



MANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO

Fundaciones Hogar de Cristo

Julio 2021





Contenido

Introducción	3
1. Antecedentes históricos.....	4
2. Directorio.....	7
3. Comités directivos.....	9
4. Fundaciones Súmate y Emplea	12
5. Fundaciones filiales de fines especiales	14
6. Consejos técnicos de líneas temáticas.....	15
7. Empresas sociales.....	16



Introducción

El propósito del presente manual es mostrar el gobierno corporativo del Hogar de Cristo, sus fundaciones filiales, todas sin fines de lucro, y empresas sociales asociadas. El Hogar es una de las organizaciones de la sociedad civil chilena con mayor tamaño, alcance territorial y diversidad en su actuar.

Es un resumen de sus estatutos, escrituras sociales y poderes de representación, y está dirigido a cualquier persona interesada.

El presente documento está disponible en la página web de la fundación.



1. Antecedentes históricos

Fundado por San Alberto Hurtado, en el año 1945, el Hogar de Cristo inició sus actividades con el objeto de crear y mantener “obras de beneficencia y educación popular gratuita, especialmente por medio de Asilos para Indigentes y de Escuelas tanto diurnas como nocturnas”. En su persistente labor para “**crear un Chile más justo y solidario**”, en los últimos 30 años Hogar de Cristo ha evolucionado como referente en los ámbitos de pobreza y solidaridad desde su trabajo en programas sociales, colaboración con el Estado en políticas públicas y convocatoria de numerosos donantes, voluntarios y empresas, pudiendo reconocerse las siguientes etapas:

Etapa de formación 1945 – 1979

Desde su fundación y hasta el año 1980, Hogar de Cristo fue inaugurando diversos programas sociales. En julio de 1958, surge la idea de generar viviendas de emergencia para ser construida en tomas de terreno donde llegaban a vivir familias sin techo. En los años ‘60 se reorganizó la “Patrulla de la noche” que buscaba reeditar las rutas que hacía el Padre Hurtado para ir en la búsqueda de los niños abandonados que vivían en la calle.

Asimismo, se inauguraron los hogares familiares, que propiciaban la idea de una casa familiar más que de un internado para acoger a estos niños, y se creó el primer hogar para adultos mayores en situación de pobreza. En la década del ‘70 se crearon los centros abiertos para adultos mayores y la unidad para atender a las personas con enfermedades terminales donde pasaban sus últimos días con atención médica digna y de calidad. También se inauguraron nuevas filiales en Arica, Concepción, Copiapó, Valparaíso y Calama (1976).

Etapa de expansión 1980 – 2005

Desde la década de los ‘80 en que el nivel de pobreza alcanzó el 45% de la población total, y hasta la beatificación y canonización del Padre Alberto Hurtado, el Hogar de Cristo experimentó una fuerte expansión de sus programas sociales a lo largo del país, visibilizando las carencias más duras que vivían las personas en situación de exclusión y transformándose en un puente entre distintos sectores. Se instala como una organización que trabaja por superar la pobreza.

Esta expansión se logró con una fuerte descentralización y autonomía en la toma de decisiones de directorios y consejos locales que representaban a la fundación en sus respectivos territorios. Se incorporaron al proyecto cuatro fundaciones filiales de fines especiales, que complementan su quehacer en especialidades técnicas:

Fundación Súmate (1989), cuyo objetivo es atender las necesidades de niños, niñas y jóvenes vulnerables y excluidos, preferentemente en el área de la educación.



Fundación Rostros Nuevos (1995), que se dedica a la inclusión de personas en situación de pobreza con discapacidad mental, tanto psíquica como intelectual.

Fundación Paréntesis (2005), que busca atender las necesidades de personas vulnerables y excluidas con consumo problemático de alcohol y otras drogas y las de jóvenes infractores de ley.

Uno de los ejes fue el trabajo en los territorios, desde el '80 en adelante comienza a funcionar un área de Centros Comunitarios. La propuesta es insertarse en las comunidades donde existan mayores índices de pobreza, para tratar de atender sus necesidades, especialmente de los lactantes y preescolares. De igual forma el trabajo con niños en conflicto con la ley penal, a través del Centro de Atención al Menor Encarcelado (CAME).

En términos de incidencia en Políticas Públicas, el Hogar de Cristo propone la formación de un organismo que coordine esfuerzos para erradicar la extrema pobreza, idea que finalmente se materializa con la creación del Consejo Nacional de Superación de la Pobreza al año siguiente.

Etapa de unificación 2006 – 2015

El crecimiento explosivo de la etapa anterior hizo necesario desarrollar una estrategia común, y a partir de 2006, se implementó un modelo que permitiera atender los nuevos desafíos del país, instalando nuevos estándares de calidad, especialización y eficiencia. Esta etapa se inspiró en el lema “hacer bien el bien”.

Se construyen los modelos técnicos operativos en cada línea programática y se publica un documento orientador del quehacer social, denominado “Ejes transversales de la acción social”. En este período se priorizó la centralización de la gestión social y administrativa de la Fundación Hogar de Cristo, reduciendo la autonomía de los consejos locales, cuyo rol, desde entonces, se ha centrado en el acompañamiento de las estrategias definidas a nivel central y el reforzamiento de la presencia de la fundación en sus territorios.

En el año 2011, se forma la Fundación Emplea, que tiene como objeto entregar servicios, preferentemente en formación e inclusión laboral. Durante esta etapa, las cuatro fundaciones filiales comenzaron a recibir servicios centralizados desde las áreas de soporte.

Etapa de integración 2016 – 2020

En el año 2016 iniciamos la etapa de integración, que busca combinar lo mejor de las etapas anteriores bajo la consigna “acoger y convocar”.

Se busca que en el trabajo con los participantes de programas y la comunidad se logren objetivos como:



- Poner al participante de programa en el centro: la idea es disponer de servicios integrados y sustentados en la evidencia y la experiencia, que favorezcan la protección de sus derechos, reconociendo las múltiples dimensiones y necesidades derivadas de su situación de pobreza, con alta eficacia en la gestión social.
- Fortalecer y multiplicar las alternativas de convocatoria a los diversos sectores de la sociedad, adecuándose a sus preferencias y necesidades con el fin de involucrarlos con la causa del Hogar.
- Incrementar la eficiencia en el uso de los recursos, garantizando la transparencia en los procesos de captación y uso de los aportes.
- Fortalecer la identidad de las fundaciones Hogar de Cristo, su influencia en la opinión pública y Políticas Públicas.

En esta fase se hace necesario implementar una reestructuración organizacional y adecuar el gobierno corporativo al nuevo funcionamiento de todo el Hogar de Cristo: fundaciones, sociedades, comités y consejos.

Etapa de fortalecimiento 2021 – 2025

Luego del estallido social de octubre 2019 que relevó la desigualdad en nuestro país, una pandemia global imprevista, y el cierre del plan estratégico 2015 - 2020, nos preguntamos ¿Qué Hogar de Cristo para qué Chile?

La respuesta indica que debemos ser más ágiles, utilizar tecnología, fortalecer nuestros procesos y modelos de gestión para actuar en entornos cambiantes y dinámicos en función de nuestra visión, que “Chile sea un país más justo y digno”.

Para ello, entre otras medidas, hemos cambiado la metodología de planificación desde Balanced Scorecard a Hoshin Planning, la cual nos permitirá cuatrimestralmente revisar nuestros objetivos, resultados claves y planes.



2. Directorio

Directorio de la Fundación Hogar de Cristo.

Este órgano tiene la plenitud de facultades normativas y de gobierno; es decir, es el máximo responsable de la gestión de la Fundación Hogar de Cristo e incide, de maneras distintas, en el gobierno de las otras fundaciones y empresas filiales, tal como se señalará más adelante. Cuenta con 9 miembros; entre los cuales está el Capellán del Hogar de Cristo, quien es nombrado por el Provincial de la Compañía de Jesús en Chile. De acuerdo con los estatutos, el Capellán General tiene derecho a veto sobre las determinaciones del Directorio, y su plazo como director es indefinido.

Los directores no reciben ningún tipo de remuneración o gratificación. Dentro de sus principales funciones destacan:

- Elegir al director ejecutivo.
- Aprobar políticas corporativas y estrategias.
- Aprobar presupuesto anual de actividades.
- Resguardar los activos tangibles e intangibles.
- Resguardar el cumplimiento de los estatutos y del Gobierno Corporativo.
- Aprobar el nombramiento de los participantes en directorios de las fundaciones filiales, sociedades, consejos y comités.

Mesa directiva

El directorio elige de entre sus miembros a su presidente, primer y segundo vicepresidentes, secretario y tesorero.

Duración y Nombramiento

Los miembros del directorio duran dos años en sus cargos y pueden ser renovados por dos períodos consecutivos. Terminado el tercer período, para ser designado nuevamente director es necesario permanecer dos años fuera del directorio. Toda vez que un director cesa en su cargo, el nuevo integrante es elegido por los directores vigentes. Para ello, en el propio directorio se constituye un “comité de búsqueda” el que tiene por misión definir y proponer el perfil para un nuevo director y presentar candidatos que cumplan con lo definido previamente.

Al directorio le corresponde aprobar el perfil propuesto por el “comité de búsqueda” y nombrar al nuevo director entre las alternativas propuestas.

Cuando un director/a cumple un período, su renovación se hará por acuerdo del directorio al inicio de la sesión correspondiente y se dejará constancia en el acta.



Sesiones de directorio y quórum

El directorio se obliga a sesionar, tanto ordinaria como extraordinariamente, con dos tercios de sus miembros. Sus acuerdos se adoptan con mayoría absoluta de los asistentes. Se deben realizar, al menos, 10 sesiones ordinarias por año.

Competencias requeridas de los directores:

Los directores deben ser personas afines a la misión y valores organizacionales del Hogar de Cristo, poseer vocación social, estar en contacto con la comunidad y tener capacidad de convocatoria.

El directorio aspira a conformar un equipo multidisciplinario, que permita contar con diversas competencias, tales como:

- Conocimientos técnicos en temas de pobreza o exclusión.
- Conocimiento de la gestión del Estado y políticas públicas.
- Vínculo con otras organizaciones sociales afines al tema de pobreza y exclusión, y con la comunidad en general.
- Capacidad comercial que apoye la atracción de recursos.
- Experiencia en gestión directiva, estratégica, presupuestaria y control de gestión.
- Conocimiento y experiencia en comunicaciones corporativas.
- Conocimiento y experiencia legal.
- Conocimiento y capacidad de manejo financiero y de fondos de inversión.



3. Comités directivos

Los comités llamados directivos son aquellos de carácter consultivo, que tienen por objeto apoyar la gestión del Directorio de Hogar de Cristo y la administración en los asuntos de su competencia. Al igual que el directorio, sus integrantes no reciben ningún tipo de remuneración o gratificación por participar en dicha instancia.

Cada comité directivo es presidido por un miembro del Directorio de Hogar de Cristo. Los demás integrantes son nombrados por el directorio, excepto aquellos que participan por ejercer cargos ejecutivos. Deben cumplir con un perfil similar al de los miembros del directorio, con la especialidad propia de cada comité y se les aplican las mismas reglas en la duración de sus funciones, procurando que, periódicamente, se renueven parcialmente sus integrantes.

Cada comité tiene definido un mínimo de sesiones ordinarias, pudiendo tener todas las reuniones extraordinarias que se requieran.

Cada comité levanta actas o minutas de sus reuniones, donde se deja constancia de los temas tratados, las propuestas que serán llevadas al directorio y el cumplimiento de compromisos adquiridos.

Sin perjuicio de las modificaciones que, en cualquier tiempo puede adoptar el Directorio de Hogar de Cristo, la existencia y cometidos de los actuales Comités pueden describirse así:

Comité directivo de auditoría y riesgo:

- Propone al directorio los auditores externos. Recibe y revisa los estados financieros auditados previa presentación al Directorio de Hogar de Cristo para aprobación.
- Asesora la elaboración de políticas para ser presentadas al directorio, apoya la definición de procedimientos y el plan anual de auditoría interna y gestión de riesgos y vela por su cumplimiento.
- Examina y da visto bueno a los sistemas de remuneraciones y planes de compensación de los principales ejecutivos, dentro de las políticas establecidas por el Directorio.
- Propone al directorio la designación del oficial de cumplimiento, estipulado en el modelo de prevención de delitos y lavado de activos.
- Debe sesionar en forma ordinaria 4 veces al año.
- Lo preside el presidente del directorio y cuenta con la participación del primer y segundo vicepresidente, el capellán, el director ejecutivo y el auditor interno. Asiste en calidad de secretario el jefe de Gestión Legal.



Comité directivo social

- Revisa, asesora técnicamente y propone al directorio la estrategia social de las fundaciones Hogar de Cristo.
- Revisa técnicamente el presupuesto de gestión social.
- Define y hace seguimiento a los indicadores de gestión social.
- Retroalimenta al director social respecto a los resultados bajo su voluntad.
- Contribuye a la generación de políticas públicas que beneficien a la población de mayor vulnerabilidad social del país.
- Debe sesionar en forma ordinaria cada dos meses.
- Es presidido por un miembro del directorio y cuenta con la participación de otro director, el capellán, el director ejecutivo, el director social nacional y dos asesores externos. Para temas específicos respecto a líneas temáticas relacionadas con fundaciones o consejos se incorpora un miembro de dicha fundación o consejo.

Comité directivo legal

- Propone al directorio de Hogar de Cristo todos los documentos relacionados al gobierno corporativo, tales como estatutos y estructura de poderes.
- Promueve y supervisa que las fundaciones Hogar de Cristo, en el amplio ámbito de actividades que desarrollan, cumplan todas las normas que les sean aplicables.
- Detecta eventuales contingencias y formula propuestas que permitan minimizar sus consecuencias.
- Revisa la gestión de todos los juicios e informa al directorio sobre sus resultados cada vez que éste lo requiera.
- Debe sesionar al menos 10 veces al año.
- Es presidido por un director y cuenta con la participación del director ejecutivo, director de administración y finanzas y 4 profesionales especializados. Asiste en calidad de secretario el jefe de Gestión Legal.

Comité directivo patrimonial

- Propone al Directorio de Hogar de Cristo la estrategia de inversión de:
 - Fondo de inversión financiera, por ejemplo, límites de renta fija, variable, tipo de moneda, clasificación, etc.
 - Propiedades destinadas a inversión, ya sea para arriendo o venta.
- Propone al directorio la entidad administradora del fondo de inversiones financieras; retroalimenta, valida y aprueba cualquier decisión relacionada con temas de este ámbito en los márgenes previamente aprobados por el directorio de Hogar de Cristo.
- Debe sesionar en forma ordinaria cada dos meses.



- Es presidido por un director y cuenta con la participación del director ejecutivo, director de administración y finanzas, y 4 profesionales especializados. Asiste en calidad de secretario el subgerente de finanzas.

Comité directivo de finanzas

- Revisa mensualmente los estados financieros de la organización: estados de resultados, balance y flujo de efectivo.
- Aprueba el informe mensual de seguimiento presupuestario, proyecciones de cierre (forecast) y propone recomendaciones a la administración.
- Revisa el cumplimiento del flujo de caja operacional por parte de la administración, fija estrategias y límites de endeudamiento a ser validadas en Directorio.
- Debe sesionar en forma ordinaria al menos 10 veces al año.
- Es presidido por un director y cuenta con la participación de otro director, del capellán, del director ejecutivo, del director de administración y finanzas, y de la subgerente de finanzas.

Comité directivo de recursos

- Acompaña y asesora la gestión y generación de fondos necesarios para el funcionamiento de la Fundación Hogar de Cristo y sus fundaciones.
- Debe sesionar en forma ordinaria al menos 10 veces al año.
- Es presidido por un director y cuenta con la participación del director ejecutivo, del director de recursos, y de dos asesores externos.

Comité directivo de comunicaciones

- Revisa técnicamente la estrategia de comunicaciones de las fundaciones Hogar de Cristo.
- Apoya a la administración en la definición y seguimiento de contenidos comunicacionales.
- Debe sesionar en forma ordinaria al menos 10 veces al año.
- Es presidido por un director y cuenta con la participación de otro director, del capellán, del director ejecutivo, del director de comunicaciones, del director social nacional, el subgerente de marketing de la dirección de recursos, el subgerente de contenidos y gestión de medios y dos profesionales externos.



4. Fundaciones Súmate y Emplea

Fundación Súmate y Fundación Emplea¹ son dos filiales que tienen sus propios directorios, cuyos integrantes son nombrados por el Directorio de Hogar de Cristo. Tienen una especialidad técnica específica: Súmate relacionada con la reinserción educativa de niños, niñas, jóvenes y adolescentes, y Emplea en el ámbito de la capacitación e intermediación laboral.

Si bien estas fundaciones tienen una especialidad temática propia, Hogar de Cristo les provee un conjunto de servicios y lineamientos que tienen que ver con:

- Gestión comercial de membresías y donaciones
- Sistemas y tecnología de la información
- Administración y finanzas
- Recursos humanos
- Comunicaciones
- Política de convocatoria a la Comunidad

Funciones de sus directorios

- Elegir al director ejecutivo de la respectiva fundación filial, en acuerdo con el director ejecutivo del Hogar de Cristo.
- Aprobar el presupuesto anual, en la medida que no dependa de aportes del Hogar de Cristo.
- Retroalimentar al director ejecutivo en la implementación de la estrategia y su gestión.
- Asesorar y apoyar la estrategia social, alianzas estratégicas e influencia en políticas públicas asociadas.
- Resguardar los activos tangibles e intangibles de la fundación.

Nombramiento de directores

Toda vez que un director cesa en su cargo, en el directorio de la Fundación Súmate o Emplea se constituye un “comité de búsqueda” el que tiene por misión definir y proponer el perfil para un nuevo director y presentar candidatos que cumplan con lo definido previamente. Una vez que el directorio aprueba el perfil propuesto por el “comité de búsqueda” y, posteriormente, elige al

¹ Fundación Emplea para el año 2021 es el nombre de fantasía de Fundación Ayuda y Esperanza, Fundación Activación Laboral y Fundación CEFOCAL, OTE con giro exclusivo. Tienen el mismo directorio y los informes financieros integrados. A partir del año 2022 Fundación Ayuda y Esperanza dejará de integrarse con Emplea y pasará a consolidar directamente sus resultados en Hogar de Cristo.



nuevo director entre las alternativas propuestas, es presentado al directorio de Hogar de Cristo para su aprobación y nombramiento.

Cuando un director/a cumple un período, su renovación se hará por acuerdo del directorio al inicio de la sesión correspondiente y se dejará constancia en el acta.

Competencias requeridas de los directores

Al igual que los miembros del Directorio de Hogar de Cristo, los directores de estas dos fundaciones deben ser personas afines a la misión y valores organizacionales del Hogar de Cristo, poseer vocación social, estar en contacto con la comunidad y tener capacidad de convocatoria.

Se aspira conformar un equipo que permita contar con las siguientes competencias:

- Conocimientos técnicos en temas propios de la respectiva fundación.
- Conocimiento de la gestión del Estado y políticas públicas asociadas a la línea temática de dicha fundación.
- Vínculo con otras organizaciones sociales afines.
- Capacidad comercial que apoye la atracción de recursos a través de alianzas estratégicas.
- Experiencia en gestión directiva, estratégica, presupuestaria y control de gestión.

Proceso de aprobación de la estrategia social

La estrategia social que elaboran Súmate y Emplea requiere ser revisada por el Directorio de Hogar de Cristo, previa opinión del Comité Directivo Social.



5. Fundaciones filiales de fines especiales

Fundación Paréntesis, Rostros Nuevos, Educación Inicial y Ayuda y Esperanza son las fundaciones que tienen su razón de ser en la necesidad legal de contar con giros exclusivos o que, en su origen se formaron como una fundación independiente pero que hoy, en la práctica, operan bajo la gestión de la Fundación Hogar de Cristo. Los poderes de representación de estas fundaciones son los mismos que el Hogar de Cristo.

Directorio

El directorio es nombrado por el directorio Hogar de Cristo y son los mismos directores HC quienes participan de ellas. Para el año 2022 se incorporará a este diseño Fundación Ayuda y Esperanza, la que hasta el año 2021 se constituye por directores de Fundación Activación Laboral – Emplea.

Los directores no reciben ningún tipo de remuneración o gratificación por participar de esta instancia.

Mesa directiva

El directorio elige, de entre sus miembros un presidente, un secretario y un tesorero.

Duración

Los miembros del directorio duran dos años en su cargo y pueden ser renovados por dos períodos consecutivos. Terminado el tercer período, para ser designado nuevamente es necesario permanecer dos años fuera del directorio. Toda vez que un director cesa en su cargo, el nuevo integrante es elegido por los directores vigentes previa aprobación del Directorio de Hogar de Cristo.

Sesiones de directorio

El directorio se obliga a sesionar, tanto ordinaria como extraordinariamente, con dos tercios de sus miembros. Sus acuerdos se adoptan con mayoría absoluta de los asistentes. Se realizarán al menos cuatro a diez sesiones ordinarias al año, según la Fundación de la cual se trate.

Director ejecutivo

El director ejecutivo de las fundaciones filiales de fines especiales es la misma persona que ejerce dicho rol en la Fundación Hogar de Cristo.



6. Consejos técnicos de líneas temáticas

Inclusión integral para personas en situación de calle; apoyo, cuidado y desarrollo de la autonomía; protección integral y apoyo terapéutico son las líneas temáticas en las que el Directorio de Hogar de Cristo podrá constituir consejos técnicos asesores, toda vez que lo considere necesario.

Funciones

- Velar, impulsar y proyectar el desarrollo de mediano y largo plazo de la respectiva línea temática, de acuerdo con la estrategia social definida.
- Evaluar oportunidades y proyectar diversos ámbitos de acción, influyendo colaborativamente en las políticas públicas relacionadas y procurando el mejoramiento continuo de los modelos técnicos que desarrolla cada línea.
- Acompañar al director de operación social en la implementación de las correspondientes estrategias.
- Contribuir a la influencia y colaboración de la respectiva línea temática con el Estado y redes relacionadas.

Integrantes

- Los consejeros son nombrados por el directorio de Hogar de Cristo, y duran dos años en sus cargos, con posibilidad de renovarse automáticamente por dos períodos consecutivos. Cumplidos los 6 años, no pueden renovarse hasta después de transcurridos dos años.
- Están compuestos por 6 consejeros y a las sesiones se integran el director social nacional y director de operaciones sociales de la misma fundación, o quienes éstos designen.

Sesiones de los consejos

Su funcionamiento puede ser permanente o transitorio, dependiendo de las necesidades y desafíos de cada línea temática en particular, lo que define el directorio del Hogar, a propuesta de su director ejecutivo.



7. Empresas sociales

En respuesta a oportunidades de brindar servicios remunerados que posibilitan el financiamiento de los programas sociales del Hogar de Cristo, contamos con:

- **Productos y Servicios Rostros Nuevos Limitada:**
Su giro es la venta de servicios de cafetería a instituciones. La participación societaria corresponde en un 99% al Hogar de Cristo y en un 1% a Rostros Nuevos. Su representante legal es el director ejecutivo Hogar de Cristo.
- **Paréntesis Capacitación Limitada:**
Su giro es el de servicios de asesorías y capacitación en prevención de consumo problemático de alcohol y drogas. Su participación societaria corresponde en un 95% a la Fundación Paréntesis y en un 5% al Hogar de Cristo. Su representante legal es el director ejecutivo Hogar de Cristo.
- **Providencia S.A.:**
Tiene por giro la captación y recaudación de donaciones provenientes de privados para las fundaciones Hogar de Cristo como también la compra y venta de productos de merchandising. Su participación societaria se distribuye en un 80% al Hogar de Cristo, 5% a la Fundación Rostros Nuevos, 5% a la Fundación Paréntesis, 5% a la Fundación Súmate y 5% a la Fundación Ayuda y Esperanza. Cuenta con un Directorio compuesto por 3 miembros, todos ejecutivos del Hogar de Cristo. La representa legalmente su gerente general, quien ejecuta el rol de director de recursos.
- **Funeraria Hogar de Cristo Limitada:**
Tiene por giro los servicios funerarios y relacionados. En su participación societaria corresponde un 99,9% al Hogar de Cristo y un 0,1% a la Fundación Rostros Nuevos. Por medio de un acuerdo de asociación con Los Parques S.A., tiene una administración delegada, a través de un directorio de 5 miembros, de los cuales 2 son nombrados por Hogar de Cristo. Está certificada como empresa B.
- **Fondo Esperanza SpA:**
Su giro es la entrega de microcréditos, asesoría y formación. Está conformada en un 49% por la Fundación Ayuda y Esperanza (HC) y en un 51% por la Fundación Microfinanzas BBVA. La gobierna un directorio de 7 miembros, 3 de los cuales son nombrados por Hogar de Cristo.