

ALFREDO ENRIONE C.

DIRECTOR CENTRO GOBIERNO CORPORATIVO Y SOCIEDAD

**“Elecciones en a CChC y las OSFL”**

**El Libero  
22 de agosto de 2018**

Las Organizaciones Sin Fines de Lucro (OSFL) no cuentan con mecanismos de autorregulación y en este sentido presentan desafíos muy particulares en materias de gobierno corporativo. Todos y cada uno de ellos han estado presentes en el debate eleccionario de la CChC.

**Esta semana se definirán las elecciones a la presidencia de la Cámara Chilena de la Construcción, el liderazgo de la organización gremial más prestigiosa e influyente de Chile.** Independientemente de quien gane, y por primera vez en mucho tiempo, la elección ha sido competitiva y ha servido para una discusión abierta de las posturas, preocupaciones y agendas de quienes aspiran a la presidencia. En este sentido el debate de las últimas semanas resulta extraordinariamente iluminador de los **particulares desafíos que tiene el gobierno corporativo de las organizaciones sin fines de lucro (OSFL). Incluyendo por cierto, la propia Cámara Chilena de la Construcción.**

A pesar de que en la memoria colectiva resuenan los escándalos en importantes empresas privadas, el hecho es que **las probabilidades de un mal gobierno corporativo son infinitamente más grandes en organizaciones sin fines de lucro tales como cooperativas, asociaciones gremiales y fundaciones.**

**Las empresas privadas con fines de lucro, y más allá de la regulación, cuentan con una serie de mecanismos “de mercado” que ayudan a identificar y (auto)corregir malas prácticas.**Hay, por ejemplo, un mercado de capitales donde accionistas exigen resultados y transparencia, y se expresan comprando o vendiendo las acciones. También hay un mercado de productos y servicios donde los clientes exigen ofertas de calidad, buen precio y consistencia. Finalmente, hay también un mercado de talentos que exige remuneraciones competitivas, trato justo y proyectos desafiantes donde desarrollarse.

*“Aunque una OSFL no cumpla sus fines, entregue malos servicios o sus dirigentes se roben la plata, podrá seguir existiendo mientras alguien siga aportando recursos”*

En este sentido una empresa típica que abuse de los clientes, expropie valor a un grupo de accionistas minoritarios o tenga malas prácticas con sus empleados nunca será sostenible a largo plazo. Sus productos no se venderán, nadie aportará recursos o no serán capaces de atraer talentos. Tendrán entonces que corregir sus malas prácticas o “el mercado” se encargará de que dejen de existir.

**Por su parte, las organizaciones sin fines de lucro no cuentan con los mecanismos de autorregulación de mercado señalados más arriba.** Es más, aunque una OSFL no cumpla sus fines, entregue malos servicios o sus dirigentes se roben la plata, podrá seguir existiendo mientras alguien siga aportando recursos.

En este sentido las OSFL presentan algunos desafíos muy particulares en materias de gobierno corporativo. Todos y cada uno de ellos han estado presentes en el debate eleccionario de la CChC.

**En primer lugar, está el desafío del “accountability” (o rendición de cuentas).** Al respecto es bastante común que sea dificil consensuar sobre cuál es la forma de medir el desempeño de la OSFL. ¿Es el desempeño financiero? ¿Operacional? ¿El tamaño? ¿La cobertura? ¿La calidad? ¿El impacto a nivel de cada beneficiado? ¿La reputación? ¿A corto, mediano o largo plazo?

En el caso de la CChC, ésta señala que su misión es “contribuir al bienestar de los chilenos mediante el desarrollo del sector construcción y de la iniciativa privada, junto al perfeccionamiento del sector público, como agentes de progreso y equidad en el país.” **¿Cómo se podría medir entonces el éxito y los grados de avance en su misión institucional?**¿Deberían usar métricas de bienestar? ¿Indicadores de desarrollo en la industria de la construcción? ¿Medir la calidad de las instituciones públicas? O bien, por otro lado, ¿podríamos usar el éxito económico de sus negocios con fines de lucro (ILC) como un buen indicador? La respuesta no es evidente y pueden haber posturas muy diferentes e igualmente legítimas al respecto.

*“Un gran desafío de las OSFL es resguardar la fidelidad a la misión fundacional, dado que gran parte de su energía se dirige a conseguir recursos”*

**Otro aspecto muy relevante a analizar sobre el punto anterior es de qué forma y a quiénes debe rendirse cuenta.**Siguiendo con el ejemplo y siendo fieles a la misión: ¿Debe rendirse cuenta a los socios fundadores de la CChC? ¿A sus dirigentes? ¿A todos sus socios? ¿A los empleados de la Cámara? ¿A los trabajadores de la construcción? ¿A los clientes de las empresas constructoras? ¿A todos los chilenos? Cada uno de los anteriores tiene preocupaciones y objetivos diferentes (y probablemente también tendrá diferentes métricas de éxito).

**Una segunda área donde las OSFL enfrentan desafíos es cómo resguardar la fidelidad a la misión fundacional.**Como es bien sabido, la mayoría de las OSFL tienen infinitamente más necesidades que recursos para satisfacerlos. En este sentido, no resulta raro que la organización gaste buena parte de su energía y talento en obtener dichos recursos.

En el caso particular de la CChC, lo que inicialmente fueron tímidos esfuerzos por ser autosustentables se transformó en pocas décadas en uno de los grupos económicos más grandes e influyentes del país. **Su brazo con fines de lucro, ILC, opera en los negocios de APF, isapres, compañías de seguros y banca, entre otros.** Administra miles de millones de dólares, sirve a millones de personas y aporta también a su principal accionista (la CChC) millones de dólares al año.

**Para muchas OSFL, la búsqueda incesante de recursos les hace perder de vista su misión original.** Los medios se van transformando en fines. Por esta razón no resulta sorprendente que los candidatos a la presidencia planteen dudas sobre medios, fines y la necesidad de poner en el centro la misión fundacional en la CChC.

*“No es raro ver fundaciones que emplean a familias completas (y pagándose buenos sueldos) o se usan como plataformas de prestigio, visibilidad y poder político”*

**La última área de desafíos en el gobierno de una OSFL es el delicado balance entre las agendas institucionales y aquella de los individuos que la dirigen.**Partamos de la base que en la mayoría de los casos los directorios son voluntarios y ad honorem. Agregamos a esto que no hay métricas objetivas de desempeño, que la OSFL no tiene “dueños” con la capacidad de exigir la rendición de cuentas y que puede perderse de vista la misión fundacional.

**De esta forma muchas veces, incluso de buena fe, la organización corre el riesgo de transformase en vehículos para llevar a cabo las agendas personales de quienes la dirigen.**Así no es raro ver fundaciones que emplean a familias completas (y pagándose buenos sueldos) o se usan como plataformas de prestigio, visibilidad y poder político.

**Es natural entonces que en este periodo de elecciones haya gente que cuestione con qué criterios se designan los directores en las sociedades donde ILC es accionista.**Después de todo, allí se pagan dietas generosas o son posiciones que dan prestigio social. ¿Se eligen a las mejores personas por sus méritos, conocimientos y experiencia o hay otros criterios?

La CCHC es una sociedad extraordinariamente exitosa, prestigiosa e influyente. Lo ha demostrado una y otra vez. Esto no significa que los temas que debaten los candidatos no sean relevantes. Es más, este debate debería ser recogido por otras organizaciones sin fines de lucro para evaluar su propia situación. Le deseo mucho éxito a quien resulte electo esta semana.