

No ver la comunicación como asunto estratégico y débil arquitectura de control, lunares de las ESAL

Desafíos que hoy por hoy tienen las Entidades sin Ánimo de Lucro, desde el gobierno corporativo, foco de discusión en un reciente foro en Bogotá.

Bogotá, octubre 27 de 2019 – El hecho de que sea la empresa social la que muchas veces llega hasta donde el sector privado y -sobre todo- el Estado no alcanzan a hacerlo para satisfacer expectativas puntuales, da cuenta de la importancia que constituyen este tipo de organizaciones, conocidas también como Entidades sin Ánimo de Lucro (ESAL). Sin embargo, su propio carácter es lo que parece relegarlas a que sean vistas como frágiles organizaciones -si no, focos de asistencialismo desbordado vulnerable a la corrupción- llamadas a generar mínimas compensaciones, afectando su perdurabilidad.

¿Cómo entonces garantizar la perdurabilidad de unas empresas que de alguna forma responden a las fallas de un mercado (deficiencia para proveer ciertos bienes o servicios)? Pistas para responder a este interrogante las da *Gobierno Corporativo en las Entidades sin Ánimo de Lucro*, libro de autoría de los docentes investigadores del CESA Juan David Aristizábal, Alexander Guzmán Vásquez y María Andrea Trujillo, quienes exploran en las prácticas de gobierno -y dinámicas derivadas- que puedan hacer viables, eficaces y sostenibles este tipo de organizaciones*, temática tratada durante un foro en Bogotá.

¿Cuál es la radiografía de las ESAL en Colombia?

María Andrea Trujillo: Lo que se desprende de información de la DIAN es que en el país están perfiladas más de 140.000 de estas organizaciones. Sin embargo, la DIAN ha sido más rigurosa para establecer esta categoría teniendo en cuenta las que declaran, tributan y puedan tener el tratamiento fiscal que corresponde a este tipo de entidades, y ese número está alrededor 47.000.

¿Cómo están agrupadas estas organizaciones?

Las ESAL son una categoría dada por Naciones Unidas. Básicamente se agrupan en 11 sectores industriales, y cuyo propósito esencial es reforzar actividades donde el Estado o el sector privado les falta o no tienen una debida cobertura, fortaleciendo debilidades en áreas como educación, salud, emprendimiento, medioambiente, entre otras.

¿Qué es lo que pone de presente este trabajo?

El libro resalta las particularidades y debilidades del gobierno corporativo en las Entidades sin ánimo de lucro en Colombia, y ofrece recomendaciones traducidas en acciones específicas que los actores de gobierno de las ESAL pueden adelantar para fortalecer sus organizaciones y propender por su perdurabilidad.

¿Hay remuneración para los miembros de junta en las ESAL?

En general una tendencia es que no, pero no solo pasa en Colombia sino también en el mundo. Las motivaciones para un miembro de junta en este tipo de organizaciones no subyacen en la remuneración económica, (sino) más en la red de contactos, en la afinidad que tengan con la causa de la entidad, y en la posibilidad de desarrollar habilidades profesionales que pueden aplicar en diferentes contextos. Aunque una buena práctica de gobierno es remunerar a los miembros de junta, lo anterior no es usual dadas las limitaciones y restricciones financieras que tienen las ESAL, por ello no es una práctica que pueda categorizarse como común. En el estudio realizado el año pasado por la Asociación de Fundaciones Empresariales para Colombia; es decir, de aquellas cuya matriz es una gran corporación, solo el 10% remunera a sus miembros de junta.

¿También impacta el efecto fundador a las ESAL?

No se puede desestimar la importancia del fundador. Tiene el conocimiento de la dinámica, conoce la misión, tiene los contactos y posee las habilidades personales para atraer recursos financieros y no financieros a la entidad. Pero el atrincheramiento en cargos de poder se vuelve una enfermedad. Un fundador puede no estar dispuesto en una ESAL a planear una sucesión gerencial, o a tratar de realizar una gestión de conocimiento adecuada para que, el día que tenga que hacerse a un lado, exista el capital humano dispuesto para asumir el cargo.

A pesar de su misión, no todas las ESAL se salvan de señalamientos, como el de ser fraudulentas

El fraude y la corrupción finalmente son llevados a cabo por personas, luego ninguna entidad es inmune a estas situaciones. Tras el paso del (huracán) Katrina, en EE.UU., surgieron entidades que abanderaron la recolección de fondos para apoyar a los damnificados. El FBI descubrió que más de 2.000 de estos sitios web eran fraudulentos. Otros análisis han descubierto fraude en las ESAL en Estados Unidos con descalabros económicos de hasta un millón dólares (\$3.500 millones de pesos).

¿Y ello es por falta de ética más que de arquitectura de control?

Son las dos cosas y son inseparables. Es que cuando hablamos de arquitectura de control, la ética está implícita, y esta es particularmente débil en las ESAL. Esto obedece a que en la mayoría de las veces los procedimientos de supervisión y seguimiento están delegados en terceros. Adicional a ello, son estructuras habitualmente concentradas en una sola persona, por ejemplo en el contador, luego es imprescindible que haya un gobierno que promueva auditoría, control interno, gestión de riesgos, no solo financieros sino también reputacionales. Y esto es clave. Dada su naturaleza, el mayor valor para un donante o inversionista es la reputación de la entidad receptora.

¿Cómo está jugando el factor comunicación en esta ecuación?

Las ESAL no están viendo la comunicación de forma estratégica. La comunicación se hace para los principales o más cercanos grupos de interés: no se hace de manera masiva, no se construye un portal que sea a la vez repositorio de información relacionada con las causas que persiguen. En suma, no se busca crear reputación a través de esta. Claramente esto implica una inversión, y esa puede ser una limitante, pero el emprendedor social, la entidad sin ánimo de lucro, que pueden considerar que destinar recursos para estos temas y no ubicarlos en los programas que están adelantando no tiene sentido, deben cambiar el chip y entender que es una inversión para construir reputación e imagen, punto de partida para atraer talento humano y a su vez los recursos financieros para las causas que persiguen.

¿Cuál es el gran desafío para las ESAL?

Las restricciones financieras en estas entidades generan que la compensación para los colaboradores no sea tan competitiva. Esto genera a su vez una alta rotación, lo que conduce a considerar que el gran reto es cómo capitalizar y cómo buscar otras iniciativas, no necesariamente monetarias, sino de engagement y de compromiso de estos colaboradores.

*Las entidades educativas no son parte del estudio.