporate Governance Principles & Recommendations. (June de 2010). www.asx.com.au. Obtenido de https://www.asx.com.au/documents/asx-compliance/cg_principles_recommendations_with_2010_amendments.pdf

- CPE (28 de Diciembre de 2009). www.oas.org/dil/esp/Constitucion_Bolivia.pdf. Obtenido de <http://bolivia.infoleyes.com/shownorm.php?id=469>[12/28/2011 4:30:59 PM]
- D.S. 22409. (22 de octubre de 2015). www.lexivox.org. Obtenido de <https://www.lexivox.org/norms/BO-DS-22409.html>
- Informe del Grupo Especial de Trabajo (19 de mayo de 2006). www.ecgi.org/codes/documents/unified_code_may2006_es.pdf. Obtenido de https://ecgi.global/sites/default/files/codes/documents/unified_code_may2006_es.pdf
- Lara, M. B. (2012). La gestión de la comunicación en el Tercer Sector: cómo mejorar la imagen de las ONG. Esic Editorial
- Ley 20500, B. (16 de febrero de 2011). www.oas.org. Obtenido de http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_chl_ley20500.pdf
- Ley 351. (19 de febrero de 2013). www.ilo.org. Obtenido de <https://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/ELECTRONIC/93204/108884/F190728832/BOL93204.pdf>
- Ley 43/2015 Tercer Sector de Acción Social. (10 de Octubre de 2015). www.boe.es/. Obtenido de <https://www.boe.es/buscar/pdf/2015/BOE-A-2015-10922-consolidado.pdf>
- Ley No 3076. (20 de junio de 2005). www.gacetaoficialdebolivia.gob.bo. Obtenido de <http://www.gacetaoficialdebolivia.gob.bo/index.php/normas/descargar/10132>
- Ley No. 2427, 2002. (s.f.). servdmzw.asfi.gob.bo. Obtenido de <http://servdmzw.asfi.gob.bo/circular/Leyes/L2427.pdf>
- OCDE (2016), Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20, Éditions OCDE, Paris. Obtenido de: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264259171-es>
- OCDE. (2004). Principios de Gobierno Corporativo. Obtenido de <https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf>
- Registro Único Nacional de ONGs. (9 de mayo de 2019). www.vipfe.gob.bo. Obtenido de <http://www.vipfe.gob.bo/content/2368>
- Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo (2019) ONG y fundaciones extranjeras. Extraído de <http://www.vipfe.gob.bo/content/2368>
- Wyatt, M. (2004). Manual de Gobernabilidad para ONGs. Budapest