El fideicomisario como regente en un sistema de gobernanza familiar

Esta reflexión continúa una exploración en curso sobre las formas en que una familia puede preservar con éxito su patrimonio a largo plazo. En reflexiones anteriores, Jay Hughes ha analizado cómo funciona un fideicomiso, a través de un análisis de las funciones y responsabilidades del fideicomisario y los beneficiarios[1], y cómo, idealmente, el fideicomisario debería actuar como mentor de los beneficiarios para garantizar una relación satisfactoria entre ambos[2]. En términos más generales, en su libro titulado *Family Wealth: Keeping It in the Family* (Patrimonio familiar: mantenerlo en la familia), ha comenzado a desarrollar la teoría de que una familia puede preservar con éxito su patrimonio durante más de 100 años mediante la creación y la puesta en práctica de un sistema de gobernanza representativa basado en un conjunto de valores compartidos que expresan la «singularidad» de esa familia. En la presente reflexión, observamos que existe una conexión importante entre las ideas presentadas en esas reflexiones anteriores y esta teoría general sobre la preservación del patrimonio.

Esta reflexión explora cómo un fideicomiso (al que nos referimos en singular, aunque una familia pueda, y probablemente lo haga, utilizar más de uno) encaja en el sistema de gobernanza familiar. Según nuestra experiencia, aunque muchas familias han recurrido a los fideicomisos con el fin de gestionar y disponer de su patrimonio, las que más éxito tienen comprenden que la duración o el plazo de vigencia de un fideicomiso representa un período de regencia dentro del sistema de gobernanza representativa creado por la familia. A continuación se exponen algunas reflexiones sobre esta relación.

Tradicionalmente, el término «regencia» se ha utilizado para describir un período durante el cual un rey, u otro líder, no puede gobernar debido a su minoría de edad, a una ausencia prolongada o a una discapacidad, como la incapacidad mental. Un fideicomiso es, en esencia, un período de regencia, ya que representa un tiempo durante el cual se suspende la plena titularidad de los bienes. Durante este intervalo de suspensión de la propiedad, el fideicomisario toma posesión de los bienes del propietario anterior y los administra en beneficio de los beneficiarios, quienes, en un momento dado —o en varios momentos a lo largo de un período de tiempo según lo establecido en el contrato de fideicomiso—, se convertirán en los próximos propietarios de dichos bienes.

No hace falta profundizar demasiado en los libros de historia para encontrar numerosos ejemplos de períodos de regencia, especialmente en la historia del gobierno. Aunque los ejemplos más notables se encuentran en la historia de las monarquías, estas experiencias son, no obstante, relevantes para el sistema representativo, que consideramos el sistema preferible de gobernanza familiar. A menudo, un príncipe se ha convertido en rey antes de alcanzar la edad necesaria para ejercer sus poderes, o se ha visto obligado a ausentarse de la sede del gobierno durante períodos prolongados, por ejemplo, durante una guerra. Las regencias más conocidas de la historia occidental son el liderazgo del rey Juan de Inglaterra durante el encarcelamiento de Ricardo Corazón de León y la administración de Francia por parte de Felipe, duque de Orleans, durante la minoría de edad de Luis XV. En cada uno de estos períodos, el rey legítimo se vio incapacitado para gobernar; en consecuencia, se eligió a sus parientes más cercanos para que desempeñaran sus funciones hasta que cesara dicha incapacidad. La historia nos cuenta que la regencia de Juan fue un período de caos en Inglaterra, que dio lugar a la famosa historia de Robin Hood, mientras que la regencia de Felipe, duque de Orleans, fue un período de éxito general y orden en Francia. En el caso de Ricardo, el período concluyó con el pago de un rescate para su regreso; en el de Luis XV, su mayoría de edad puso fin a la regencia. Cuando Ricardo murió, Juan asumió la corona y fue un rey tan incompetente que se vio obligado, tras perder una guerra contra sus barones, a firmar la Carta Magna, cediendo así una parte sustancial de su poder. Luis, por su parte, con la cuidadosa orientación de su tío sobre cómo convertirse en rey, gobernó durante la mayor parte del siglo XVIII, período en el que Francia conservó su posición como gran potencia en Europa y Felipe, duque de Orleans, falleció pacíficamente en su propia cama.

Estos dos patrones históricos tienen mucho que enseñarnos sobre el papel del fideicomisario como regente. La creación de un fideicomiso por parte de uno o varios miembros de la familia da inicio a un período de regencia en un sistema de gobernanza familiar. De forma muy similar a como Felipe, duque de Orleans, o el rey Juan asumieron una serie de derechos, responsabilidades y obligaciones como regentes, también el fideicomisario debe supervisar y gestionar los bienes del fideicomiso y cultivar una relación con los beneficiarios del mismo para garantizar el éxito del período de regencia.

¿Qué medidas puede adoptar un fideicomisario, en su calidad de regente, para contribuir a que este período sea próspero para todas las partes implicadas, de modo que la regencia concluya de forma satisfactoria para los beneficiarios como futuros propietarios de los bienes del fideicomiso?

Proponemos que existen algunas características de los períodos de regencia exitosos en el contexto gubernamental que sirven de modelo para el éxito de una regencia en el sistema de gobernanza familiar. Estas características son las siguientes:

- El fideicomisario debe centrarse en la educación de los beneficiarios para prepararlos para la titularidad definitiva de los bienes. Esta responsabilidad siempre trasciende todas las demás obligaciones de un regente, cuya función principal es preparar al soberano para su futuro liderazgo en caso de minoría de edad, incapacidad o tras el regreso de un soberano ausente. Este deber, desempeñado de manera excelente por el fideicomisario, garantiza que el fideicomiso resulte ser un activo que aporte valor. Contribuirá a la preparación de los beneficiarios para la posibilidad de llevar una vida en la que puedan emprender con éxito sus propios caminos hacia la felicidad. Si bien el fideicomiso no puede garantizar el resultado de estos caminos, el fideicomisario, en su papel de mentor, puede tratar de asegurar que los beneficiarios no se conviertan en «adictos a las remesas». El fideicomisario mentor puede, por tanto, ser también una fuerza poderosa a la hora de superar los problemas psicológicos de dependencia que surgen de la falta de sentido de la propiedad y que, con frecuencia, han hecho que los fideicomisos resulten contraproducentes en las vidas de sus beneficiarios. Un fideicomisario que no se ocupe de la formación de los beneficiarios como propietarios incumple su obligación más importante para con el fundador del fideicomiso, que es la de formar propietarios bien informados de los activos del fideicomiso.

- El fideicomisario debe ganarse su autoridad y no puede dar por sentada su posición de poder. Un regente no puede actuar con éxito en lugar del rey designado a menos que cuente con el respeto y la lealtad de los súbditos del rey. Sin ello, existe el peligro de que surjan conflictos debilitantes, despotismo o anarquía. El fideicomisario debe comprender los problemas que plantea el «control sin propiedad» en el sistema de gobernanza familiar[3]. Con demasiada frecuencia, el fideicomisario da por sentado que su condición de propietario equivale a control. De hecho, para que un fideicomiso se gestione con éxito en beneficio de los beneficiarios, es necesario que el fideicomisario comprenda que no es ni más ni menos que el representante de los beneficiarios.
- El regente debe rendir cuentas ante todos los beneficiarios, tanto actuales como futuros, de conformidad con las disposiciones del fideicomiso. En una monarquía, y en la gobernanza familiar, existe un peligro muy real de que un regente o fideicomisario pueda abusar de su poder favoreciendo a determinadas personas o grupos frente a otros. En el gobierno, el regente debe ser consciente de las necesidades contrapuestas de todos los ciudadanos y solo favorecería a los miembros de la corte frente al público en general si ello supusiera un gran riesgo para él mismo y para el Estado. El fideicomisario debe ceñirse estrictamente a los deseos del fundador y debe sopesar y equilibrar en todo momento los intereses contrapuestos (a menudo entre los beneficiarios de los rendimientos y los herederos residuales) a la luz de las disposiciones del fideicomiso. Al igual que el regente, el fideicomisario es responsable ante los beneficiarios de sus actos y recibirá elogios o críticas cuando finalice la administración fiduciaria por las medidas adoptadas durante el período de suspensión de la propiedad. Ay del fideicomisario, como el rey Juan, que deba explicar al beneficiario, el rey Ricardo, por qué los asuntos de Estado se encuentran sumidos en el caos. Alabado sea el fideicomisario, como Felipe, duque de Orleans, en su calidad de regente, que entrega al beneficiario los bienes que se le han confiado con sus asuntos en un orden razonable.
- El fideicomisario debe subordinar siempre sus propios intereses a los de los beneficiarios. Si bien es obvio que el tío de un rey, mientras ejerce como regente, no puede saquear las arcas públicas para sus propios fines sin arriesgarse a provocar un desastre tanto para sí mismo como para el Estado, también es importante que un fideicomisario recuerde que los intereses de los beneficiarios siempre prevalecen sobre los suyos propios. En el nivel más básico, el fideicomisario no puede, bajo ninguna circunstancia, utilizar los bienes del fideicomiso para sus propias necesidades o fines. Esto no significa que el fideicomisario no pueda recibir una compensación razonable por sus

servicios o el reembolso de sus gastos como fideicomisario. Sin embargo, el fideicomisario, o regente, incumple el sistema de gobernanza si se aprovecha de su posición como propietario legal de los bienes para mejorar su propia situación.

- El fideicomisario debe poseer, o adquirir en breve, las habilidades y los conocimientos necesarios para desempeñar adecuadamente las tareas exigidas por el fideicomiso. Obviamente, sería bastante peligroso que un regente asumiera el control de un país sin ninguna formación ni experiencia en el ámbito gubernamental. Con demasiada frecuencia se olvida esto a la hora de elegir a un fideicomisario. Una relación cercana y cordial con el fundador del fideicomiso no puede considerarse un sustituto de la experiencia necesaria para ser un excelente fideicomisario. La experiencia en inversiones, las habilidades administrativas y el sentido de la diplomacia son solo algunas de las cualidades que debe poseer un fideicomisario eficaz.
- El fideicomisario debe recordar siempre que su titularidad sobre los bienes es meramente temporal. En todos los períodos de regencia, existe un momento de transición en el que el regente, como líder sustituto, debe traspasar las riendas del gobierno al rey, como soberano legítimo; por ejemplo, tras el regreso del monarca del extranjero o al alcanzar la mayoría de edad. Desde el principio, el fideicomisario debe estar siempre preparado para ceder la titularidad a los beneficiarios en cualquier momento, en caso de que el plazo de vigencia del fideicomiso llegue a su fin o se produzca una rescisión anticipada del mismo al cumplirse sus condiciones. El fideicomisario debe ser consciente de que ejercer tanto poder sobre algo que, en última instancia, debe cederse es una posición difícil, aunque a la vez empoderadora. Cada fideicomisario elegido debe comprender, y ser siempre consciente de, el carácter temporal de su relación con los bienes del fideicomiso. En cierto sentido, desde el principio el fideicomisario debe estar preparándose para soltar las riendas.
- El fideicomisario debe esforzarse por mantener una comunicación abierta y honesta con los beneficiarios. Un regente debe recabar información sobre las necesidades y circunstancias de todos los ciudadanos para comprender plenamente las obligaciones del gobierno de garantizar el bienestar de sus súbditos. Como representante de los beneficiarios, el fideicomisario debe hacer todo lo posible por conocerlos a fondo para poder representarlos plenamente. En esta relación, el fideicomisario y los beneficiarios

elaborarán conjuntamente aquellas políticas para el fideicomiso que mejor cumplan su misión y que preparen a los beneficiarios para asumir la titularidad.

- El regente debe saber cuándo ceder el poder y cómo transferirlo de manera efectiva a los beneficiarios legítimos. Un regente no debe, y de hecho no puede, prolongar su permanencia como líder sustituto más allá de lo debido. Incluso si las disposiciones del fideicomiso no establecen un momento concreto en el que la plena propiedad y el control de los bienes deban transferirse a los beneficiarios, el fideicomisario debe estar dispuesto a reconocer cuándo ha llegado el momento de ceder el poder, normalmente a los beneficiarios, pero a veces a un fideicomisario sucesor más adecuado para la tarea. Una vez tomada la decisión, el fideicomisario debe discutir detenidamente con los beneficiarios los aspectos prácticos de la transferencia de los bienes y la forma en que desean recibirlos.

Comprender el papel del fideicomisario como mentor y la naturaleza del fideicomiso como un período de regencia permite que tanto el fideicomisario como los beneficiarios vean con mayor claridad la realidad de este complejo acuerdo jurídico.

Con demasiada frecuencia, se ve al fideicomisario únicamente a través del prisma del inversor prudente, el administrador competente y el distribuidor humanitario. No cabe duda de que estas funciones del fideicomisario son importantes y que, si no se desempeñan de manera excelente, acarrearán consecuencias negativas para el fideicomiso y sus beneficiarios. Sin embargo, incluso si estas funciones se desempeñan con brillantez, el hecho de que el fideicomisario no comprenda su papel más importante como mentor y la característica más importante del fideicomiso como un período de regencia en el sistema de gobernanza familiar impedirá alcanzar el objetivo último: el desarrollo de los beneficiarios como futuros propietarios de los activos del fideicomiso.

La plena participación del fideicomisario en el sistema de gobernanza familiar garantiza a los propietarios en suspenso de los bienes del fideicomiso la representación adecuada en dicho sistema de gobernanza que merecen mientras esperan asumir la propiedad efectiva. Cuando un fideicomisario no comprende su papel como regente ni su responsabilidad de formar a los beneficiarios para que sean excelentes propietarios, no cumple con su deber para con el regalo de amor que supuso para el fundador la creación del fideicomiso —un regalo otorgado para potenciar la capacidad de cada beneficiario de perseguir su propia felicidad y alcanzar una vida plena y útil—.

Copyright ©1999 por James E. Hughes, Jr. y Patricia M. Angus

BIBLIOGRAFÍA

Hughes, Jr., James E. *Family Wealth: Keeping It in the Family*. Princeton Junction. NetWrx, Inc. 1997.

Hughes, Jr., James E. *«The Trustee as Mentor*», The Chase Journal, volumen II, número 2, primavera de 1998.

---

[1] Hughes, Jr., James E. *«Family Wealth: Keeping It in the Family*», capítulos VIII y XI. Princeton Junction. NetWrx, Inc. 1997

[2] Hughes, Jr., James E. *«El fideicomisario como mentor»,* The Chase Journal, volumen II, número 2, primavera de 1998

[3] Véase el capítulo IV de *«El patrimonio familiar: cómo mantenerlo en la familia»*