

***Reportes de casos**

PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO APLICADO A LA INSTITUCIÓN AGRUPACIÓN NACIONAL DE BOY SCOUT DE CHILE”

CORPORATE GOVERNANCE PRACTICES APPLIED TO THE NATIONAL INSTITUTION OF BOY SCOUT ASSOCIATION OF CHILE”

Felipe Andrés Rosales Huerta

Ingeniero Comercial de la Universidad del Bío-Bío;
Diplomado en Habilidades Sociales e Inserción Laboral,
Egresado Magíster Dirección de Empresas.
frosales@ubiobio.cl
felipe.rosales.huerta@gmail.com

Resumen:

En este artículo, se realiza un análisis sobre la aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo en la institución Agrupación de Boys Scout de Chile. La investigación de basa en el modelo de Silva B. (2011): “Metodología de Evaluación de Prácticas de Gobierno Corporativo”, la cual examina como se emplea y cumple los diferentes principios del Gobierno Corporativo, permitiendo dar un diagnóstico preliminar sobre las acciones y prácticas realizadas por Organización. Se aplican dos instrumentos de evaluación: a dirigentes directivos de la institución, y a dirigentes scoutivos sin cargo de dirigencia. Posterior al análisis, se logra establecer fortalezas y debilidades de la corporación, aseverando las buenas acciones y prácticas realizadas, y también las respectivas mejoras que se pueden efectuar en la institución.

Palabras claves: Gobierno Corporativo, Organización No Gubernamental, Scout.

Clasificación JEL: L22, L31

Abstract:

In this article we analysis the Chilean Boys Scout institution practicing(conduct) conde. This searching is based on Silva B. (2011) model, called: “Metodología de Evaluación de Prácticas de Gobierno Corporativo” (Corporate Government code practicing method), wich one analyse how to using and getting the differents corporate government conduct code. Moreover this conduct code is a previous diagnosing about the institution behavior. Further on this code, this one evaluate according the kind of leadership leading the institution, and divide them according formal leader responsible for institutional activities and informal leaders responsible for institutional activities. The result of the previous analsys setting the institution weakness and strenghs, giving according that the good practicing the institution is doing good.

Key words: Corporative Government, Non Governmental Organization, Scout.

JEL Classification: L22, L31

I. Introducción

En el actual contexto mediático, en que hechos de conflictos de interés, tráfico de influencias y corrupción han estado afectando a distintas instituciones y organizaciones de carácter público, ha instaurado fuertes señales de desconfianza y decepción en la sociedad. Bajo dicho contexto, las Organizaciones No Gubernamentales pueden ser afectadas por problemáticas mencionadas anteriormente, ya que tienen menos protocolos de transparencia y pocas barreras legales que las fiscalizan. Además, se debe considerar que son beneficiadas por asignaciones y aportes entregados por distintos entes económicos, ya sean públicos o privados; lo que hace más imperativo tener un control y una visualización clara hacia los cumplimientos de los objetivos sociales de las instituciones mencionadas.

Una de las herramientas para hacer frente y disminuir los diferentes conflictos que afectan a las instituciones, son las Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo (BPGC) que permiten entregar orden, transparencia y eficacia en los procesos de gobierno organizacional. Las BPGC en ONG, no solo son un sistema de control y formación de transparencia, sino que además permiten entregar un orden sistematizado hacia la estructura organizacional, protegiendo a todos los grupos de interés involucrados en el proceso de entrega de valor social a la comunidad, manteniendo una relación de confianza entre socios que aportan al desarrollo de la ONG y conservando un círculo virtuoso de creación de valor.

Por ende, se plantea que si una institución tiene precedentes de una administración gubernamental transparente, confiable, equitativa, fluida e íntegra en sus distintos procesos administrativos, como informativos; permite atraer y retener capital financiero y humano, generando a un mejor candidato para albergar financiamiento de entes económicos que deseen aportar a la creación de valor social.

El estudio busca entregar sugerencias para el desarrollo de las Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo a la institución Agrupación Nacional de Boys Scout de Chile, con el fin de mejorar el desarrollo de sus procesos institucionales y lograr optimar el cumplimiento de sus objetivos como Organización No Gubernamental.

La investigación se basa en el modelo de Silva B. (2011): "Metodología de Evaluación de Prácticas de Gobierno Corporativo", que permite dar un diagnóstico preliminar sobre las acciones y prácticas de gobierno corporativo realizadas por la institución estudiada. Se utilizó dos instrumentos de medición: entrevista en profundidad y encuesta, para analizar las acciones del gobierno de la Institución en investigación.

II. Desarrollo

Revisión literatura:

Para toda organización o empresa es necesario una clara planificación, organización, dirección y control de cada proceso y trabajo que se desee elaborar, en el que el proceso de la toma de decisiones es clave y fundamental para la maximización de todo tipo de recursos utilizados en las instituciones.

Según lo anterior, y en un sentido extenso, el Gobierno Corporativo abarca todos los elementos que sustentan las decisiones de una empresa, haciendo énfasis en la decisión de los consejeros. GC no solo significa velar y prevalecer los derechos de los accionistas y controladores, sino además las obligaciones hacia los empleados, proveedores y clientes; las facultades comprometidas de los acreedores y sobre todo el cumplimiento de leyes o restricciones por entes reguladores. Olcese, A (2005 : 37) comenta que el sentido amplio de GC es "aquel sistema por el cual los negocios corporativos son dirigidos y controlados, y donde se establecen derechos y obligaciones entre las diferentes personas involucradas en la empresa: propietarios, consejeros, administrativos, accionistas y empleados; así como también las reglas y los procedimientos para la toma de decisiones sobre esos negocios".

Desde una perspectiva más sencilla y breve, el gobierno corporativo se puede precisar como un sistema

que busca la equidad, la transparencia y la responsabilidad institucional. En términos sencillos, Lefort, B (2003), lo define como “el conjunto de relaciones que se establece entre los diferentes participantes en la empresa con el fin de garantizar que cada uno reciba lo que es justo”.

Según Olcese, A, y Lefort, B, el sentido amplio de dicha definición apunta a la instauración y generación de ciertos valores y conceptos que tienen consecuencias transformacionales al aplicar el sistema de GC. Conjuntamente, aseveran que dichos valores son necesarios y fundamentales, porque son los pilares de las Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo.

Enfoque de Gobierno Corporativo

Las definiciones de GC, son multivariadas y los autores relacionados las precisan con distintas perspectivas, pero siempre bajo un enfoque desarrollado y explicativo. Esto dificulta encontrar definiciones sean netamente expresas, sin embargo, todas las definiciones tienen algunos ápices en común.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD) (1999) define el gobierno corporativo como “el sistema por el cual los negocios corporativos son dirigidos y controlados, de forma que la estructura del gobierno corporativo identifica y distribuye entre los diferentes participantes o actores (la junta directiva, accionistas y otros stakeholders) sus derechos y responsabilidades, como también, interpreta las reglas y procedimientos utilizados para tomar decisiones sobre los negocios de la empresa. En razón de eso, el gobierno corporativo también provee los medios a través de los cuales la compañía establece sus objetivos, los mecanismos para alcanzarlos y monitorear su desempeño”

Al año 2004 la OCDE redefine el concepto determinándolo como un conjunto de relaciones entre los directivos, el consejo, los accionistas y el grupo de interés de una empresa. Relaciones que generan una estructura para el establecimiento y cumplimiento de objetivos por parte de la empresa, determinando los medios y herramientas a ocupar para alcanzar las metas de la organización y fiscalizar el cumplimiento de ellas.

Silva, B. (2011), designa Gobierno corporativo como “la forma en la que se realiza la asignación de derechos y deberes entre los diferentes partícipes de una empresa con el objetivos de facilitar su acceso al mercado de capitales, aumentar el valor y contribuir a su continuidad en el tiempo”.

Tras hacer las comparaciones de las distintas definiciones, se manifiesta que el gran propósito del gobierno corporativo es la generación, y la mantención de valor. Además de que el GC entrega las nociones necesarias para que todos los participantes, directos o indirectos de la empresa, puedan ser agentes de creación permanente de valor.

Organización No Gubernamental:

Según la Asociación Chilena de Organismo No Gubernamentales (Acción), una Organización No Gubernamental (ONG), es un grupo organizado que su trabajo está centrado en construir una sociedad más justa y mejor. No persigue un fin monetario o de lucro y se moviliza en temas de interés público.

Independiente de la estructura legal o finalidad social que tenga la organización no gubernamental, se debe tomar en cuenta que dichas instituciones tienen dos grandes necesidades que deben ser satisfechas como tal. Drucker (1999) comenta que los desafíos que tienen en común las ONG son transversales en el tiempo y espacio, siendo también una de las características que las diferencias de otras empresas; y que se mencionan a continuación:

1.- Transformar donantes en contribuyentes: Hace referencia de que es preciso dar apoyo monetario, ya que así las entidades pueden cumplir la única misión común de todas: satisfacer las necesidades de ciudadanos que desean desarrollar y expresar su personalidad, de vivir conforme a sus ideales y creencias (Drucker 1999). Pasar de donador a contribuyente de ONGs, significa que el ciudadano da armas y herramientas a organizaciones para que puedan mostrar, lo que el ciudadano, desea ver cuando observa su entorno.

2.- Proporcionar a la comunidad un objetivo en común: El actual individualismo y la falta de comunicaciones de las sociedades urbanas, ha generado ciertas aprensiones a interactuar o cooperar hacia los demás, sin embargo sigue existiendo la necesidad de pertenecer a una comunidad.

La Agrupación Nacional de Boy Scouts de Chile (ANBSCH)

La Agrupación Nacional de Boy Scouts de Chile (ANBSCH) es una Corporación sin fines de lucro, la cual promueve y desarrolla un sistema educativo y de autoeducación, conocido como Movimiento Scout. Dicho movimiento se define como "Un movimiento voluntario, no político, de carácter educativo, para niños, niñas y jóvenes, abierto a todos sin distinción de origen de raza o credo, de acuerdo con el propósito, principios y método concebidos por el fundador". El propósito del Movimiento Scout es:

"Contribuir al desarrollo de los niños, niñas y jóvenes en el logro de todos sus potenciales moral, físico, intelectual, social y espiritual como individuos, como ciudadanos responsables y como miembros de su comunidad local, nacional e internacional".

La ANBSCH busca ofrecer a la juventud chilena, un programa de formación física, moral, intelectual y social, para forjarles personalidades afines con una presencia positiva y de nobles valores, en el hogar, sus centros de estudios o de su entorno habitual. Además, crear en ellos la conciencia de sus compromisos con el mundo actual, de ineludibles responsabilidades y participación en los problemas que se plantean y donde la juventud debe aportar su acción y presencia en la vida colectiva y en la sociedad que en ellos ve los constructores del presente y el porvenir.

Metodología:

La metodología a utilizar en el estudio, es la Metodología de la OCDE para la evaluación de Principios de Gobiernos Corporativos" presentada por la OCDE en el año 2006. Dicha forma de evaluación es adaptada al contexto de la institución Agrupación Nacional de Boys Sout de Chile. La metodología establece dos herramientas complementarias entre sí: entrevistas en profundidad a miembros directivos de la institución. Conjuntamente, encuestas de opinión dirigida a todos los dirigentes voluntarios que trabajan en la institución.

Metodología de la OCDE para la evaluación de Principios de Gobiernos Corporativos:

Desde principios del año 2006 la OCDE a publicado las diferentes directrices de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo, con el fin de que los usuarios puedan comparar y calificar la forma en que están trabajando las diferentes empresas, instituciones y jurisdicciones. Lo anterior permite resaltar e identificar que la metodología presentada es versátil en su forma de aplicación, dando opciones de ser utilizada en diferentes contextos organizacionales.

El documento de la OCDE que se emitió en el 2006 referido a la metodología para la evaluación de la implementación de los principios de los gobiernos corporativos, se divide en cuatro partes (OCDE, 2006): Cuestiones metodológicas y procedimentales, Visión Global del Gobierno – Información institucional necesaria, Capítulos de los Principios y Formulación de posibilidades de acción y de reconocimientos sobre las políticas a seguir.

Definición de los Temas y Dimensiones de Exploración:

Dichas dimensiones fueron elaboradas según dos instrumentos (Tabla N°1): en primera instancia la metodología presentada por Silva B. (2011:98), "Metodología de la OCDE para la evaluación de principios de Gobierno corporativo", en el cual presenta la taxonomía de los criterios a evaluar, exhibiendo discernimientos y atributos a evaluar. Conjuntamente se utiliza cuestionario de BPGC de la Superintendencia de Valores y Seguros, según Norma general N° 341; de la cual se logra extraer criterios relacionados a las normas de difusión para un buen GC, desde una perspectiva de las sociedades anónimas abiertas.

Tabla Nº1: "Dimensiones a Evaluar en Gobierno Corporativo"

Dimensión	Sub-categorías
<p><u>Garantizar la base de un Marco Eficaz para el Gobierno Corporativo</u></p> <p><u>Estructura de la Institución, equidad y derechos de los miembros activos</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento de tareas y funciones de los directivos de la institución. - Conocimiento correcto de las disposiciones legales y reglamentos de la institución. - Disposición de recursos por parte de los directivos de la Institución. - Representatividad y los derechos de los dirigentes en Asamblea. - Trato equitativo entre los miembros de la institución, por parte del directorio. - Protocolos de acción en casos de detectar conflictos de interés
<p><u>Transparencia y la divulgación de información</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Memoria anual entrega la información necesaria para conocer las labores realizadas y objetivos logrados. - Realizar auditoria por un ente externo a la institución. - Canales oficiales para la divulgación de la información.
<p><u>Responsabilidad del Directorio</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo y el desarrollo de las funciones del actual directorio. - Director tenga un comité de trabajo. - Procedimiento para detectar e implementar mejoras. - Procedimiento para la inducción de cada nuevo director

Fuente: Elaboración Propia.

Instrumento de Evaluación, Entrevista en profundidad.

Este método permitió reunir información cualitativa sobre el tema de estudio. Específicamente se adquiere nociones preliminares sobre la percepción y opinión de los Dirigentes de la ANBSCH, con responsabilidades institucionales y que están presentes en la toma de decisiones de la organización, sobre las Buenas Practicas de Gobierno Corporativo en Organizaciones No gubernamentales (BPGC-ONG).

Se presenta que en el total de entrevistados, solo un 17% pertenece al Directorio Nacional y con el mismo porcentual se presenta la Comisión Nacional, esto se explica que por parte de los miembros del directorio, se presenta una resistencia a la entrevista en profundidad por motivos del tipo de instrumento utilizado. Por otro punto, se destaca la buena disposición de los dirigentes con cargos locales, siendo un 44% de los entrevistados, además dichos dirigentes presentan una buena acogida al proceso.

Instrumento de Evaluación, Encuesta.

El método de aplicación responde a un proceso descriptivo exploratorio, pues busca describir la valoración de las prácticas y acciones de la administración nacional y del directorio de ANBSCH, desde la perspectiva del público objetivo estudiado.

Para la obtención de la muestra del público objetivo, “Dirigentes scout activos y con registro institucional 2014 vigente, pertenecientes a la Agrupación Nacional de Boys Scout de Chile”, se necesitó la información de la población, la cual fue extraída de la base de datos de la institución arrojando un N= 800 y obteniendo una muestra a trabajar de n=105.

Análisis y Resultados:

Resultados de la entrevista en Profundidad

Tras la realización de las 18 entrevistas, se presentan los resultados generales clasificados por dimensión y cuadros de preguntas-respuestas, resaltando las respuestas más relevantes y con una mayor valoración. (Ver Tabla N°2 a Tabla N°6)

Dimensión Valoración de Principios en General.

Tabla N°2: “Preguntas Dimensión Valoración de Principios Generales”

¿Qué le parece la actual administración y organización de la institución Agrupación Nacional de Boy Scout de Chile?	Un 77,78% considera adecuado como se ha gestionado y dirigido la actual administración.
¿Cómo visualiza el trabajo del Directorio y el ejecutivo (Comisión nacional) según las responsabilidades del sistema administrativo y de gobernanza interna de la organización?	Un 55,6% de los entrevistados comenta que hay responsabilidad con una adecuada gobernanza.

Fuente: Elaboración Propia.

Esto representa que los dirigentes encuestados perciben que la administración nacional cumple con generar un gobierno y que además se realizan acciones que responden a trabajos organizaciones.

Garantizar la base de un Marco Eficaz para el Gobierno Corporativo

Tabla N°3: “Preguntas Dimensión de Marco Eficaz”

Conocimiento de manera clara y transparente la distribución de tareas y responsabilidades entre las distintas autoridades de la institución, tanto del Directorio como de los Comisionados Nacionales, Provinciales, Locales	Un 55,6% de los entrevistados señala que tiene un conocimiento adecuado de la distribución de tareas.
Comprensión correcta de las disposiciones legales, estatutos y reglamentos de la institución, por todos los actores que participan en la organización	El 55,6% indica que existe una débil comprensión por parte de todos los actores y un 38,9% indica que hay una comprensión adecuada.
Disposición de poder y recursos necesarios para cumplir con sus obligaciones de cada directivo en la escala jerárquica institucional	Un 83,3% indica que los recursos son escasos y que la disposición de poder el baja.

Fuente: Elaboración Propia.

Se destaca, un debilidad en la tercera pregunta por los bajos fondos de financiamiento que existe en la institución, y porque la mayoría de instancias de organización, planificación y control de realizan en la ciudad de Santiago, dejando muy poco espacio al desarrollo y planificación de la provincias y localidades.

Estructura de la Institución, equidad y derechos de los miembros activos

Tabla N°4: "Preguntas Dimensión Equidad y derechos de los miembros activos"

El desarrollo de la equidad entre los miembros dirigentes, al preguntar por la representatividad y los derechos de los participantes en las asambleas de la institución	Un 61,1% señala que existe una débil representatividad, sin embargo un 22,2% y un 16,7% indican que hay un una alta representatividad y una representatividad adecuada respectivamente.
Considera que existe un trato equitativo entre los miembros de la institución que tienen derecho a voz y a voto en la Asamblea Nacional, por parte de los directores o los comisionados nacionales	El 38,9% insiste que hay un débil trato equitativo, seguido por un 33,3% que considera que es adecuado, y un 27,8% que menciona que es un alto trato equitativo

Fuente: Elaboración Propia.

Lo anterior, se explica por el hecho de que en la Asamblea Ordinaria, existe una baja participación por parte de los dirigentes que tienen derecho a voz y voto, además que en la organización siempre se ha realizado la instancia en la ciudad de Santiago, en el que el factor distancia afecta la participación de los dirigentes de regiones. En la última pregunta, se denota la diversidad de relaciones que existen dentro de los directivos, dándose a conocer que los tratos equitativos son directamente afines por los grados de amistad y relación que existen en las instancias de la institución.

Transparencia y la divulgación de información

Tabla N°5: "Preguntas Dimensión Transparencia y la Divulgación de Información"

Si la memoria anual de la institución entrega la información necesaria para conocer las labores realizadas y objetivos logrados de ANBSCH	Un 50% de los entrevistados comenta que la memoria anual trae la información adecuada para conocer los procesos realizados
Qué tan positivo sería realizar auditoria por un ente externo a la institución ANBSCH	Un 38,9% de los dirigentes comenta que es altamente positivo realizar dicha auditoria. Sin embargo, un 33,3% comenta que no es muy positivo realizar dicha instancias, y finalmente un 27,8% considera que es adecuado realizarlo.
Los canales oficiales utilizados por la institución para la divulgación de la información (información financiera, administrativa, resultados)	Un 44,4% considera que los canales son los adecuados, versus a un 33,3% de los canales de comunicación deficientes, y cierra el análisis que un 22,2% considera que son excelentes.

Fuente: Elaboración Propia.

Se destaca que es positivo que la institución realice los procedimientos de auditoria de manera externa, además reforzar los canales de comunicación que son evaluados de manera positiva. Lo anterior promulga la transparencia y profesionalismo de la institución.

Responsabilidad del Directorio

Tabla N°6: “Preguntas Dimensión Responsabilidad del Directorio”

La apreciación sobre el trabajo y el desarrollo de las funciones del actual directorio de la institución	Un 38,9% considera que el trabajo es adecuado, pero un 38,9% considera que el trabajo del directorio es deficiente y un 11,1% considera que es mala la gestión del actual directorio
Cada director tenga un comité de trabajo establecido para el desarrollo efectivo de sus labores	Un 27,8% lo considera positivo, un 38,9% considera que es muy positivo que exista dichos comité y un 33,3% considera que no es positivo realizar dichas estructuras.
Es apropiado que el directorio cuente con procedimiento para detectar e implementar eventuales mejoras en el funcionamiento conjunto	El 44,4% considera que altamente apropiado y un 33,3% que es apropiado tener protocolos de mejoras.
Es positivo que el directorio deba contar con un procedimiento para la inducción de cada nuevo director	El 50% y el 38,9% de los entrevistados considera que es adecuado y altamente positivo, respectivamente.

Fuente: Elaboración Propia.

Se destaca, que la poca valoración al trabajo del directorio es por el poco conocimiento que existe por parte de la asamblea y los dirigentes de la institución sobre los quehaceres del directorio y además de que no se tiene un acceso a la información de las reuniones mensuales de la instancia. A su vez, se valora que el director deba constar con un equipo de trabajo para hacer sus funciones.

Respuestas de la Encuesta

El siguiente análisis, aborda a las preguntas realizadas en el total de las encuestas dando de forma primaria algunas conclusiones del instrumento aplicado al público objetivo de la Institución ANBSCH. Conjuntamente el análisis se realiza por las siete dimensiones definidas en la metodología de evaluación.

Dimensión: Percepción de la Institución

En virtud a los datos mostrados en la Tabla N°7, se pueden obtener diversas afirmaciones:

Se evidencia que administración del Comité Ejecutivo Nacional de la institución ANBSCH es suficiente y regular, dando una apreciación positiva al trabajo realizado por la institución. Sobre la representatividad de la asamblea nacional; un 29,81% y un 25% de los dirigentes consideran que es regular o deficiente su representatividad en dicho estamento. Finalmente, al analizar la pregunta relacionada con las asambleas INDABAS⁴, se resalta de manera clara que un 38,1% de los dirigentes que participan en la encuesta evalúan la instancia como regular.

4 Importante conferencia o asamblea celebrada por la izinDuna (“principales hombres”) de los pueblos zulú. No obstante, en el contexto scoutivo se utiliza como espacio de organización y planificación de los diferentes distritos.

Tabla N°7: “Resultados Porcentuales de Dimensión Percepción sobre la Institución”.

Atributos de GC	Escala de valoración				
	Insuficiente	Deficiente	Regular	Suficiente	Excelente
¿Cómo considera la administración del Comité Ejecutivo Nacional de la institución ANBSCH?	5,83%	13,59%	28,16%	33,01%	19,42%
¿Cómo considera la administración del Directorio Nacional de la institución ANBSCH?	4,85%	20,39%	28,16%	29,13%	17,48%
¿Cómo considera la participación y representatividad de la Asamblea Nacional de la Institución?	12,50%	25,00%	29,81%	24,04%	8,65%
¿Cómo considera la realización de INDABAS* Nacionales, Provinciales y Locales?	8,57%	16,19%	38,10%	26,67%	10,48%

Fuente: Elaboración Propia.

Dimensión: Valoración percibida sobre ANBSCH

Al momento de analizar el nivel de importancia que le dan los dirigentes a distintos valores relacionados a las buenas prácticas de Gobierno de Corporativo, el atributo confianza tiene una mayor valoración siendo estimado como muy importante e importante con un 55,2% y un 21,9% respectivamente. Posteriormente los atributos que siguen en el orden descendente de valoración, el “compromiso social”, “transparencia” y “responsabilidad social” tienen una apreciación por parte de los encuestados de un 71,4%; 69,5%; y un 67,6% respectivamente. Juntamente al analizar el proceso de valorización de reconocimiento de los mismos atributos en la institución, se puede observar una clara dimisión. Se puede aseverar que dichos atributos relacionados al Gobierno Corporativo no son cien por ciento reconocidos en la institución.

Se destaca que 4 de los atributos son reconocidos de manera parcial, esto sucede con “Confianza en la institución”, “Transparencia en la institución”, “Equidad entre pares”, y “Entrega de la información”, lo que denota con un porcentual de un 29.5%, 31.4%, 34.3% y 34,6% respectivamente.

Por otro lado, existen diferencias importantes entre el puntaje promedio asignado a los atributos por los dirigentes al momento de evaluar los atributos importantes que debería representar la institución versus el puntaje promedio asignado a los atributos reconocibles por los mismos Dirigentes de la institución.

A continuación se explicarán en mayor detalle dichas aseveraciones:

Tabla N°8: “Ponderación Importancia General versus Reconocimiento ANBSCH”

	Importancia General	Reconocimiento ANBSCH	Diferencial	Tipo de Diferencia
Confianza en la institución	4,2	3,7	-0,5	2,6
Transparencia de información	4,1	3,4	-0,7	3,8
Responsabilidad organizacional	4,0	3,6	-0,5	2,6
Equidad entre pares	3,7	3,1	-0,6	3,1
Eficiencia organizacional	3,8	3,3	-0,5	2,8
Entrega de información	3,9	3,3	-0,5	3,0
Compromiso social	4,0	3,5	-0,5	3,0
Orden y espacios de diálogo	3,9	3,3	-0,6	3,1
Promedio	3,9			
Desviación Estandar	0,2			

Fuente: Elaboración Propia.

Antes de analizar los resultados de la Tabla N°8, se calculó la desviación estándar de los datos de la columna “Importancia General”, la cual arrojó un valor de 0,2. A su vez, se procedió a calcular el diferencial entre el puntaje de la columna “Importancia General”, con el de la columna “Reconocimiento ANBSCH” para cada uno de los atributos presentados en dicha tabla. Luego de lo anterior se aplicó un criterio para evaluar si la diferencia entre los puntajes de cada atributo en las dos columnas es realmente significativa, para ello se procedió a dividir el valor del diferencial por la desviación estándar de los datos (aplicando a este cociente valor absoluto). Si el valor se encuentra entre 0 y 0,9 la diferencia no es significativa, si el valor arrojado se encuentra en el intervalo 1,0 y 1,9 la diferencia es significativa, y si el valor es 2 o mayor se considera una diferencia altamente significativa, ya que se aleja en 2 o más desviaciones estándar del promedio.

A continuación se establecerá un análisis respecto a la tabla N°8:

Para los dirigentes de la organización, los atributos que más influyen al momento de identificar la institución desde una perspectiva valórica son: “Confianza en la institución”, “Transparencia de información”, “Responsabilidad Organizacional”, y “compromiso social”, los cuales obtuvieron un puntaje promedio de 4.2, 4.1, 4.0 y 4.0 respectivamente; en una Escala Likert de 5 puntos, (considerando a 5 como “Muy Importante”).

De los atributos reconocibles por los mismos dirigentes, los con mejor calificación promedio fueron: “Confianza en la institución”, “Responsabilidad Organizacional”, “compromiso social”, con un puntaje promedio de 3.7, 3.6, y 3.5 respectivamente; cotejados en la misma Escala Likert explicada en el punto anterior.

Se puede evidenciar que tres de los atributos con mejor calificación en ambas tabulaciones son (“Confianza en la institución”, “Responsabilidad Organizacional”, “Compromiso Social”,) por lo cual se puede concluir que existe un reconocimiento válido de dichos valores de Gobierno Corporativo en la institución. Sin embargo, se identifica que la AGNBSCH logra obtener un bajo reconocimiento por parte de los dirigentes voluntarios de la organización, por la significancia de las diferenciales entre la importancia del

tributo versus su reconocimiento. Lo anterior, llama a evaluar los procesos y mecanismos de trabajo de la institución, para poder mejorar y aumentar su reconocimiento de valor de imagen.

Análisis de Dimensión I: Garantizar la base de un Marco Eficaz para el Gobierno Corporativo

Al analizar las preguntas relacionadas a la dimensión de eficacia de GC, se evidencia que en que las preguntas tienen aplicación parcial o amplia en la institución (Ver Tabla N°9), lo que denota que la agrupación genera de manera regular un marco eficaz para el desarrollo del GC.

Tabla N°9: "Preguntas Dimensión de Marco Eficaz"

<p>Si existe un claro conocimiento sobre la distribución de responsabilidades entre las distintas autoridades de la institución: el Directorio, Comisionados Nacionales, Provinciales y Locales.</p>	<p>El 53,3% de los encuestados declara que dicho ítem se aplica en su totalidad y se aplica de manera parcial, obteniendo para ambas valoraciones un 26,7%. Además se declara que el 21,9% de los encuestados considera que es parcialmente aplicado que se tenga un conocimiento claro de la distribución de responsabilidades de las autoridades.</p>
<p>¿La institución tiene herramientas o instrumentos que permitan comprender las disposiciones legales, estatutos y reglamentos?</p>	<p>Se tienen como respuesta una estimación positiva a la aplicación de dicha acción, en el que un 34,6% de los encuestados revela que es totalmente aplicado; lo sigue ampliamente aplicado con un 26% y un 17,3% que no se aplica el hecho de que existan herramientas de comprensión de legalidades.</p>
<p>¿En la institución existen capacitaciones o perfeccionamientos, en áreas técnicas básicas (administración, contabilidad, derecho, etc.)?</p>	<p>Se declara los porcentuales de manera negativa, dando a conocer que el 27,2% cree que no es aplicable, y lo siguen un 23,3% y un 20,4% que piensa que es parcialmente aplicado y no aplicado. Esto permite evidenciar que es necesario tener las competencias técnicas para lograr una eficaz gestión y administración de la institución.</p>

Fuente: Elaboración Propia.

Sobre la primera pregunta, se refleja que los estatutos y legalidades institucionales de la ANBSCH son conocidos. No obstante los estatutos tienen un grado de interpretación, en el que cada dirigente descifra y explica según su forma de vivir el método scout. Por ello, algunos dirigentes con mayor experiencia o conocimientos técnicos en la materia realizan una correcta interpretación, pero asimismo existe un porcentaje que necesita herramientas de apoyo para una declaración e interpretación correcta de los estatutos legales. Asimismo, se destaca que no existen capacitaciones profesionales en la institución, y que bajo el prisma del Gobierno Corporativo, si son necesaria para el desarrollo eficaz de gobernanza.

Análisis Dimensión II: Estructura de la Institución, equidad y derechos de los miembros activos.

Para esta dimensión se consideran cinco preguntas que hacen hincapié a tres directrices que sustentan la estructura de las buenas prácticas de Gobierno Corporativo. Dichas preguntas apuntan a la equidad entre dirigentes, la igualdad de derecho y financiamiento; se destaca una valoración positiva por parte de los encuestados en esta dimensión (Ver Tabla N°10)

Tabla N°10: “Preguntas Dimensión de Estructura, Equidad, e Igualdad de Derechos”

En las asambleas ordinarias y extraordinarias de la ANBSCH, se hacen valer los derechos y representatividad de los dirigentes que tienen voz y voto	El 33% considera que es totalmente aplicado los derechos de los miembros de la asamblea, continuado por un 28,2% que considera que es ampliamente aplicado. A pesar de lo anterior existe un 16,5% que considera que no es aplicada la representatividad.
Existe un trato equitativo entre los dirigentes de la institución que tienen derecho a voz y a voto en la Asamblea Nacional, por parte de los directores o los comisionados nacionales	La respuestas tienden a una valoración positiva en el que un 57,3% de los encuestados considera que el trato equitativo si es aplicado de forma amplia y de manera total.
La corporación ANBSCH consta con protocolos de acción en casos de detectar conflictos de interés u operaciones sospechosas en la institución	Afirmación es ampliamente y parcialmente aplicado, con un 24,8% para ambos reactivos. Además se considera que un 19% cree que es totalmente aplicado el criterio preguntado.
La institución busca generar diversas fuentes de financiamiento para la corporación	Un 29,1% de los dirigentes considera que se aplica de manera parcial el proceso de búsqueda y a su vez un 24,3% cree que el esfuerzo por equiparar financiamiento se aplica de forma amplia.

Fuente: Elaboración Propia.

Análisis Dimensión III: Responsabilidad del Directorio

En el aspecto de responsabilidad del directorio existe una valoración inclinada hacia la aplicación parcial de las acciones consultadas a los dirigentes de la muestra en estudio. (Ver Tabla N°11).

Tabla N°11: “Preguntas Dimensión de Responsabilidad del Directorio”

¿Los distintos dirigentes conocen las funciones y responsabilidades de cada miembro del directorio de la institución?	Un 53,4% de los encuestados señalan que se aplica de forma regular y amplia que los dirigentes conozcan las funciones y roles de los directores.
Algún director necesita algún comité de trabajo para el desarrollo efectivo de sus labores específicas en su área de trabajo	Existe una valoración positiva del reactivo, obteniendo como resultado que un 56,7% cree que debe ser totalmente y ampliamente aplicado en la institución.
¿El directorio posee un procedimiento para la inducción de cada nuevo director?	Los encuestados establecen que es ampliamente aplicado con un 26%, lo sigue un 25% por parte de parcialmente aplicado y un 19,2% que justifica que no es aplicable.

¿El directorio publica actas de sus reuniones ordinarias y extraordinarias, transparentando las resoluciones de las juntas?	Se establece una clara percepción dividida en los directivos, donde el 25,7% establece que es un proceso totalmente aplicado en la institución. No obstante, con un 24% se comenta que no es aplicado dicho proceso.
---	--

Fuente: Elaboración Propia.

Se destaca, la segunda pregunta en donde se realiza que cada director debe tener un equipo de trabajo profesional que permita ejecutar y cumplir las tareas y funciones establecidas por la instancia.

Análisis Dimensión IV: Transparencia y la divulgación de información

Tabla N°12: "Preguntas Dimensión Transparencia"

En el caso de analizar los procesos de transparencia en la organización, cuando se pregunta sobre la aplicación de auditorías externas hacia la institución.	Un 30,5% considera que no es aplicable, seguido por un 21,9% que considera que es parcialmente aplicable.
Existen objetivos claros y estrategias definidas para la institución, en el presente año	Se presenta de manera imponente que si se tienen dichas prácticas, siendo valoradas con un 59,6% por parte de los encuestados desde los reactivos totalmente aplicado y parcialmente aplicado
Cuando se enfoca hacia la definición de estrategia comunicacional y una claridad en los canales de información en la institución.	Se evalúa de manera positiva-regular, dando una valoración de parcialmente aplicado con un 27,9% y ampliamente aplicado con un 33,7%.

Fuente: Elaboración Propia.

En la Tabla N°12, se realiza en la última pregunta que existen buenos medios y canales de información, existe una buena comunicación interna. Sin embargo, la institución no tiene una política, ni menos una estrategia comunicacional hacia la comunidad, generando un déficit en las relaciones públicas.

Análisis Global Comparativo

Al momento de revisar ambos resultados de los diferentes procesos de evaluación, se puede observar algunas similitudes y diferencias entre las percepciones de los dirigentes directivos entrevistados y dirigentes encuestados.

A continuación se presentan aseveraciones sobre las dimensiones evaluadas:

En el proceso de análisis sobre la valoración de la institución, se presenta en ambos casos que existe una aprobación por la administración actual, donde se percibe que los procesos de dirigir la corporación son los suficientes. A su vez, se presentan que las asambleas organizativas INDABAS, tanto nacionales, provinciales y locales, tienen una percepción negativa. Lo anterior, llama a la institución a mejorar los procesos organizativos y de participación en las actividades, donde se puede generar las instancias nacionales en otras ciudades del país y que sean bien promocionadas.

Al analizar la valorización sobre garantizar un marzo eficaz para el desarrollo del Gobierno Corporativo, se presenta que existe un claro conocimiento de los roles y funciones de cada miembro directivo de la institución, lo que también es congruente con la fortaleza establecida. A su vez, se evidencia una clara falta de disposición de recursos para los directivos nacionales, provinciales y locales, en que los dirigentes encuestados y entrevistados comentan que son insuficientes para el desarrollo de las labores compro-

medidas. También, se presentan que no existen capacitaciones de perfeccionamiento formales sobre herramientas administrativas para el desarrollo de las funciones directivas en los distintos escalafones organizacionales.

En el punto de Estructura, equidad y derechos de los miembros, se presenta una clara debilidad sobre la representatividad existente en la institución en las asambleas ordinarias, lo que se explica por la baja participación por parte de dirigentes de todo el país. No obstante, ambas muestras comentan que el trato en la instancia es equitativo entre los dirigentes directores y dirigentes con voz y voto. Por otra parte, hay certeza que los protocolos de acción antes casos de conflictos de interés y otras dificultades si existen, y que son respaldados por la instancia Corte de Honor.

En aspectos de transparencia y divulgación de información, se destaca que la administración tiene sus objetivos claros y que son conocidos por parte de los directivos. Además se evidencia la oportunidad de que se generen auditorías externas dentro de la corporación, como una opción de transparentar todo los procesos financieros, aunque la institución tenga pocos flujos de efectivos y un bajo movimiento financiero. Por otro lado, ambas muestras indican su satisfacción con los canales de comunicación oficiales, si bien no existe una política o estrategia comunicación externa, se considera que hay un buen mecanismo de comunicación interno.

Sobre la responsabilidad del directorio, se exhibe una baja valoración sobre el trabajo específico de cada director, esto es debido por el bajo conocimiento que existe por las funciones actuales o logros que alcanza cada director. Conjuntamente, se presenta que es positivo que los directores tengan comité de trabajos para así potenciar las distintas metas a alcanzar. Asimismo se exterioriza que es necesario constar con un documento que plantee un procedimiento de inducción para nuevos dirigentes que deseen postularse como directores. Finalmente se concluye que el directorio debiera generar un acta de cada reunión que realice, exhibiendo los puntos tratados en dicha reunión y que sea publicada para toda la institución.

III. Conclusiones

Se establece que la organización Agrupación Nacional de Boys Scout de Chile, cumple con ciertas acciones y buenas prácticas de gobierno corporativo. En ellas se destacan, una estructura organizacional definida con sus respectivos reglamentos y conductos regulares; un reconocimiento por parte de los miembros voluntarios sobre las funciones y roles del directorio; y una clara definición de objetivos que tiene la institución. Lo anterior, permite establecer un buen pilar para instaurar nuevas acciones y prácticas de gobierno corporativo en la organización, dando directrices básicas sin perder la esencia de institución scoutiva.

No obstante, se presentan debilidades a mejorar en la institución en las áreas de comunicación externa y relaciones públicas; formas y mecanismos de financiamiento; y en proceso de transparencia organizacional. Además existe una imagen debilitada por parte de la institución, ya que los mismos dirigentes evalúan que se reconoce poco los atributos como la confianza y la transparencia. Lo mencionado con anterioridad, invita a la organización a enfrentar dichas debilidades con acciones a corto plazo que logren mejorar los procesos administrativos en los niveles organizacionales de la comisión nacional y el directorio.

Conjuntamente, se debe aseverar que uno de los grandes puntos débiles, y que es transversal para las BPGC, es la baja participación de los dirigentes voluntarios en las instancias institucionales de la ANBSCH. Esto afecta a todos los procesos e instancias a trabajar, ya que al no generar una participación activa, no se realiza una retroalimentación, lo que no permite intencionar cambios en los trabajos de la dirección nacional o el directorio.

Se define que uno de los grandes desafíos que debe tener la institución, es instaurar de forma oficial los procesos de evaluación y control continuo de las acciones y actividades que se realicen. Esto permitirá captar la atención de los dirigentes desencantados, dándoles un espacio a participar, ya que evaluarán las acciones realizadas por el ejecutivo de la ANBSCH.

Bibliografía

- Agrupación Nacional de Boy Scout Chile (1979). *Principios, Organización y Reglamento*. Santiago de Chile: Autor
- Asociación Chilena de Organismos No Gubernamentales (2015). ¿Qué es una ONG? Recuperado Mayo 7, 2015, de: <http://accionag.cl/como-formar-una-ong/%C2%BFque-es-una-ong/>
- Bernal A., Oneto A., Penfold M., Schneider L. & Wilcox J. (2012). *Gobierno Corporativo en América Latina. Importancia para las Empresas de Propiedad Estatal*. Serie Políticas Públicas y Transformación Productiva, 1(6), 1-82. Doi: 978-980-6810-78-5
- Bueno, E. (1996). *Organización de empresas. Estructura, procesos y modelos*. Madrid: Ediciones pirámide.
- Drucker, P. 1999. *Dirección de instituciones sin fines lucro: teoría y práctica*. Buenos Aires: Editorial El Ateneo, 4ª edición.
- Gonzales G. (2009). *Gobierno Corporativo en Ong: Caso Asociación de Guías y Scouts de Chile*. Tesis de maestría no publicada, Universidad de Chile, Santiago de Chile.
- Lefort F. y Wigodski T. 2008. *Una mirada al Gobierno Corporativo en Chile*. Santiago de Chile: Editorial UC.
- Olcese, A. (2005). *Teoría y Práctica del Buen Gobierno Corporativo*. Madrid: Marcial Pons
- OECD (2001). *Los principios de la OECD para el Gobierno de las Sociedades*, Marzo 2001. Recuperado Abril 30, 2015, de: <http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf>
- Silva B. (2011). *Metodología de la OCDE para la evaluación de principios de gobiernos corporativos*. Santiago de Chile: Thomson Reuters Puntotex, 1ª edición.

