

RESULTADOS PRIMERA RADIOGRAFÍA DE GOBIERNOS CORPORATIVOS

DE FUNDACIONES Y CORPORACIONES

INSTITUCIONES RESPONSABLES



40 C

CONSULTORES
Área de Estudios



Centro de
Políticas Públicas
DE LA UNIVERSIDAD SAN SEBASTIÁN

PRIMERA RADIOGRAFÍA DE GOBIERNOS CORPORATIVOS DE FUNDACIONES Y CORPORACIONES

LÍDERES DEL ESTUDIO



Armando Holzapfel
Socio Fundador y Director
Ejecutivo 40c



Paula Streeter
Socia y Directora de
Consultoría 40c



Felipe Bettancourt
Dir. Sostenibilidad e Impacto Social
Centro Pol. Públicas, FENG USS

COLABORARON EN LA DIFUSIÓN



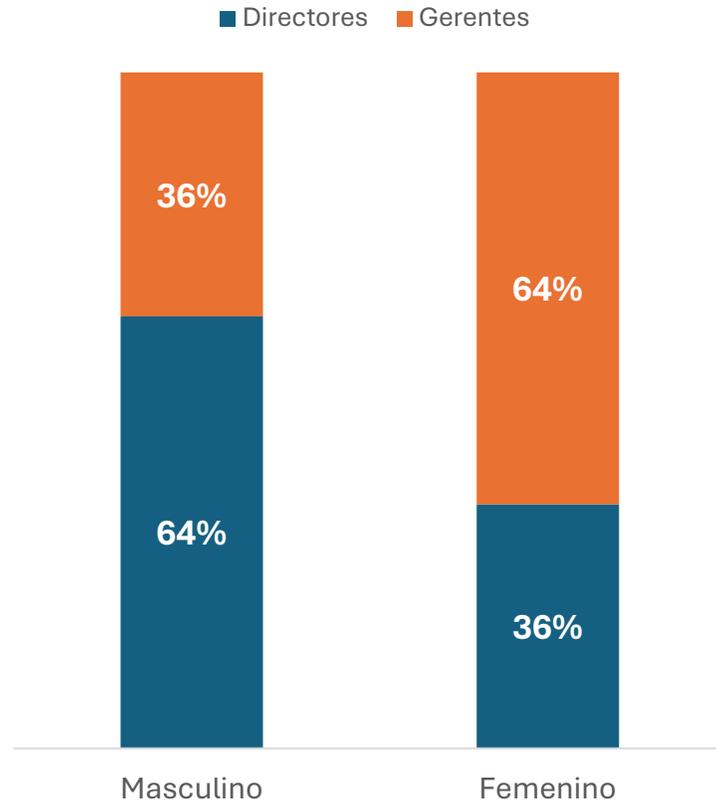
COLABORARON EN LA REVISIÓN DEL CUESTIONARIO

Catalina Mertz, Octavio Vergara, María Paz Godoy, Roberto Peralta, Vicente Torres y equipos internos de ambas instituciones.

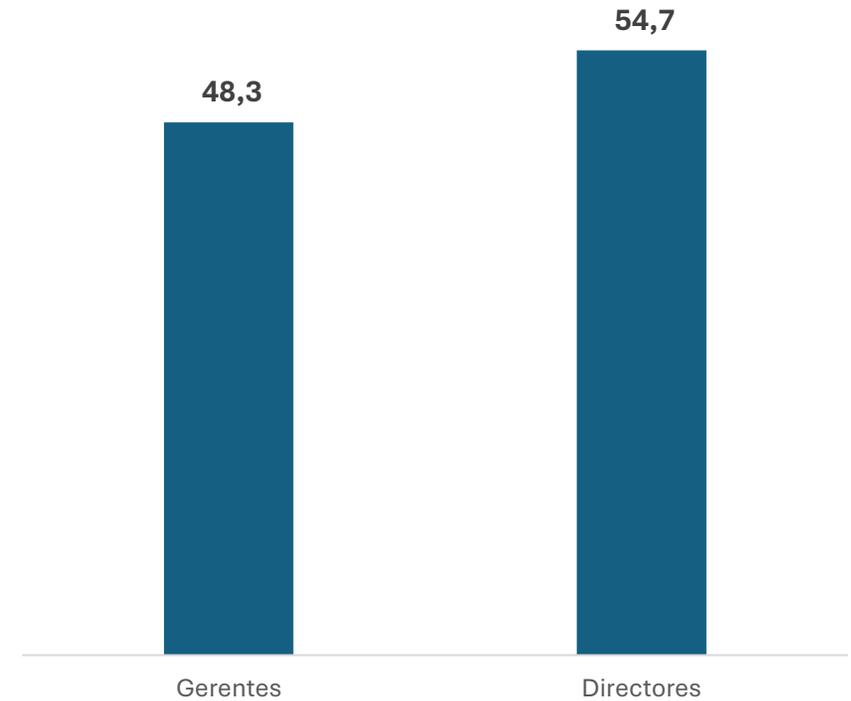
- En el año 2023 las fundaciones San Carlos de Maipo y Mustakis dieron a conocer los resultados del estudio “Diagnóstico de necesidades y oferta de fortalecimiento para Fundaciones y Corporaciones sin fines de lucro”. **Dentro de los temas prioritarios a fortalecer en las organizaciones, estaban temas ligados a estrategia y gobernanza.**
- Considerando este hallazgo y la importancia de los gobiernos corporativos en la dirección y supervisión de las organizaciones sin fines de lucro, la empresa B certificada de consultoría chilena **40c Consultores y el Centro de Políticas Públicas de la Universidad San Sebastián han unido esfuerzos para realizar la 1ra Radiografía de los gobiernos corporativos en organizaciones sin fines lucro, específicamente en fundaciones y corporaciones.**
- Por gobierno corporativo entendemos el conjunto de procesos, mecanismos y reglas del juego establecidos entre el directorio y la administración para dirigir la organización, alcanzar los objetivos planteados, generar valor sostenible, impacto positivo y responder a los legítimos requerimientos de los distintos grupos de interés.
- Para lograr lo anterior, era clave contar **con la mirada tanto del directorio como de la administración.** Es por eso que por medio de un formulario online recogimos la realidad sobre las múltiples dimensiones asociadas a los desafíos del gobierno corporativo en las OSFL.
- A partir de los resultados obtenidos, esperamos abrir la conversación sobre los **desafíos para fortalecer la gobernanza de las OSFL,** iniciando así **una agenda que nos parece clave para uno de los sectores más relevantes para el futuro de nuestro país.**

- Formulario auto aplicado, semiestructurado y en formato CAWI, realizada a través del software SurveyMonkey.
- Período de muestra: Del 10 de diciembre de 2024 al 19 de enero de 2025.
- El público objetivo era, por un lado, directores no ejecutivos -miembros del directorio- y, por otro lado, directores ejecutivos o gerentes generales.
- Las bases de datos utilizadas fueron las de la Consultora 40c además de las provistas por todas las instituciones colaboradoras de esta radiografía. La muestra alcanzó los 367 ingresos totales, logrando una **muestra válida de 256 respuestas**, donde 118 respondieron como miembros del directorio y 138 como gerentes generales o directores ejecutivos.
- **Esta presentación considera como muestra sólo a representantes de las instituciones (36) que contaron con respuestas en ambas encuestas** (directores ejecutivos o gerentes y miembros del directorio). En los casos en que había más de una respuesta, se seleccionó al azar una de ellas. Es decir, la muestra de esta presentación alcanza las 72 personas.

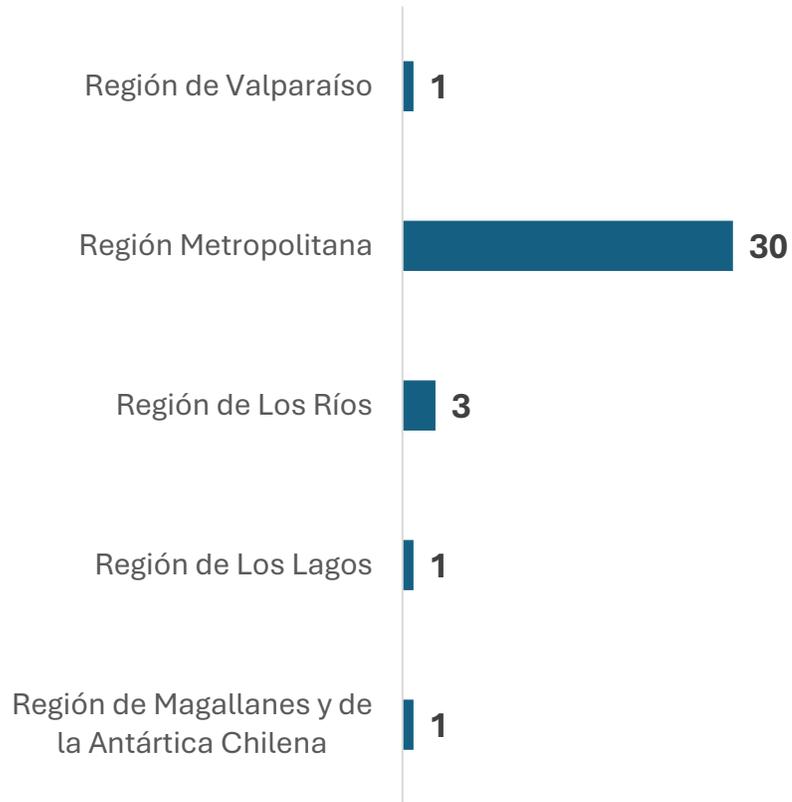
Sexo de quién responde



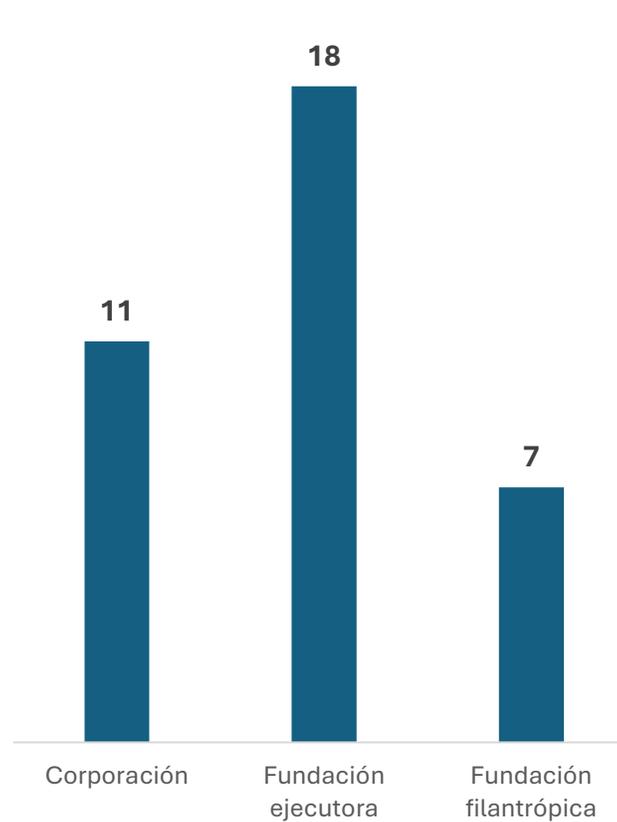
Edad promedio de quién responde



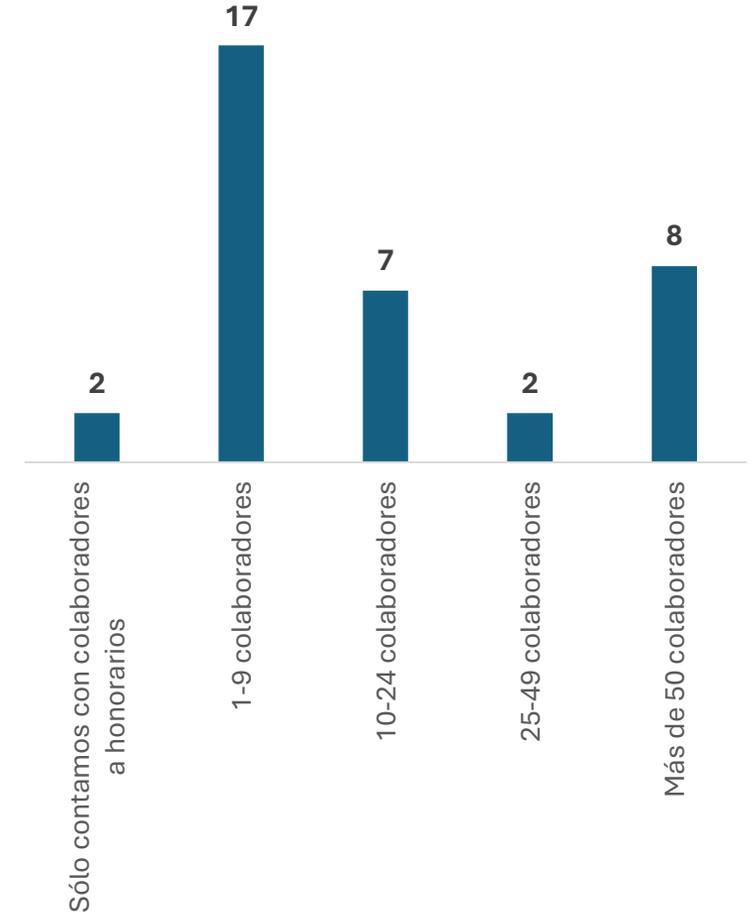
Región donde se ubica



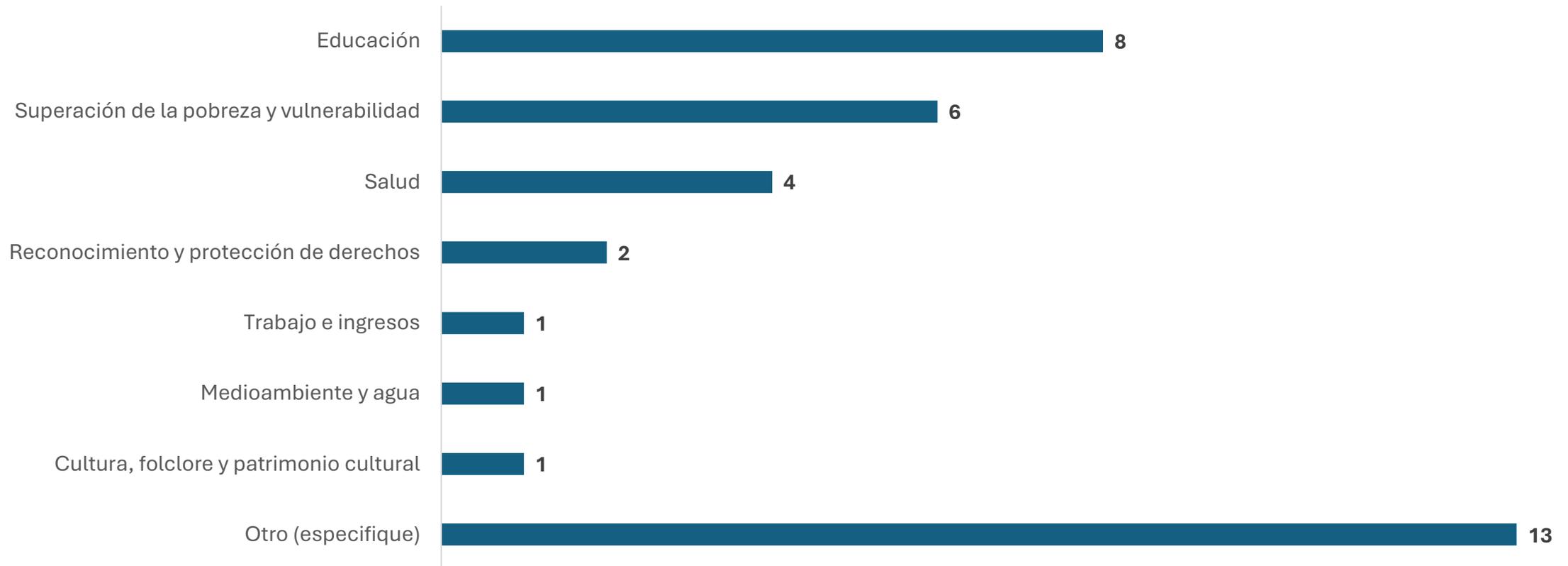
Tipo de organización



Dotación de los colaboradores (jornada parcial y completa)



Ámbito de acción de la organización





40 C
CONSULTORES



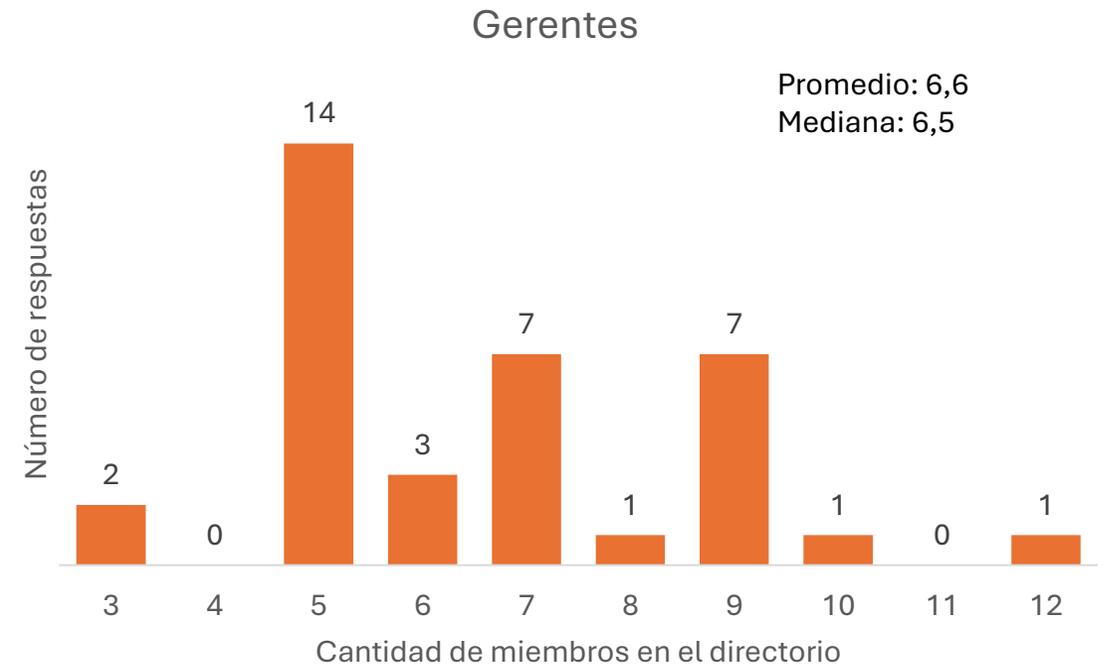
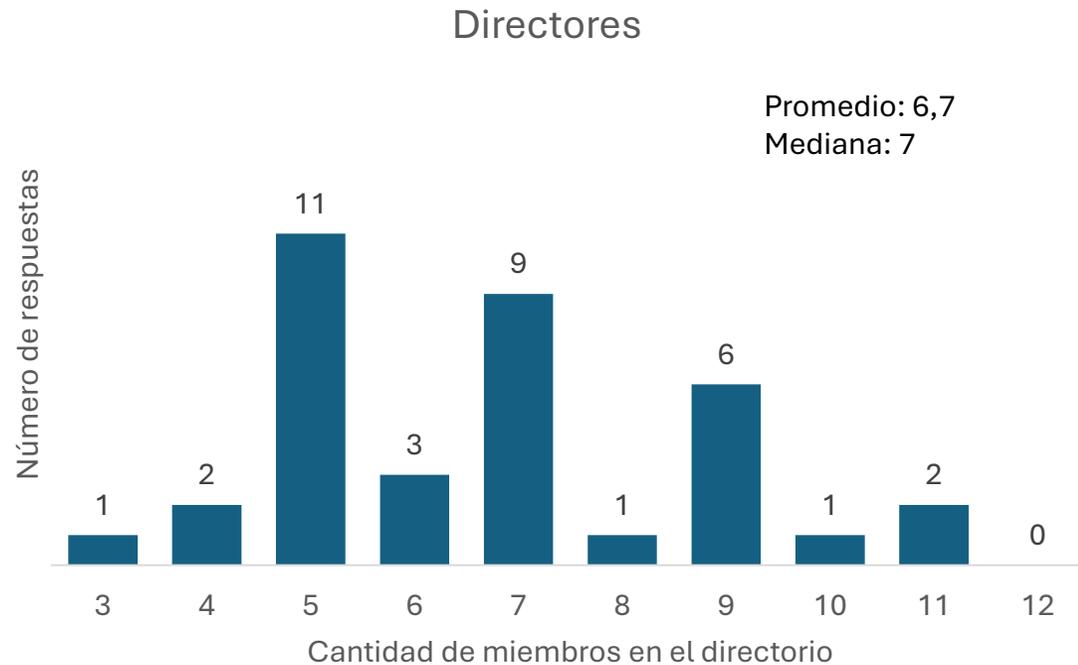
UNIVERSIDAD
SAN SEBASTIAN
VOCACIÓN POR LA EXCELENCIA



Resultados

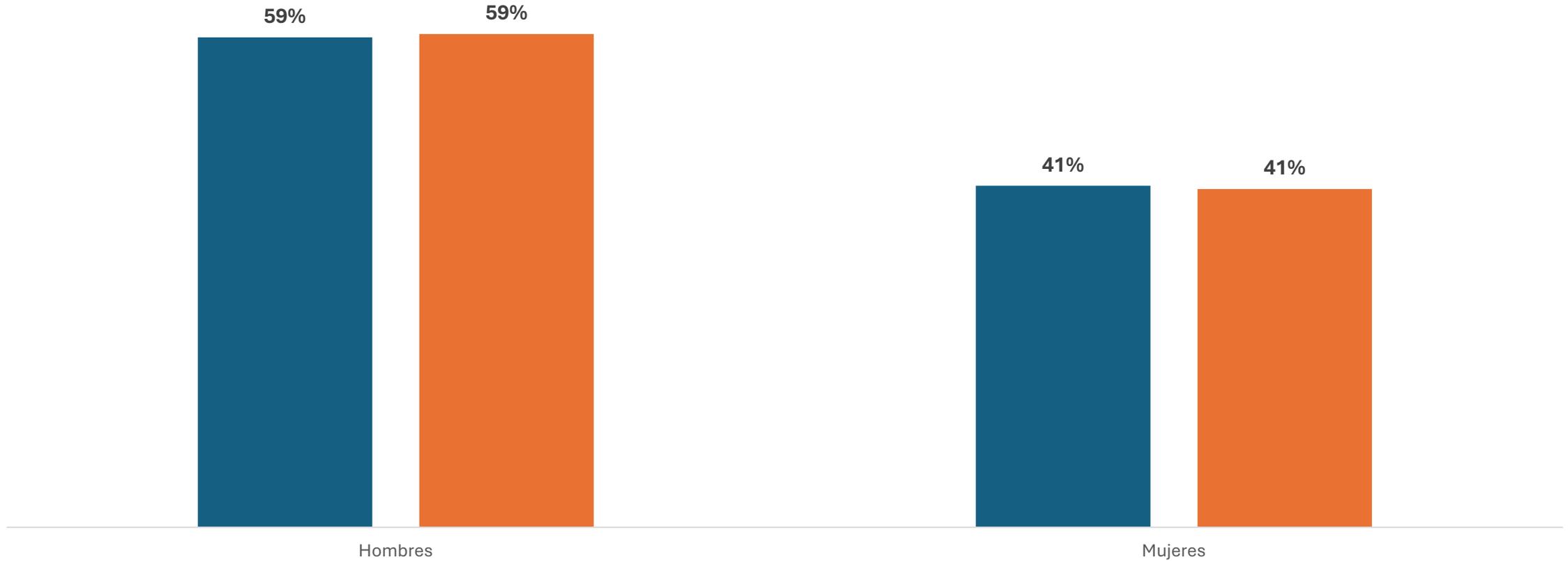
Visión Directores y Directores Ejecutivos

¿Cuántos miembros componen el directorio?



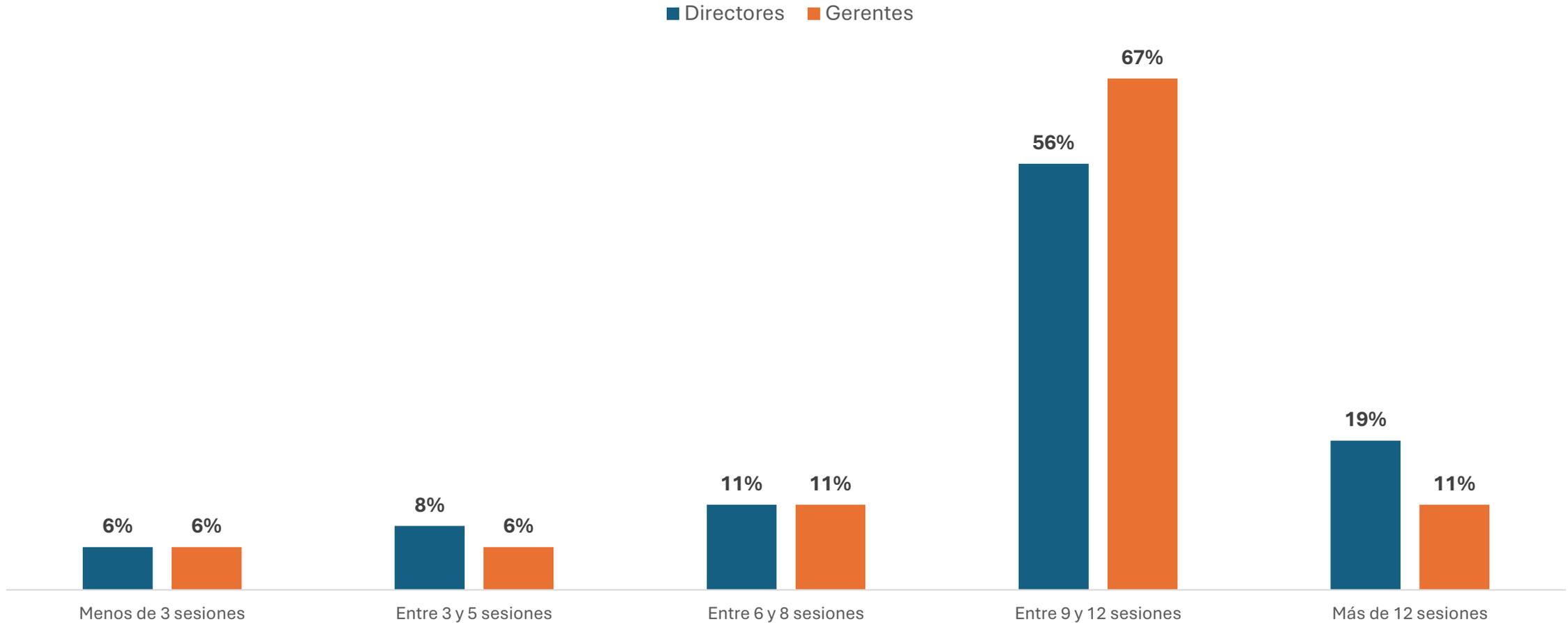
Composición del directorio: por sexo

■ Directores ■ Gerentes



Sesiones de los directorios en el últimos año

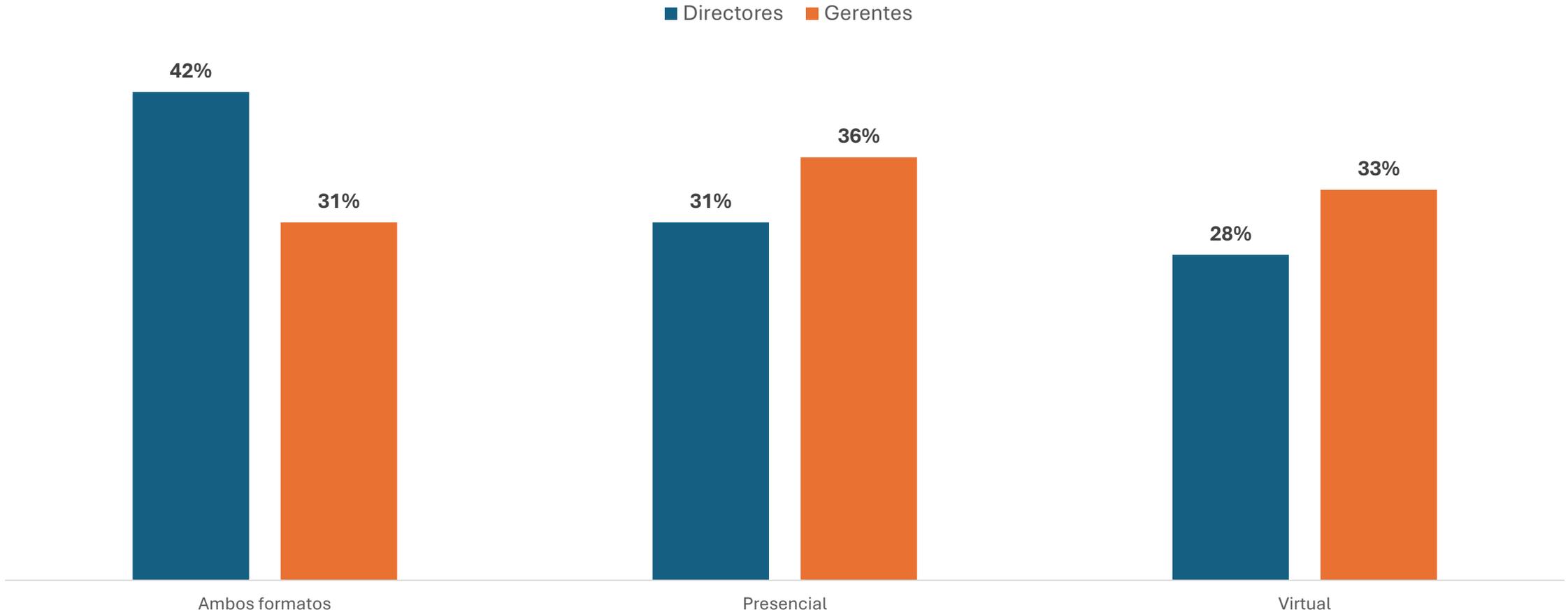
Aproximadamente, ¿cuántas sesiones de directorio sostuvieron en los últimos 12 meses?



Formato de las reuniones del directorio

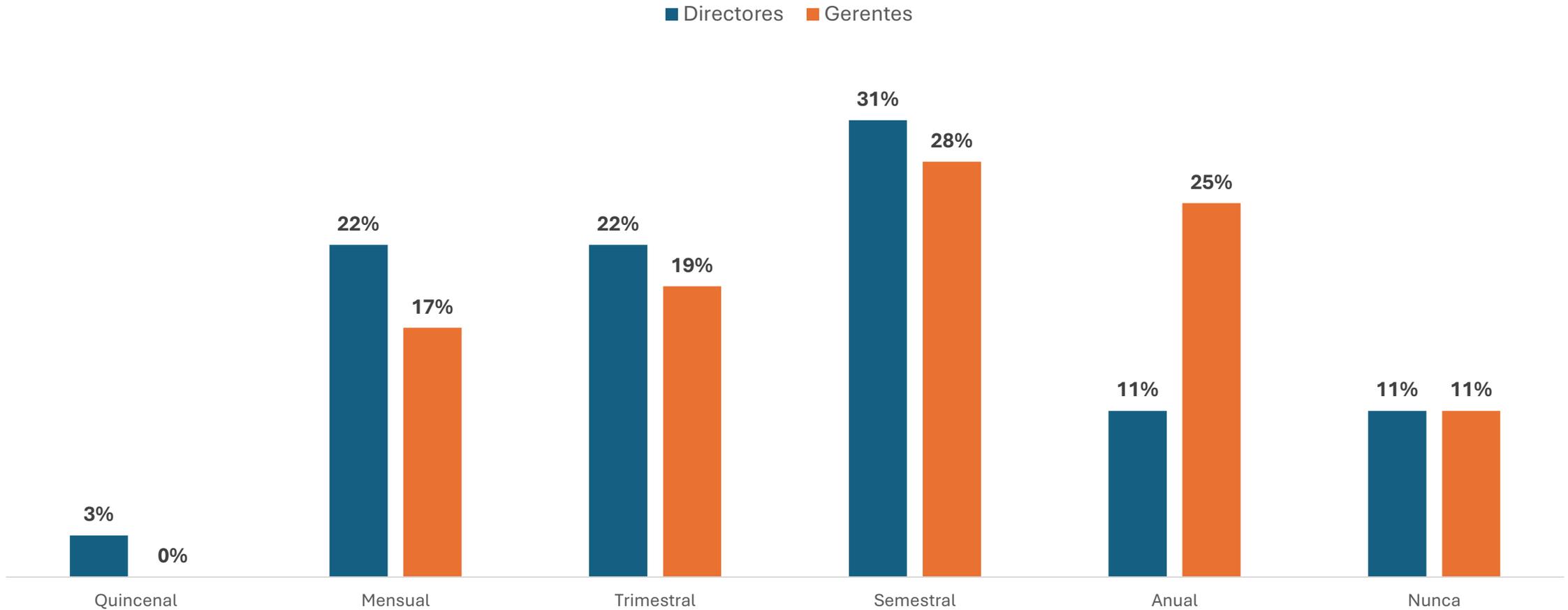
¿En qué formato se realizan mayoritariamente las reuniones de directorio?

Considere las sesiones realizadas durante los últimos 12 meses.



Frecuencia de visitas a “terreno” por parte del directorio

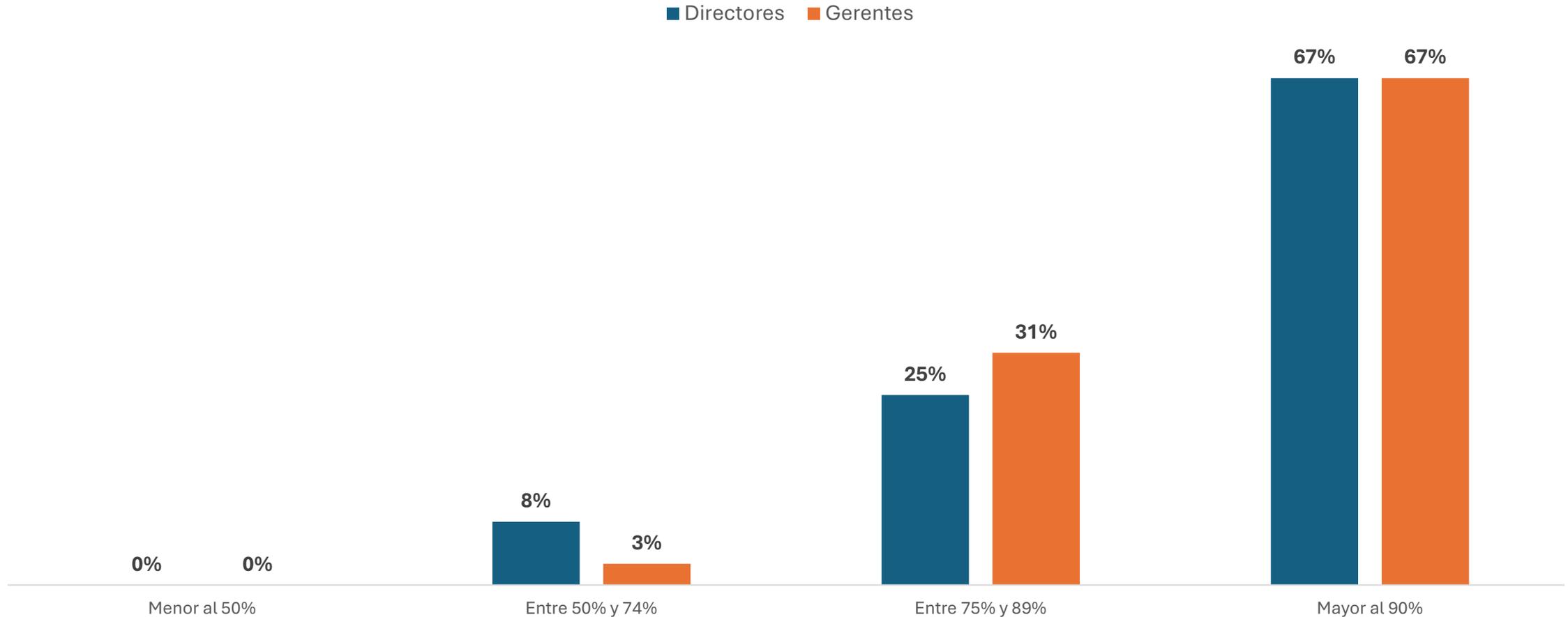
¿Cuán seguido diría usted que los representantes del directorio participan de instancias en “terreno” (visitas a intervenciones, beneficiarios y/o dependencias) en el último año?



Asistencia de los miembros del directorio a sesiones

¿Cuál es el porcentaje de asistencia de los miembros del directorio?

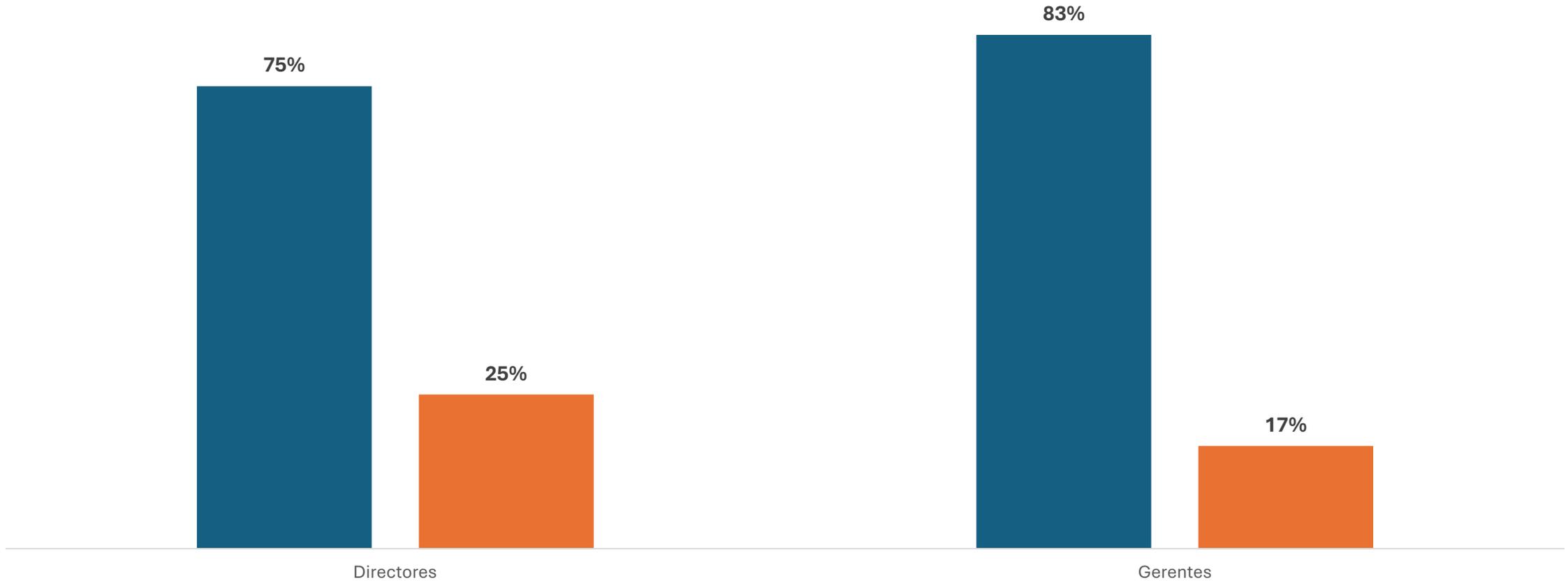
Considere un promedio en base a las sesiones realizadas en los últimos 12 meses.



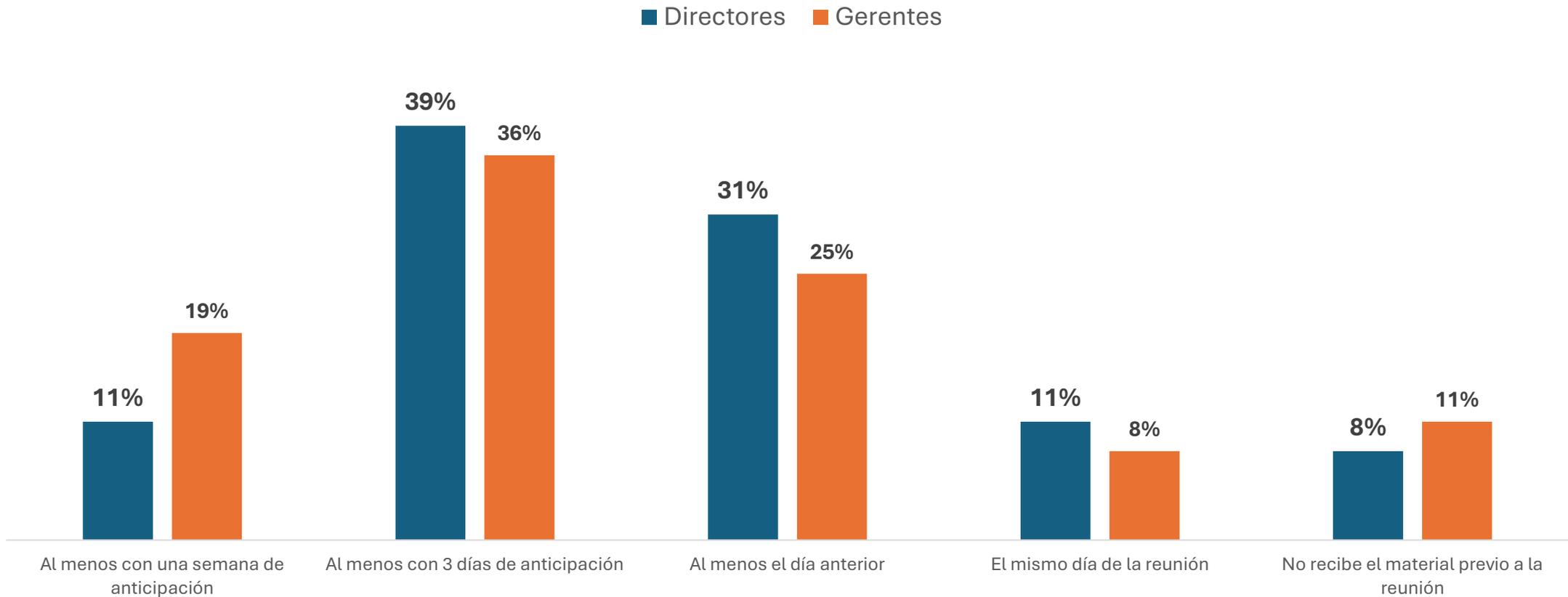
Actas de las sesiones del directorio

¿Quedan las actas de directorio redactadas y firmadas entre una sesión y otra?

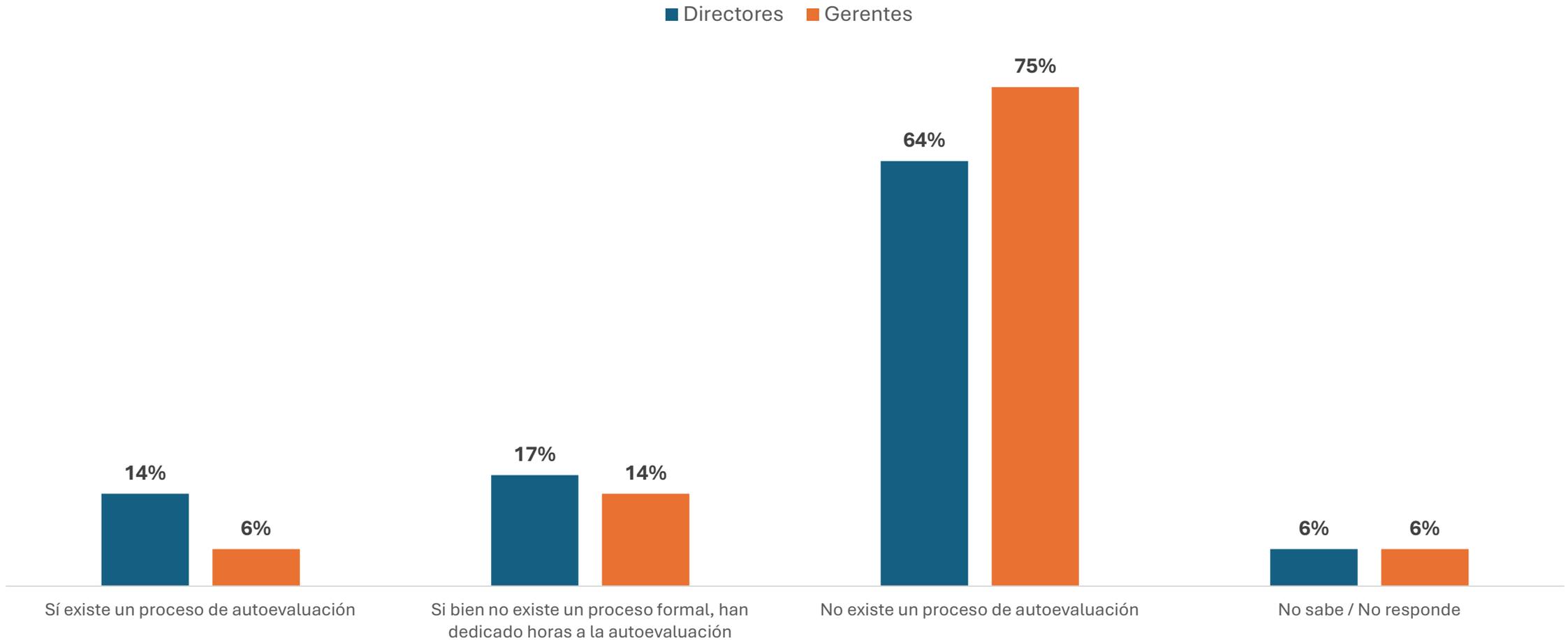
■ Sí ■ No



¿Con cuánto tiempo de anticipación se envía el material correspondiente a la siguiente reunión de directorio?



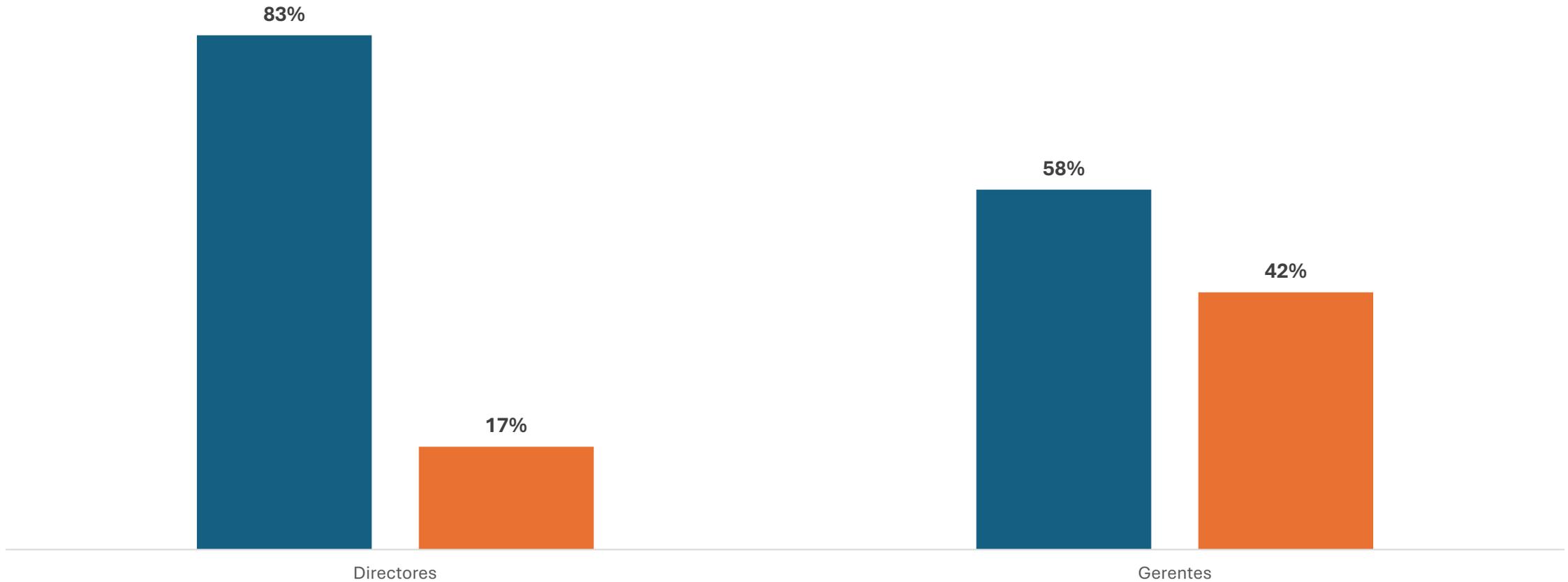
¿Existe algún proceso formal de autoevaluación al interior del directorio?



Agenda o plan de trabajo anual

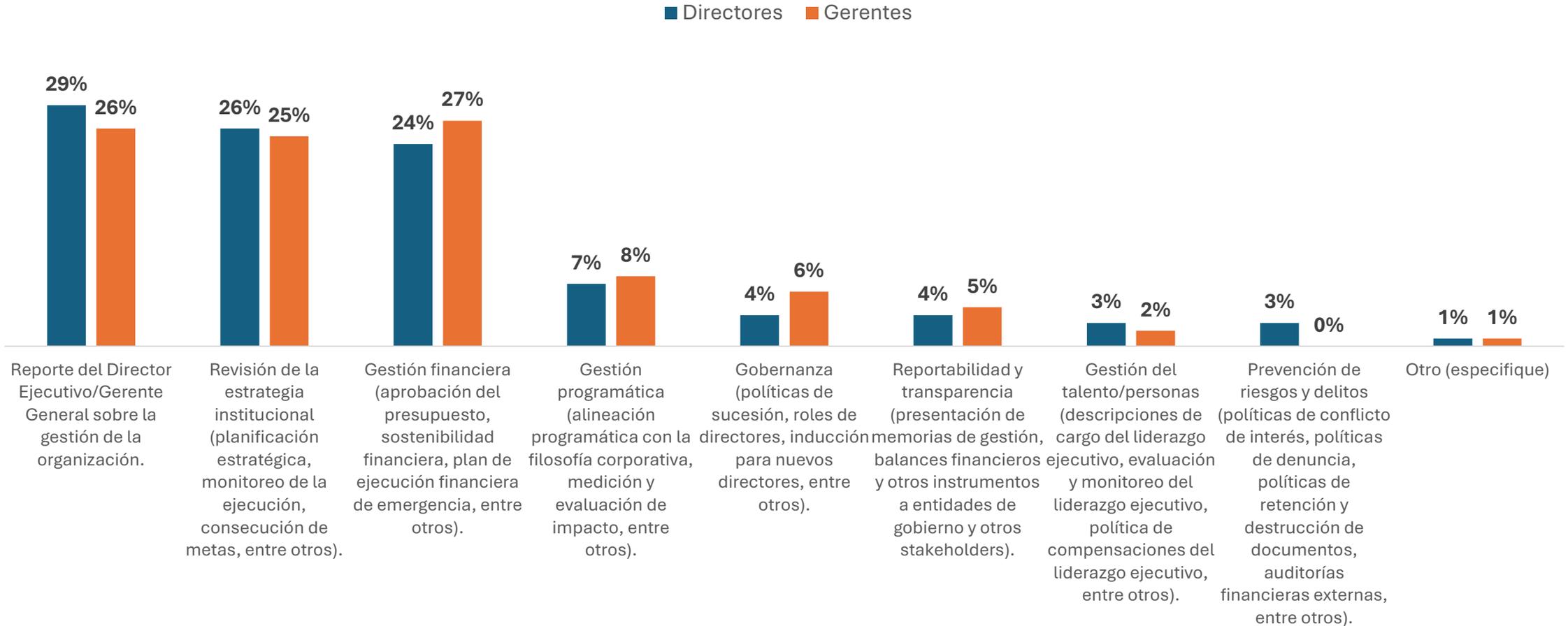
¿El directorio cuenta con una agenda o plan de trabajo anual y conocido por todos sus miembros?

■ Sí ■ No



Discusiones del directorio

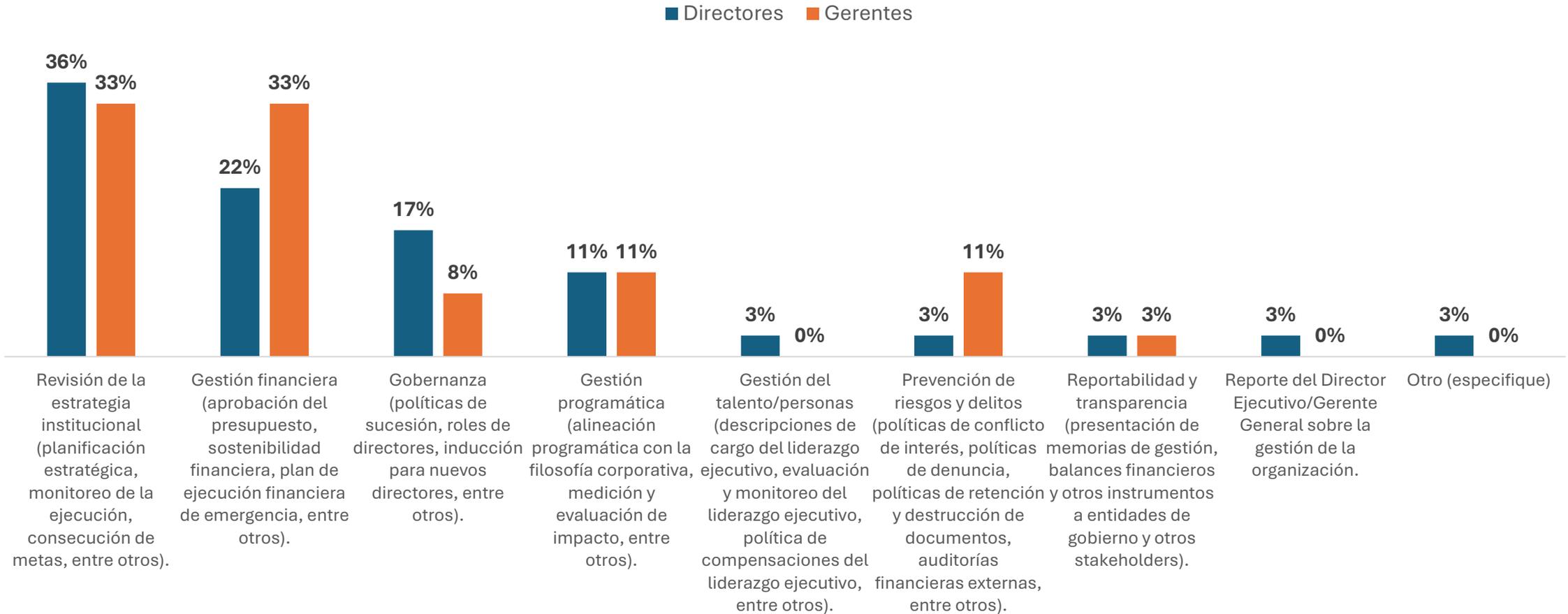
¿Qué tipos de discusiones se han dado en los últimos 12 meses a nivel de directorio?
Seleccione las 3 que ocupan más tiempo.



(* De quienes respondieron si a la pregunta anterior

Desafíos del directorio a 2025

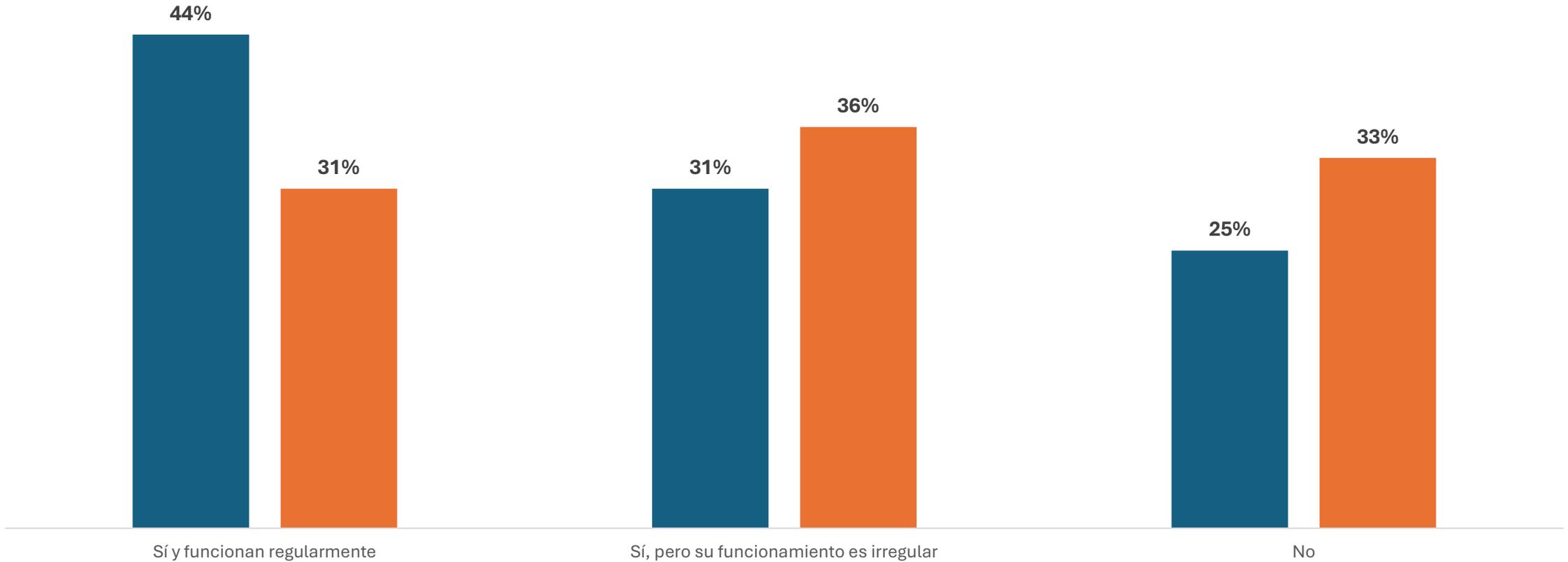
De cara al 2025, ¿en cuál de estas discusiones identifica mayores desafíos?
Elija solo una opción



(* De quienes respondieron si a la pregunta anterior

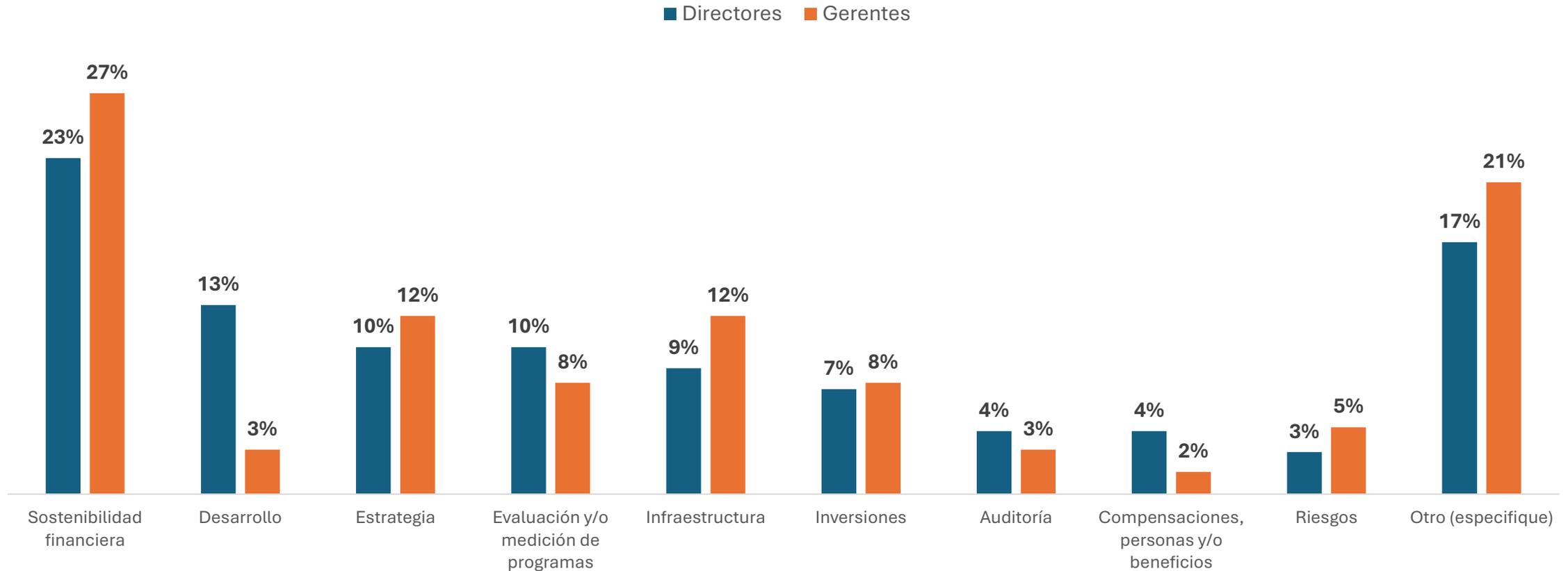
¿El directorio en el que participa cuenta con comités específicos de directorio dentro de su estructura?

■ Directores ■ Gerentes



Comités específicos del directorio

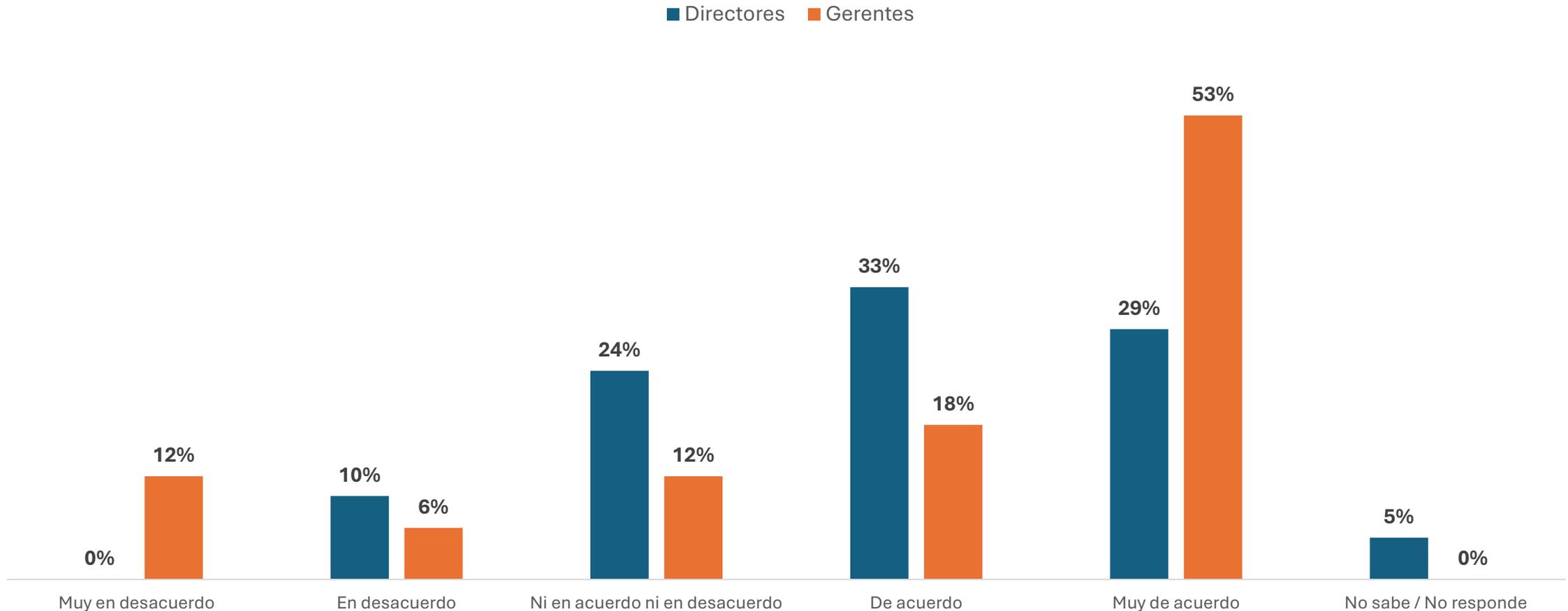
Si su respuesta anterior es sí,
¿qué comités específicos son parte de la estructura del directorio?
Puede marcar más de una alternativa.



(* De quienes respondieron si a la pregunta anterior

Sobre el “Comité Ejecutivo”

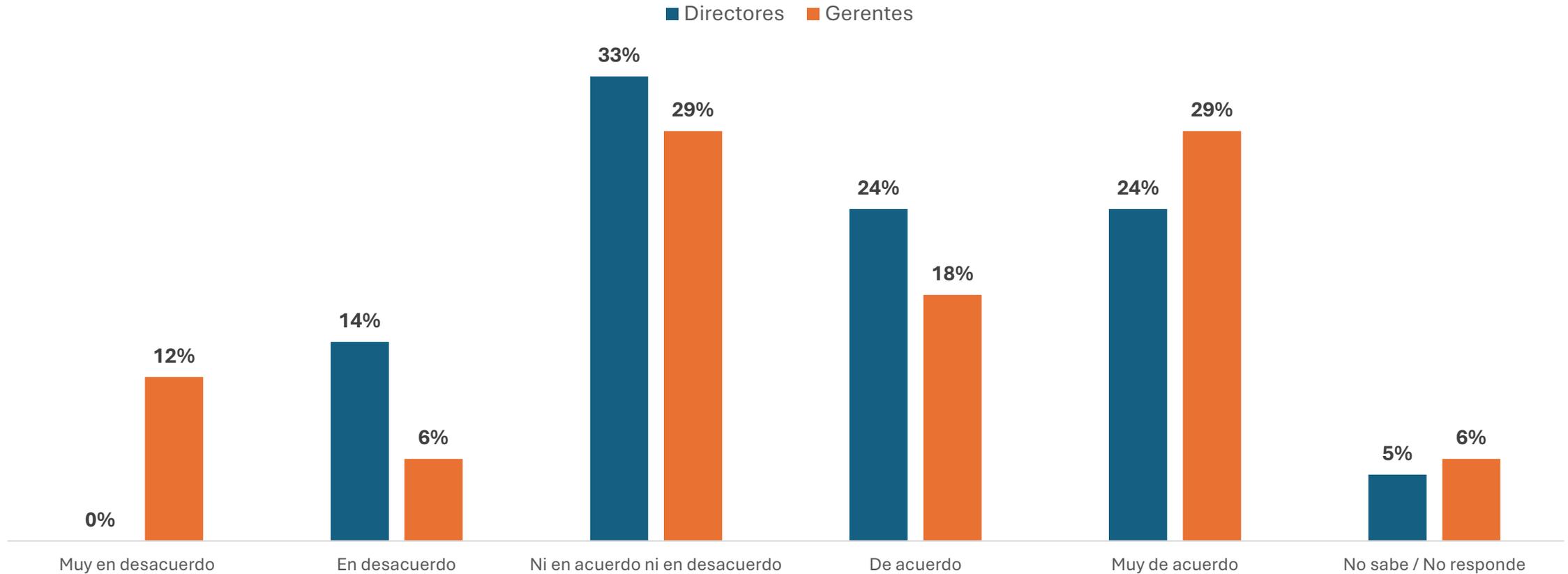
En relación al Comité Ejecutivo, ¿qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones?
Las materias que se tratan en los Comités Ejecutivos son de carácter estratégico.



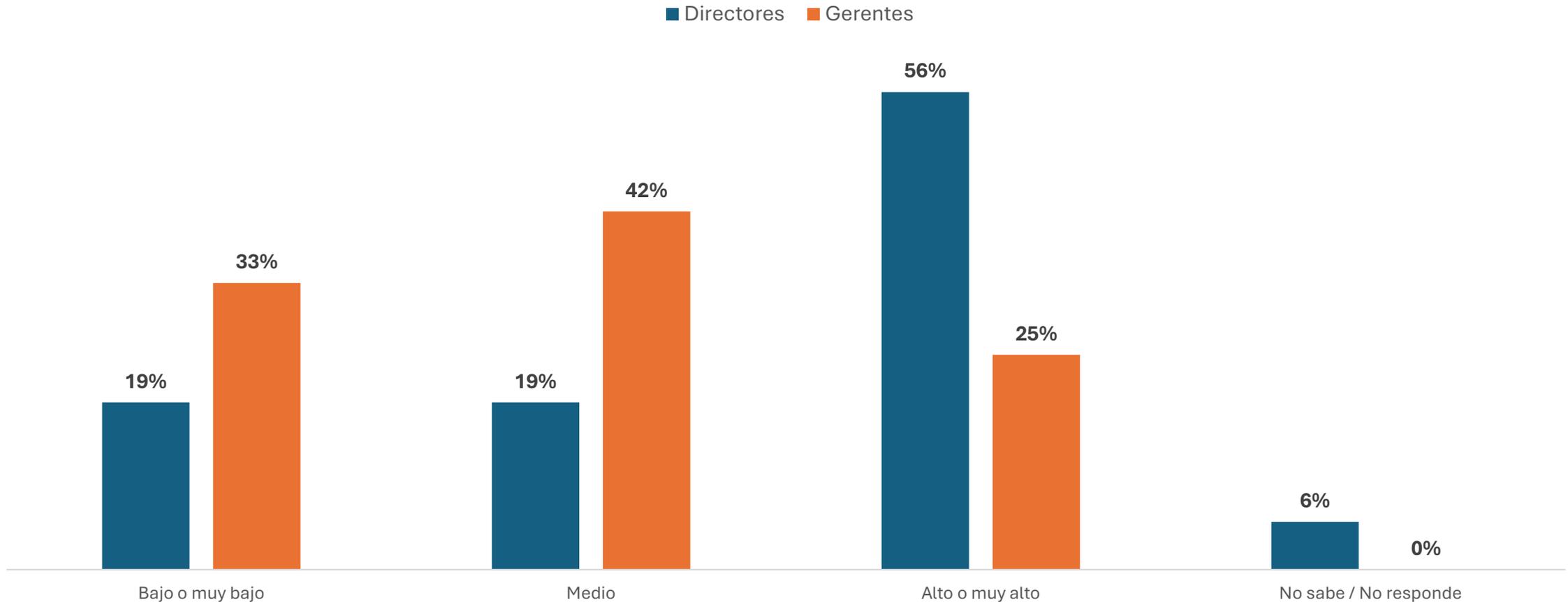
Sobre el “Comité Ejecutivo”

En relación al Comité Ejecutivo, ¿qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones?

La totalidad de los acuerdos que toma el Comité Ejecutivo son presentados y validados ante el directorio, antes de ejecutarse.

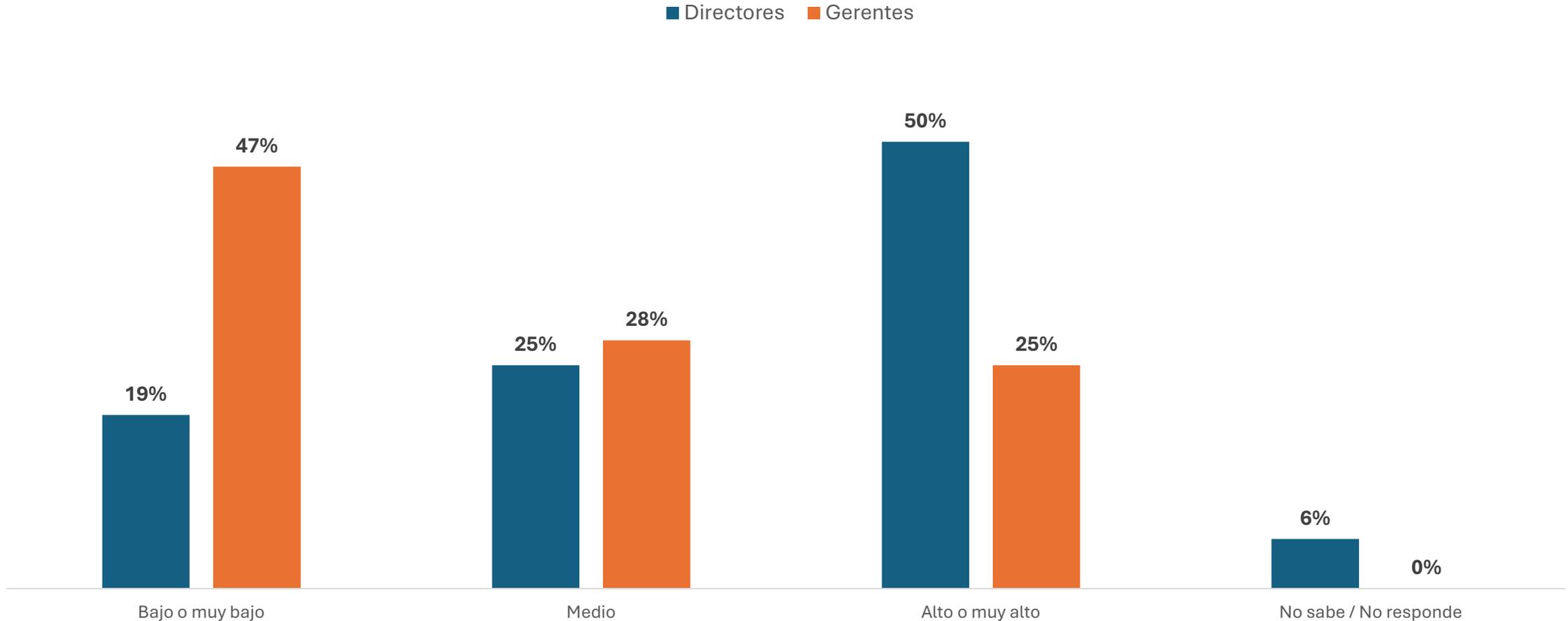


¿Cuál es el nivel general de participación e involucramiento del directorio en la gestión de intereses (representación, lobby, incidencia, etc.) de la organización?



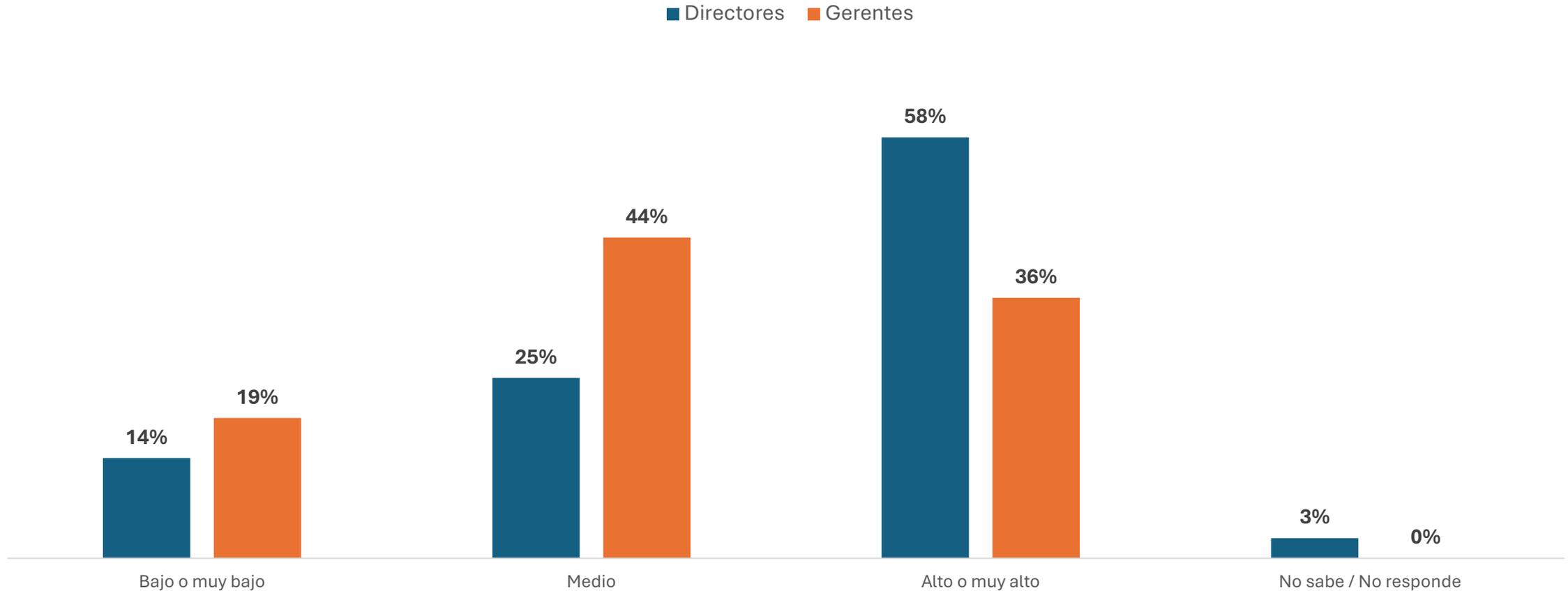
Participación e involucramiento del directorio

A continuación indique el nivel de participación e involucramiento del directorio en las siguientes temáticas:
Entender cómo las políticas públicas impactan en la misión o propósito de la organización.



Participación e involucramiento del directorio

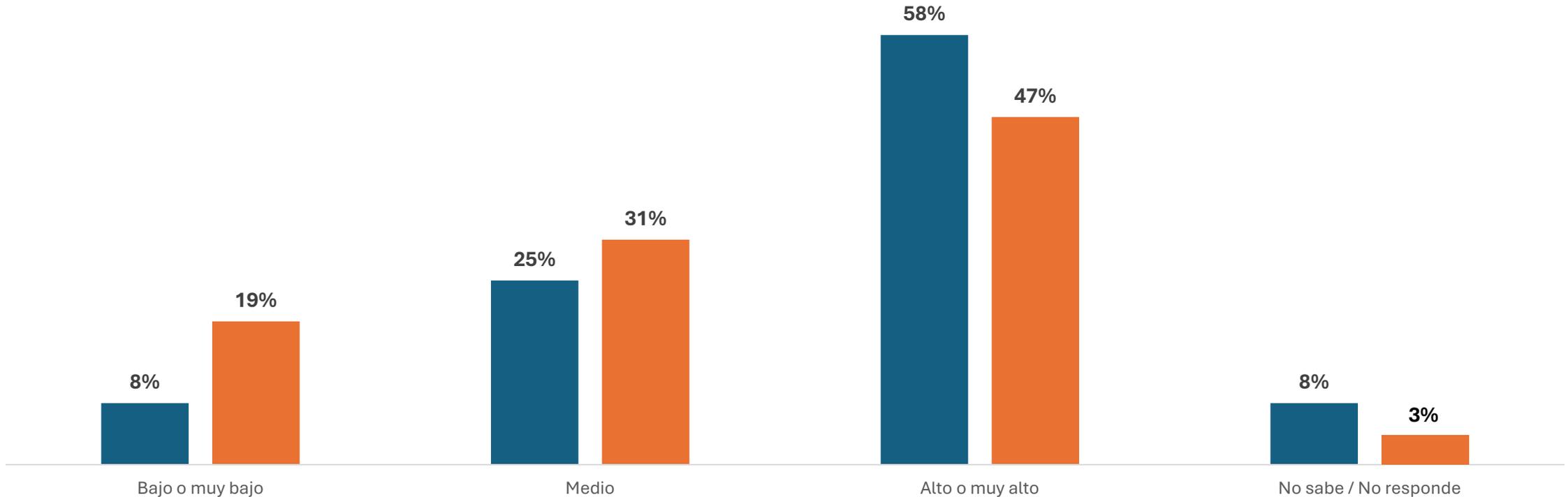
A continuación indique el nivel de participación e involucramiento del directorio en las siguientes temáticas:
Conectar la organización con líderes de la comunidad, stakeholders (grupos de interés) relevantes y potenciales alianzas.



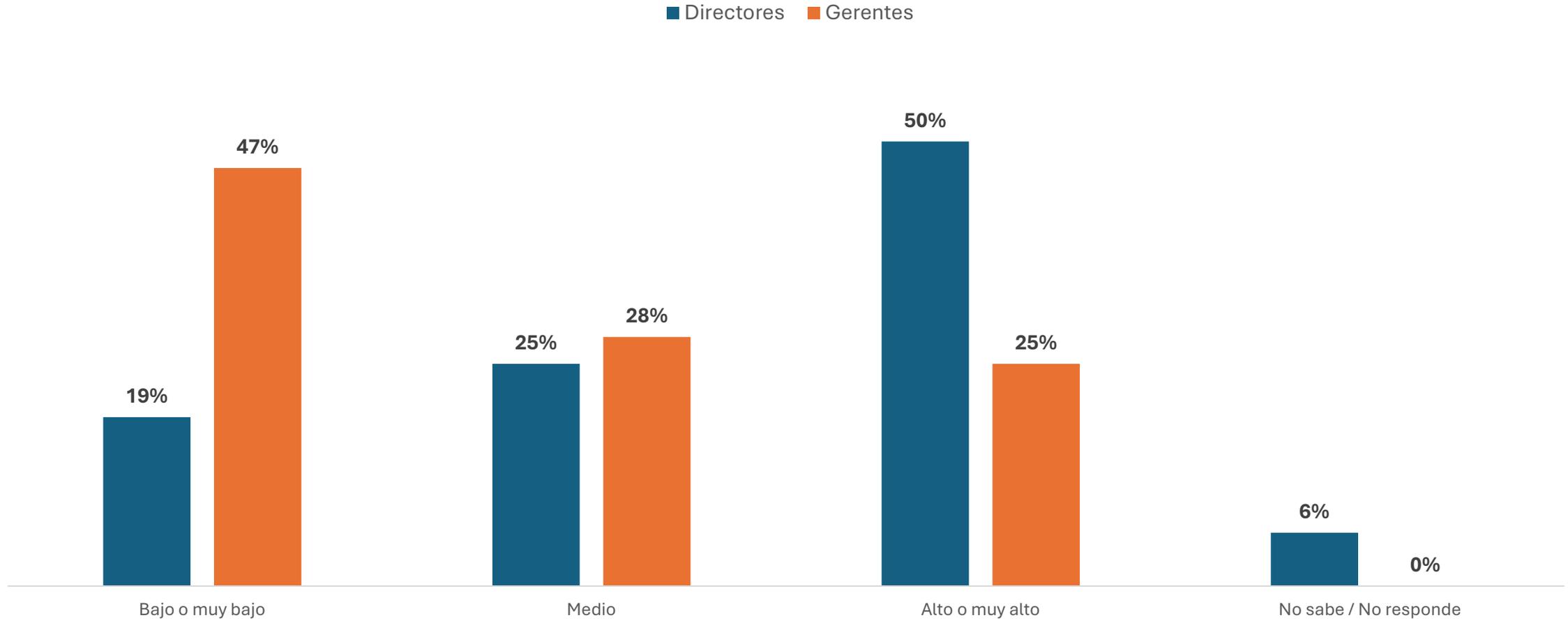
Participación e involucramiento del directorio

A continuación indique el nivel de participación e involucramiento del directorio en las siguientes temáticas:
Trabajar coordinadamente con el director ejecutivo y los principales líderes de la organización para concientizar a los responsables de la toma de decisiones en representación de la organización.

■ Directores ■ Gerentes

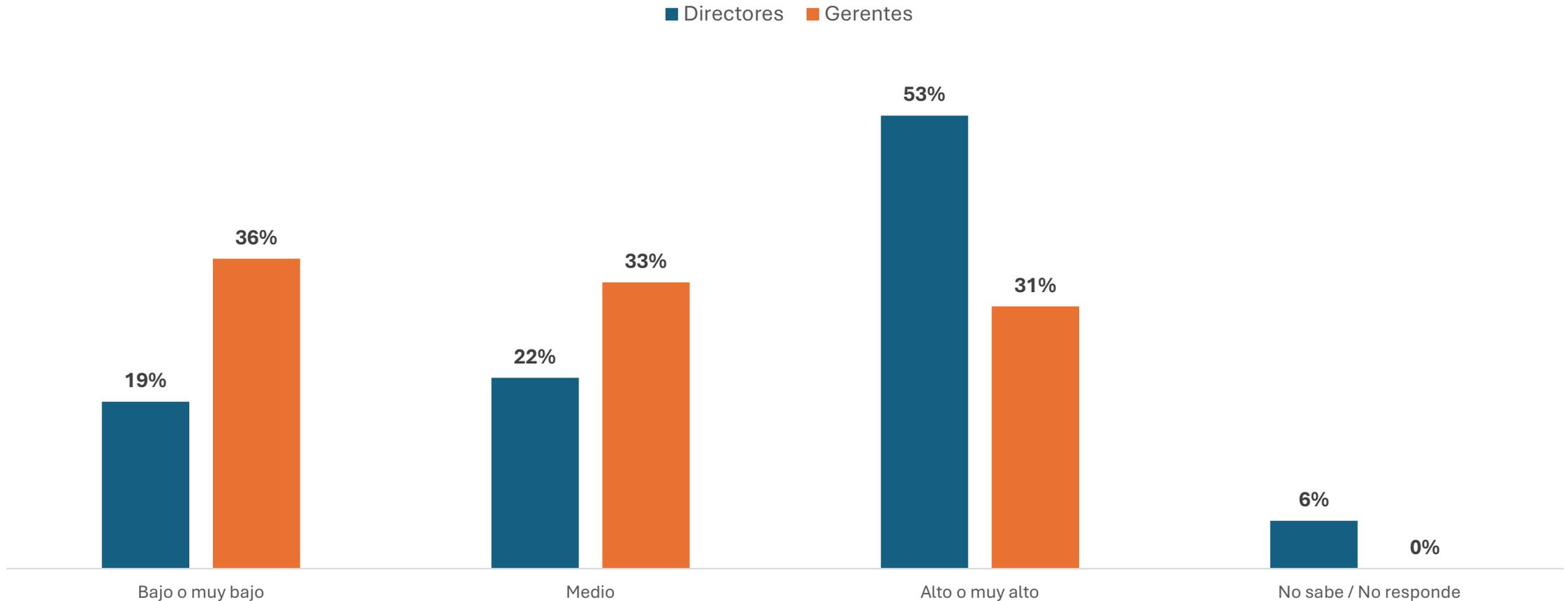


A continuación indique el nivel de participación e involucramiento del directorio en las siguientes temáticas:
Asignar recursos para la defensa de intereses alineada con los objetivos estratégicos de la organización.



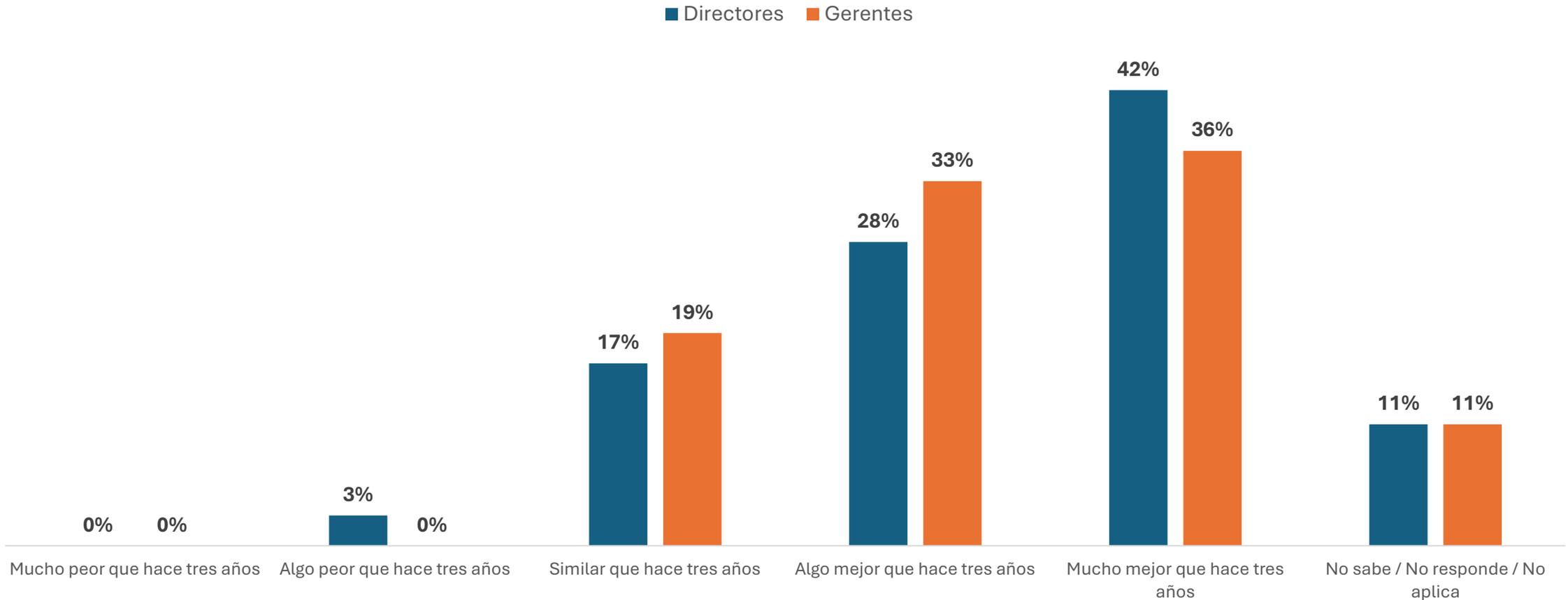
Participación e involucramiento del directorio

A continuación indique el nivel de participación e involucramiento del directorio en las siguientes temáticas:
Supervisar el marco normativo, legal y regulatorio (leyes de donación, ley Karin, ley de delitos económicos, leyes de protección ambiental, entre otros).

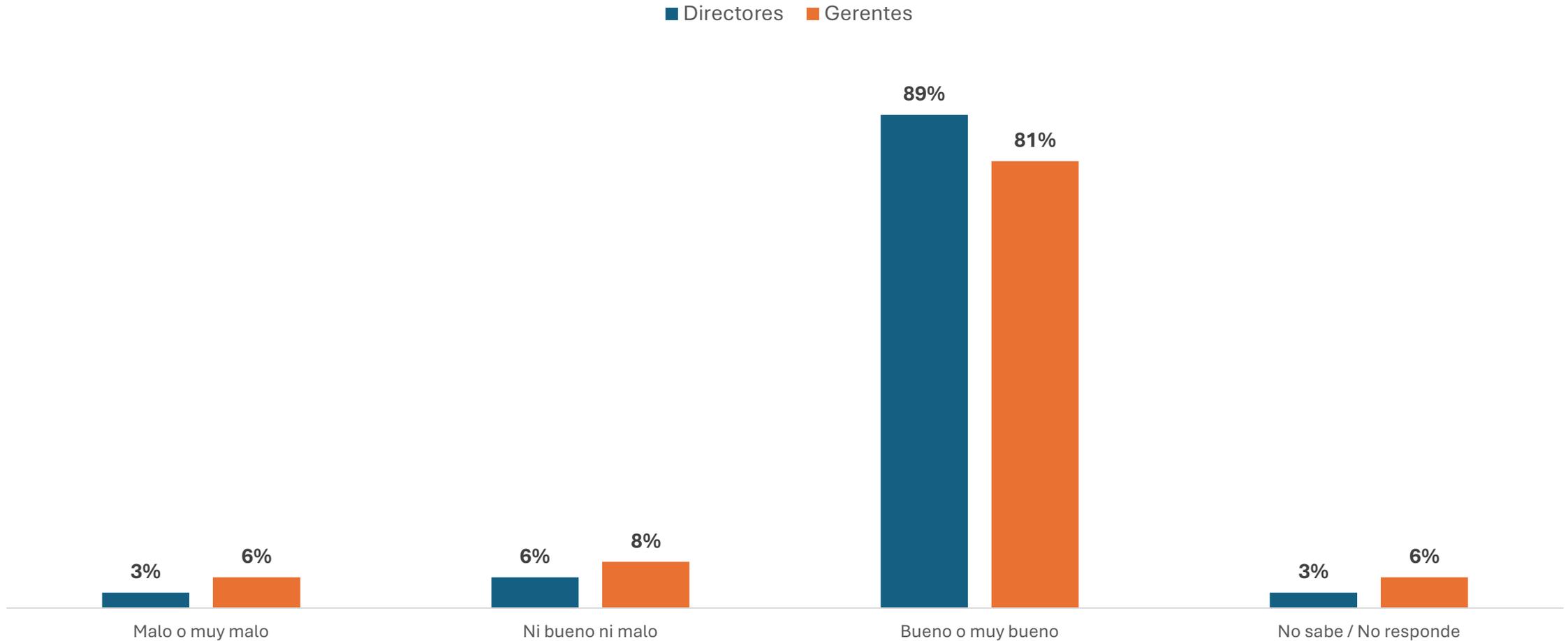


Participación e involucramiento del directorio

A continuación indique el nivel de participación e involucramiento del directorio en las siguientes temáticas:
¿Cómo se compara el desempeño general del directorio en la actualidad con el rendimiento de este hace tres años, en el contexto de gobiernos corporativos?



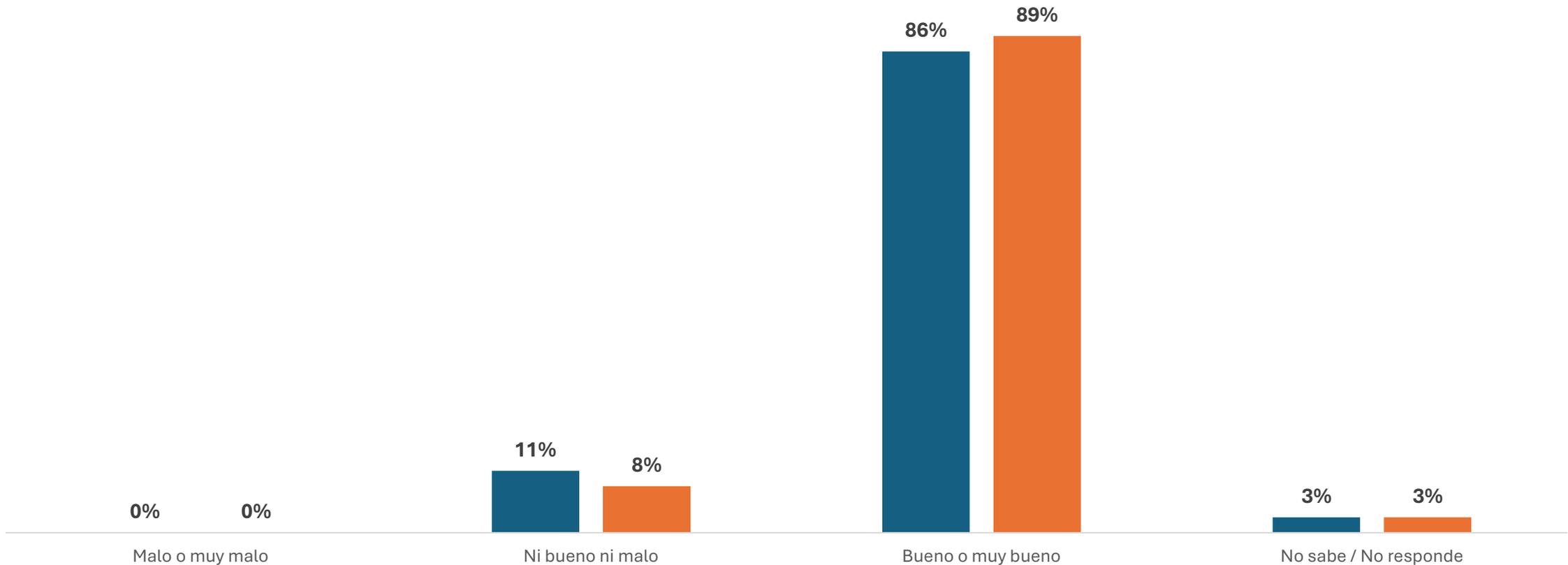
¿Cómo evaluaría el desempeño general del directorio en su conjunto?



Evaluación de la comunicación entre directorio y la gerencia general/dirección

¿Cómo evaluaría la comunicación entre el directorio y la gerencia general/dirección ejecutiva?

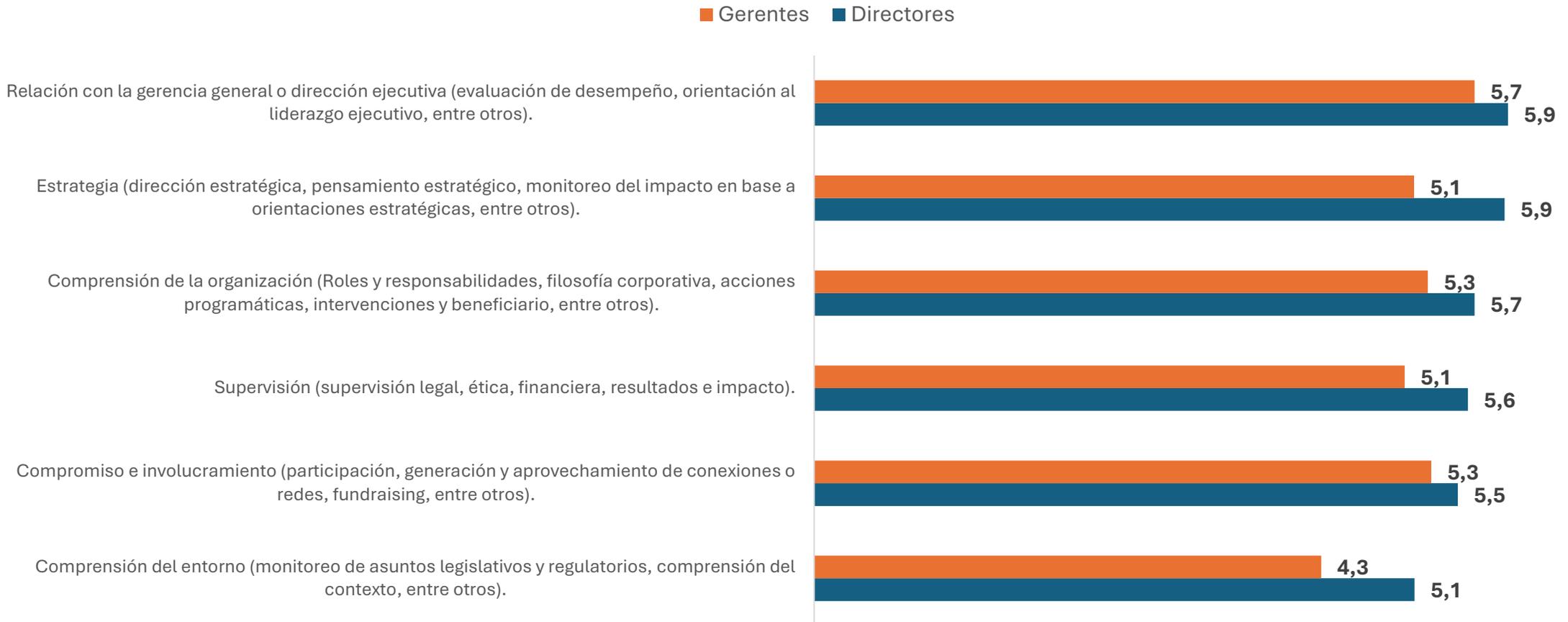
■ Directores ■ Gerentes



Evaluación del desempeño en materias específicas del directorio

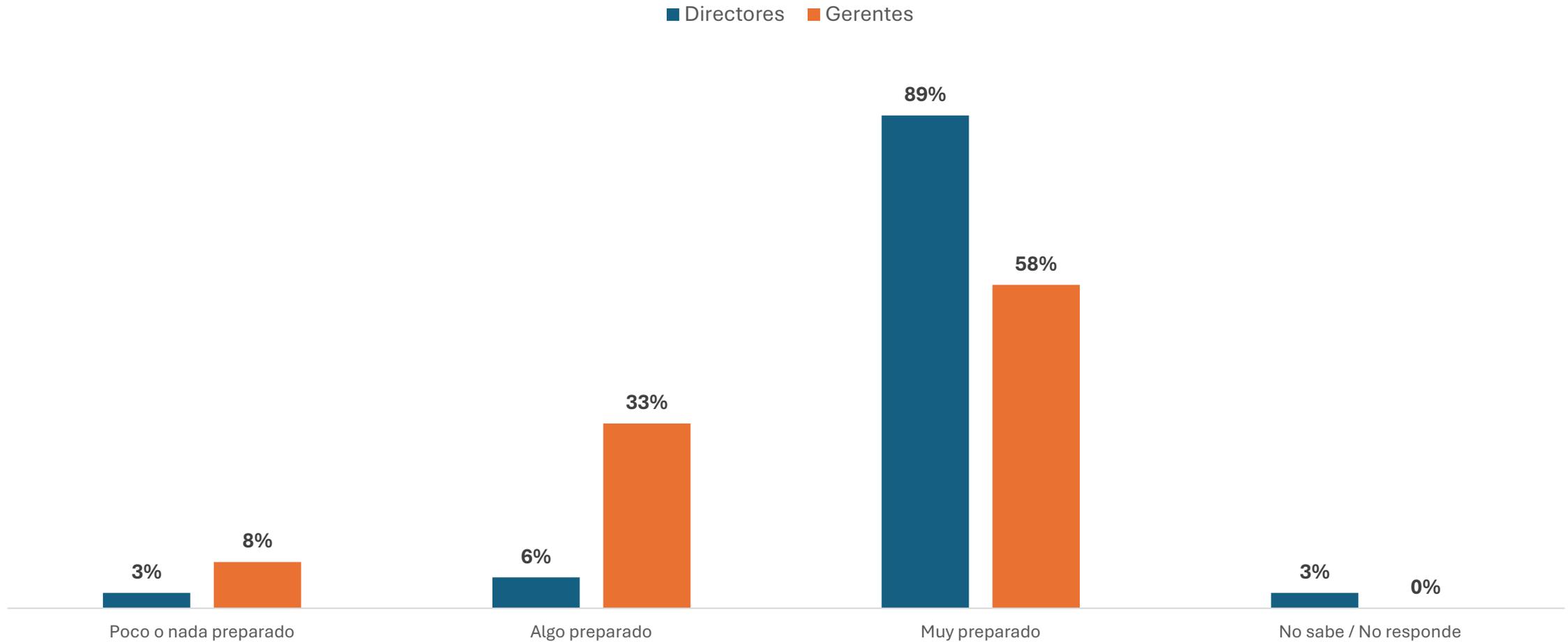
Pensando en la organización en la que usted participa:

¿Cómo evaluaría usted el desempeño de los directorios en las siguientes materias? Evalúe con nota de 1 a 7:



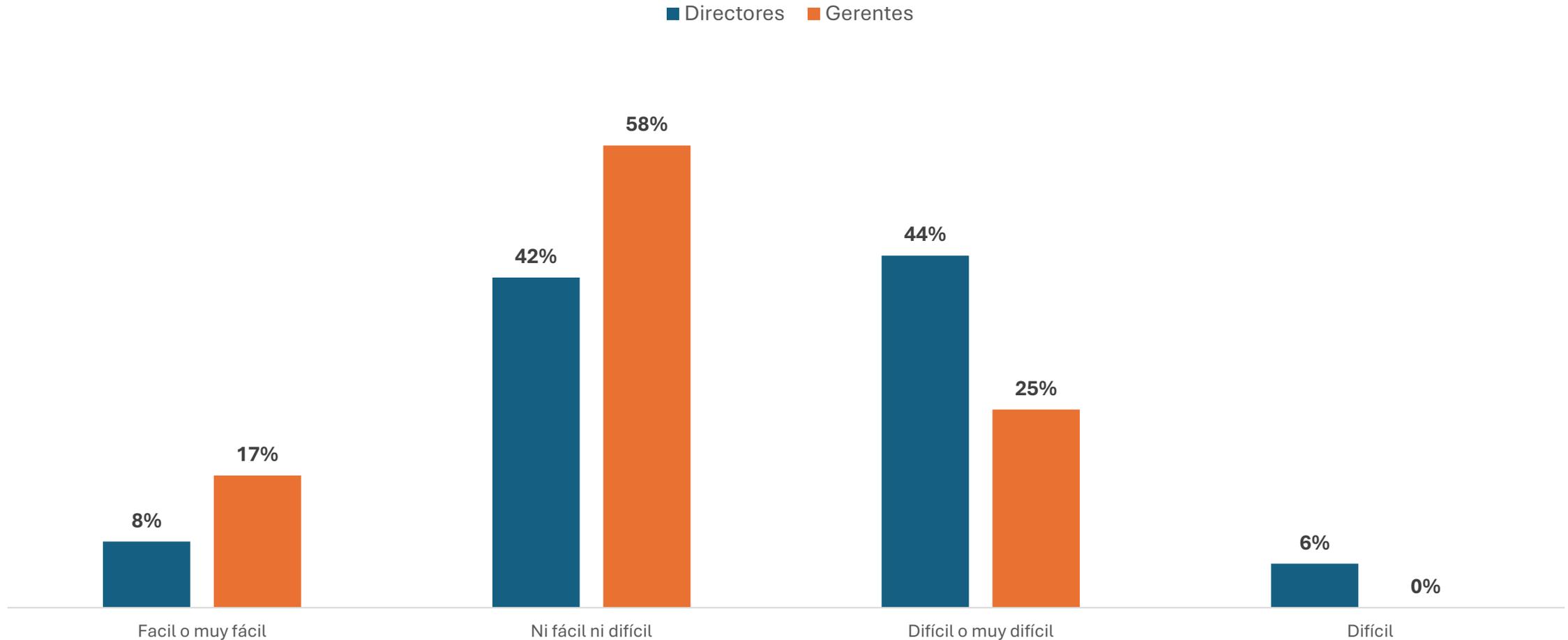
Preparación del directorio para liderar la organización

¿Cuán preparado está el directorio en su conjunto para liderar la organización?



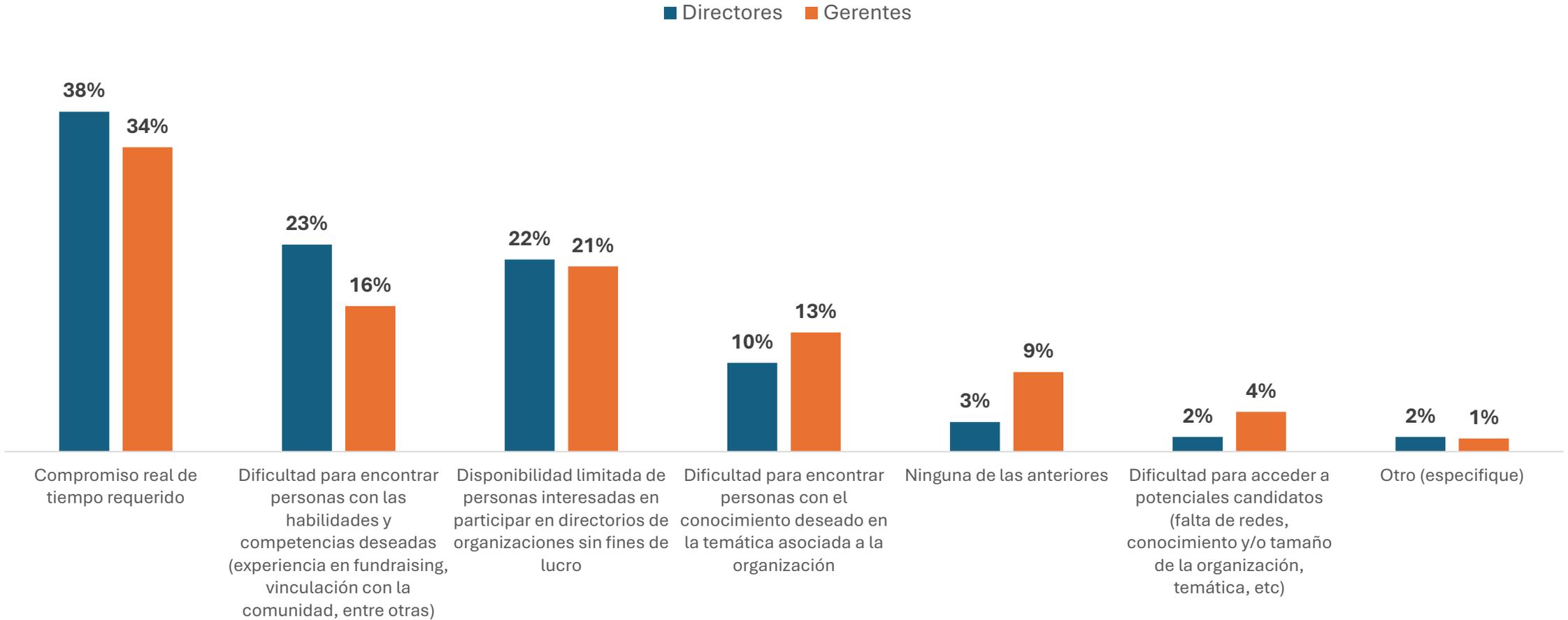
Dificultad para encontrar nuevos directores

¿Cuán fácil o difícil es o sería encontrar los directores que su organización necesita?



Dificultades para encontrar nuevos directores

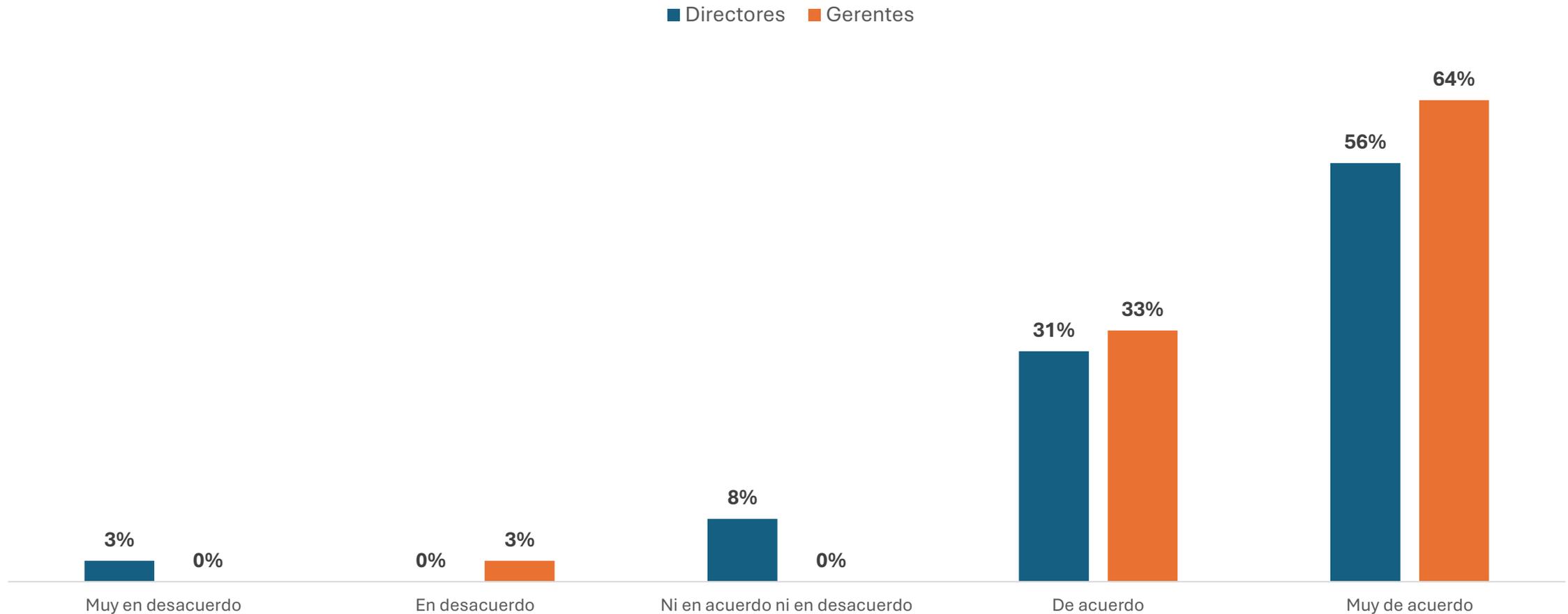
¿Cuál o cuáles son o serían las principales dificultades que surgen para encontrar directores para su organización?
Puede seleccionar más de una opción.



Sobre las capacidades del directorio

¿El directorio cuenta con las personas apropiadas para los siguientes desafíos o tareas?

Supervisar y controlar la gestión financiera



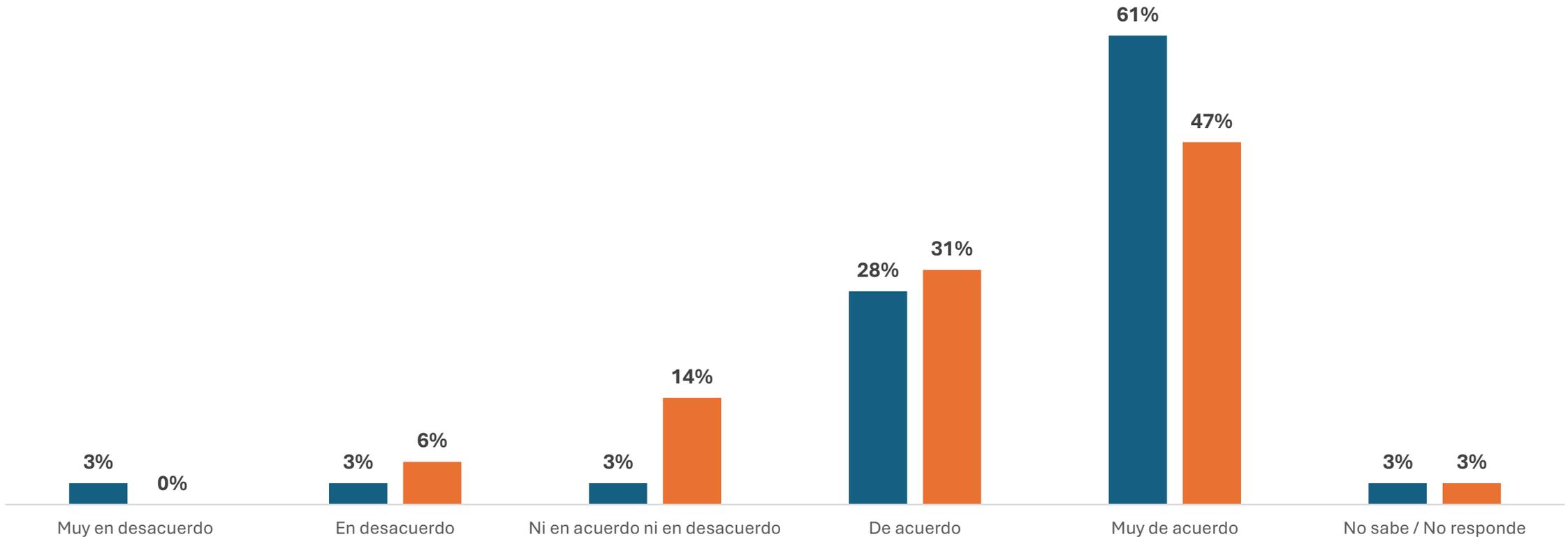
* Se excluye no sabe / no responde

Sobre las capacidades del directorio

¿El directorio cuenta con las personas apropiadas para los siguientes desafíos o tareas?

Liderar la estrategia y planificación de la organización

■ Directores ■ Gerentes

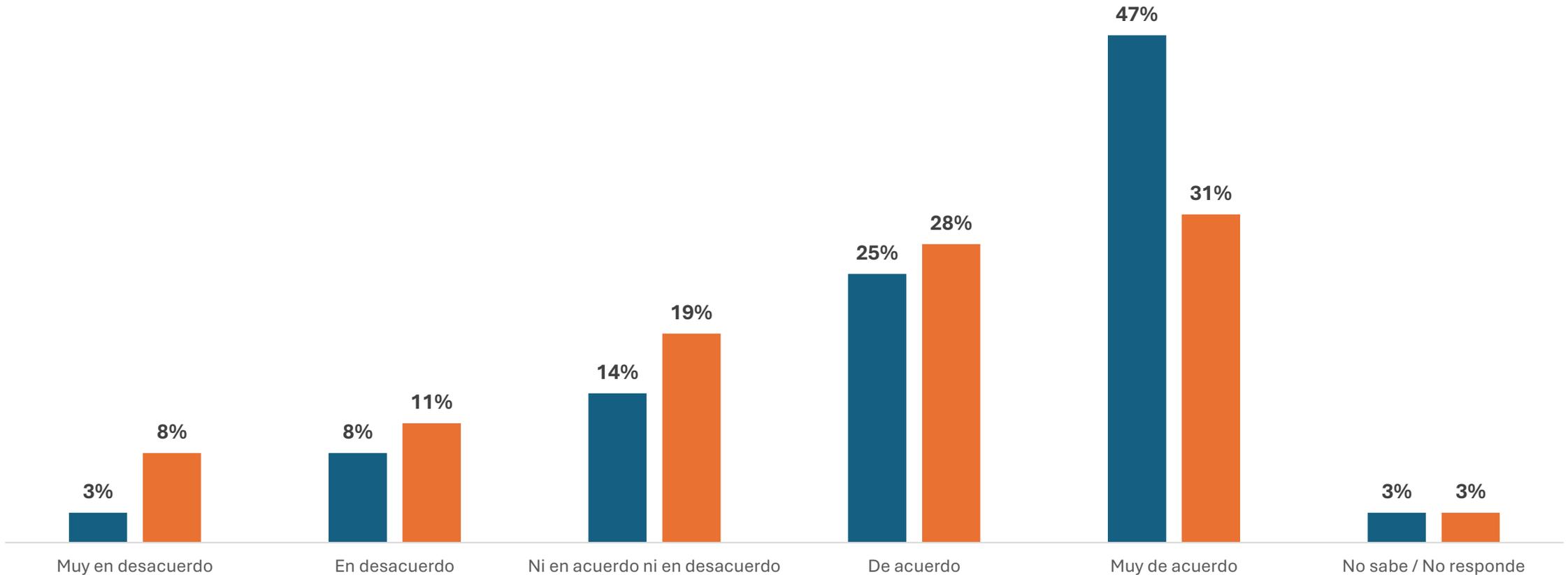


Sobre las capacidades del directorio

¿El directorio cuenta con las personas apropiadas para los siguientes desafíos o tareas?

Proveer supervisión legal y cumplimiento normativo

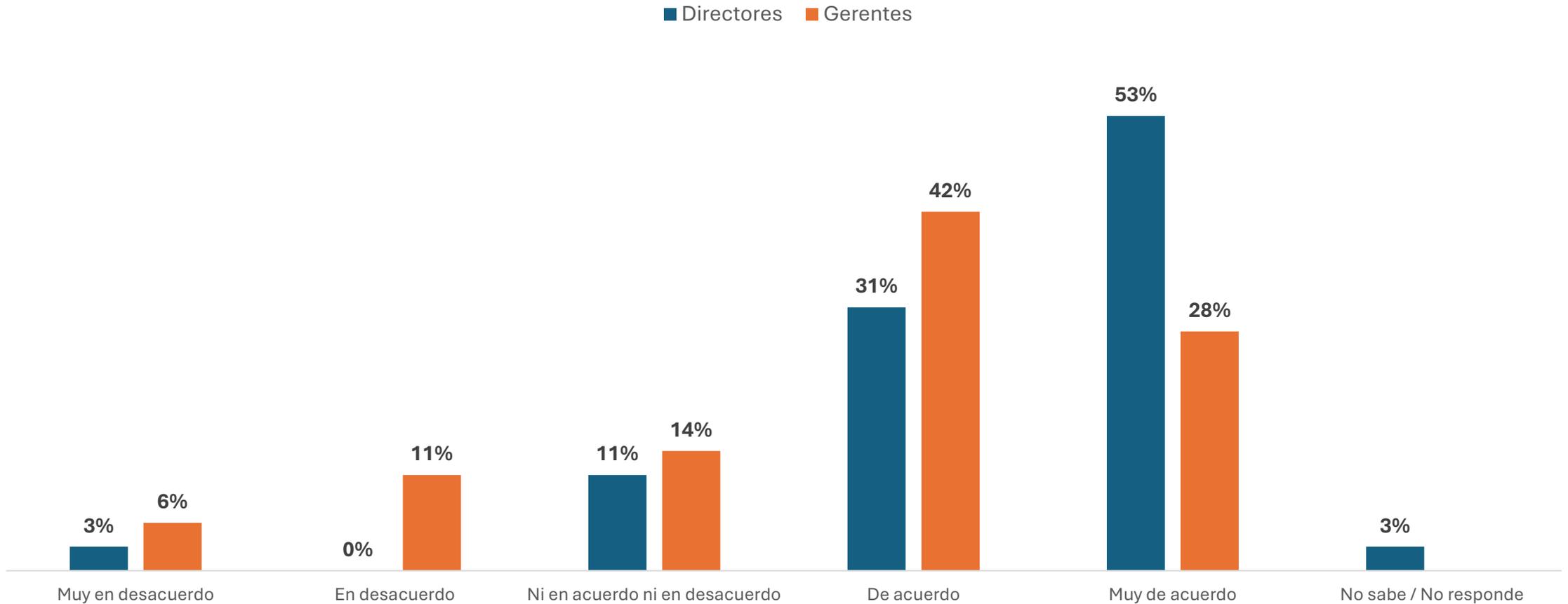
■ Directores ■ Gerentes



Sobre las capacidades del directorio

¿El directorio cuenta con las personas apropiadas para los siguientes desafíos o tareas?

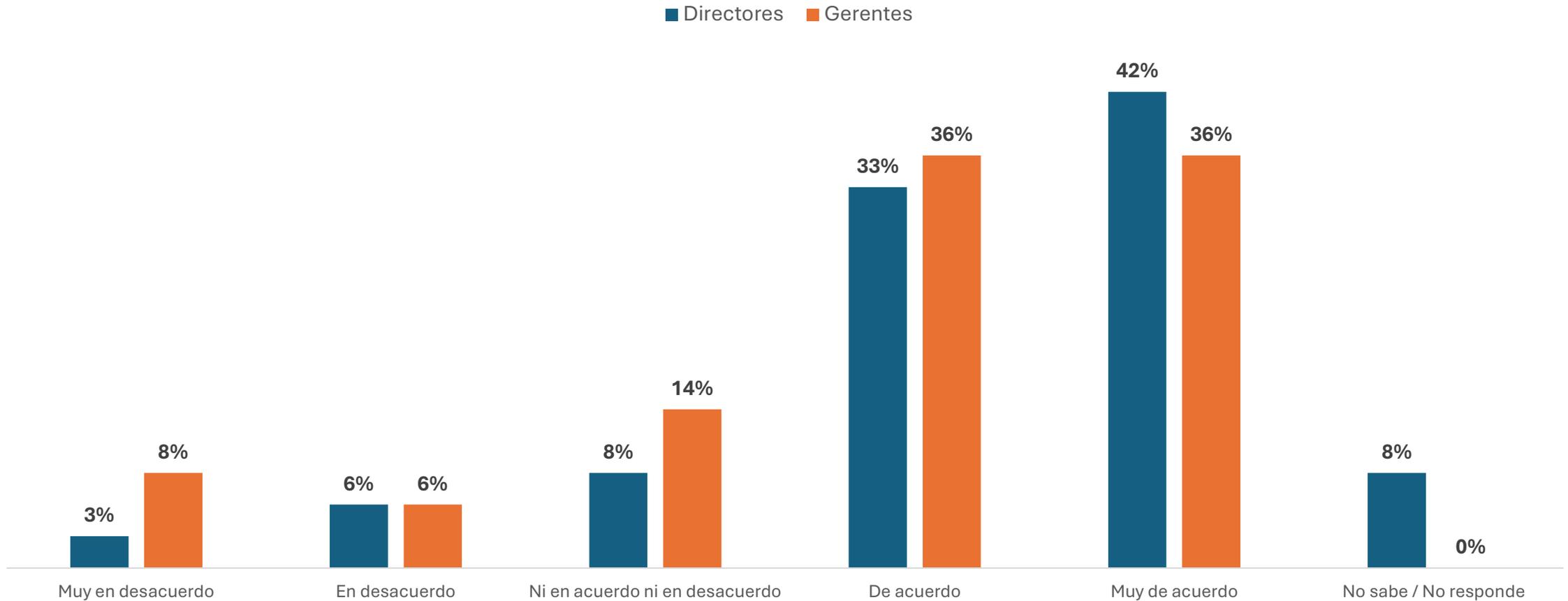
Establecer confianza con las comunidades y/o beneficiarios a nivel territorial



Sobre las capacidades del directorio

¿El directorio cuenta con las personas apropiadas para los siguientes desafíos o tareas?

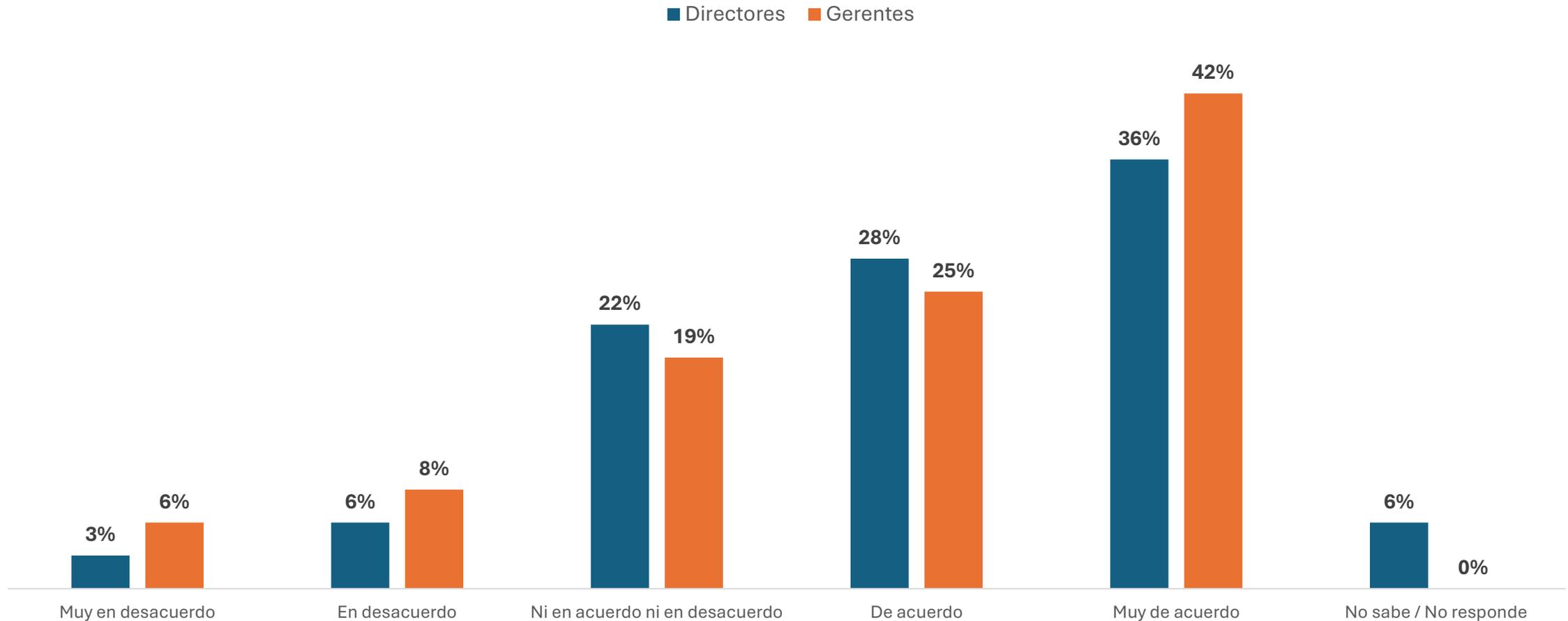
Influenciar en los tomadores de decisión en definiciones de relevancia para la misión, objetivos o trabajo de la organización



Sobre las capacidades del directorio

¿El directorio cuenta con las personas apropiadas para los siguientes desafíos o tareas?

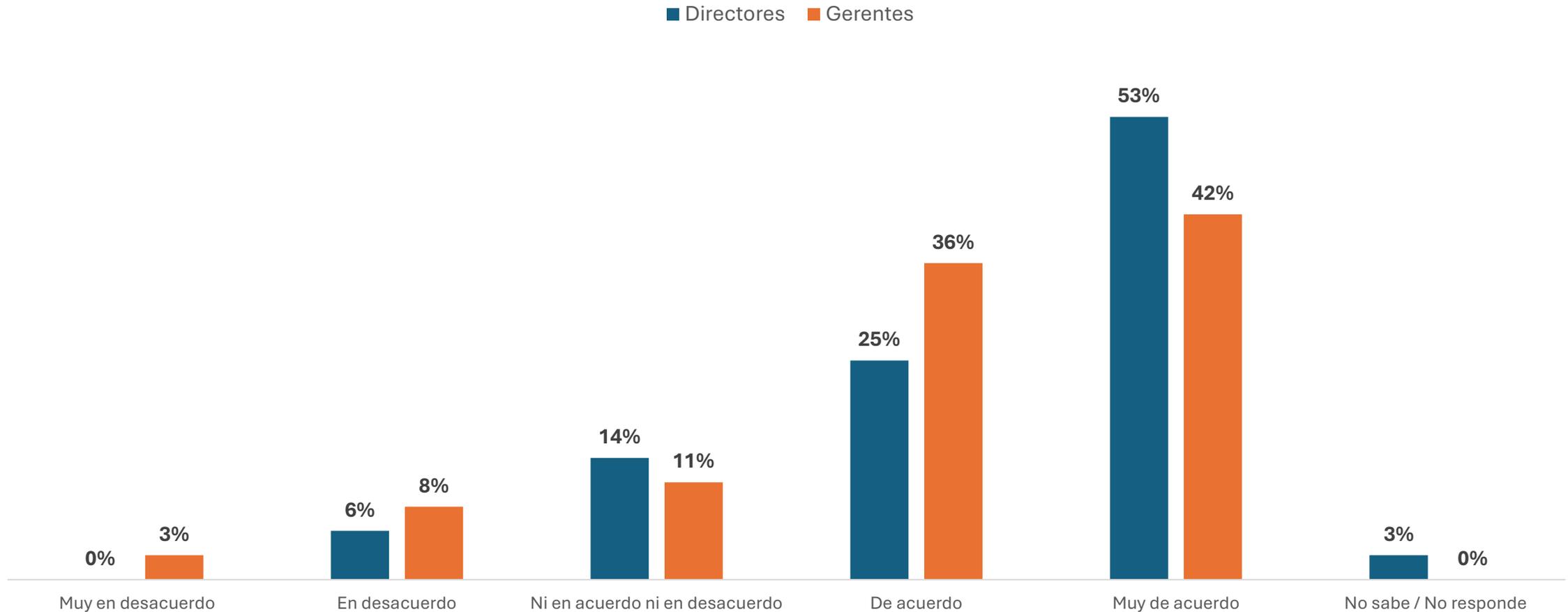
Sostenibilidad financiera, levantando fondos o recursos económicos necesarios para la organización



Sobre las capacidades del directorio

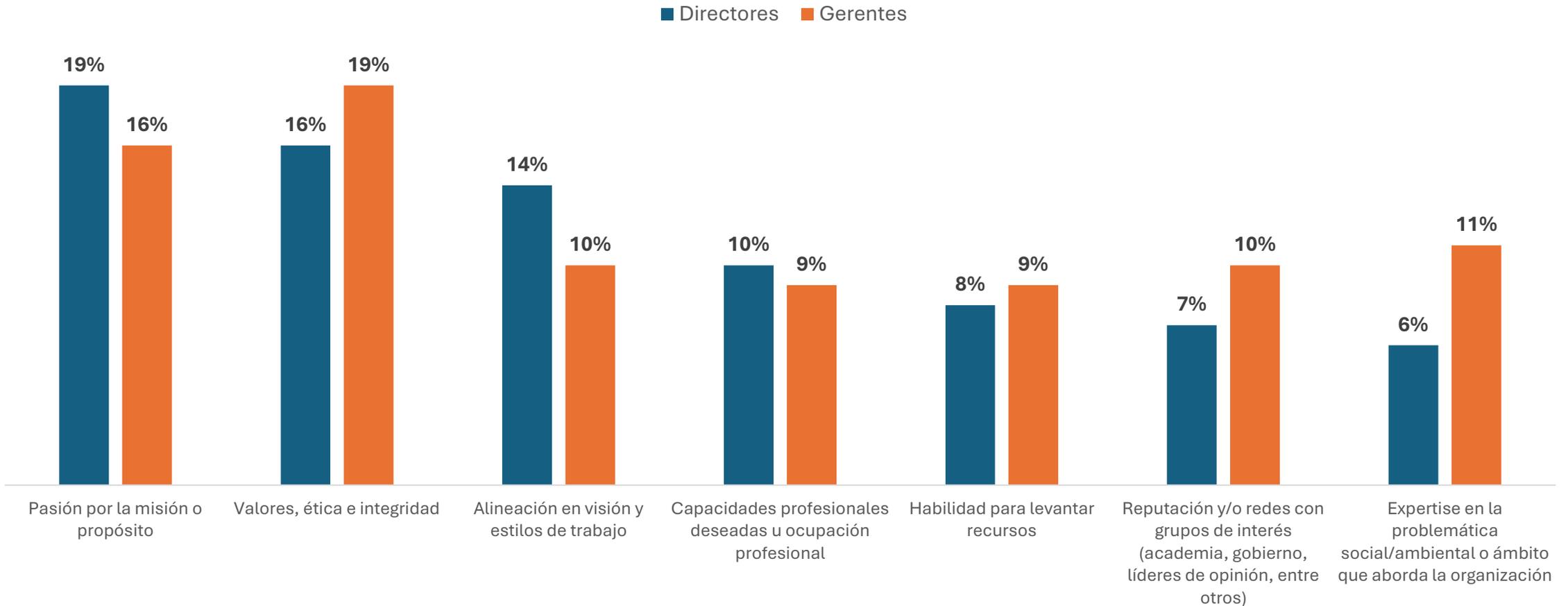
¿El directorio cuenta con las personas apropiadas para los siguientes desafíos o tareas?

Redes y conexiones para colaboración y alianzas



Criterios de reclutamiento y selección de directores: siete principales

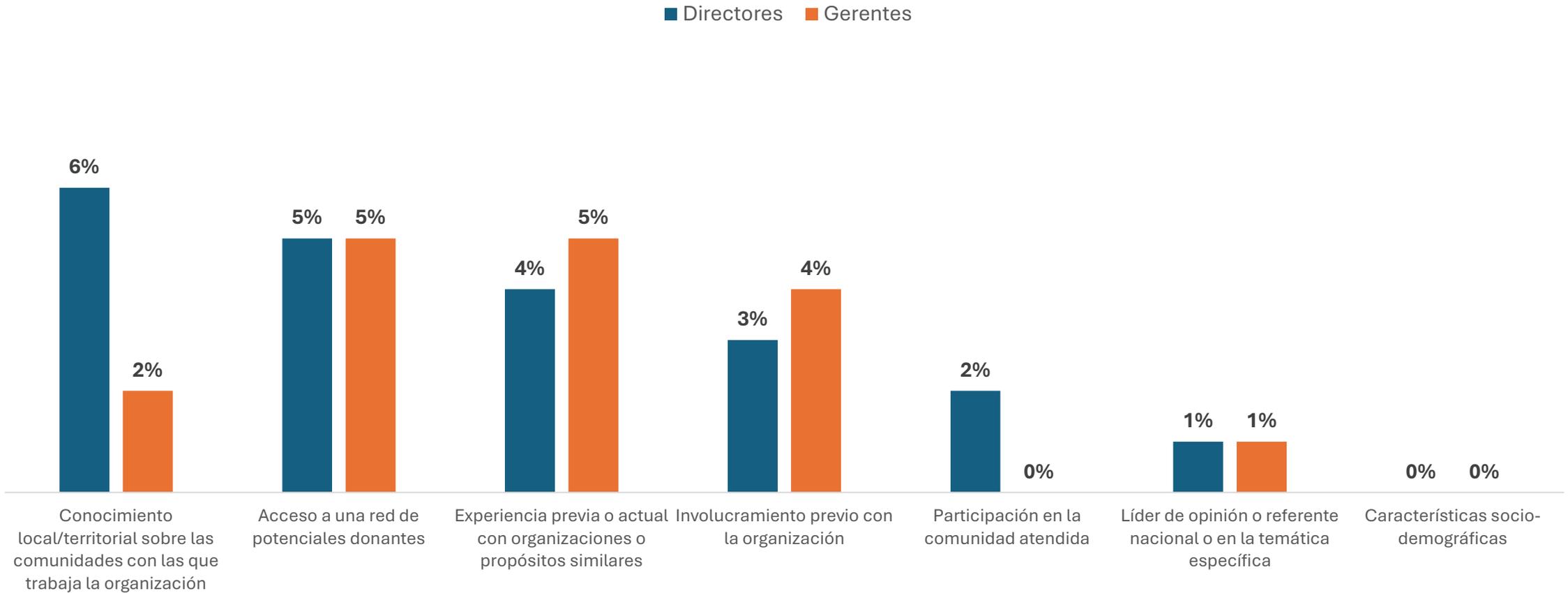
En su opinión,
¿Cuáles debieran ser los 3 principales criterios para el reclutamiento y selección de directores?



(*) Se muestran 7 alternativas con mayor nivel de respuesta

Criterios de reclutamiento y selección de directores: siete últimos

En su opinión,
¿Cuáles debieran ser los 3 principales criterios para el reclutamiento y selección de directores?

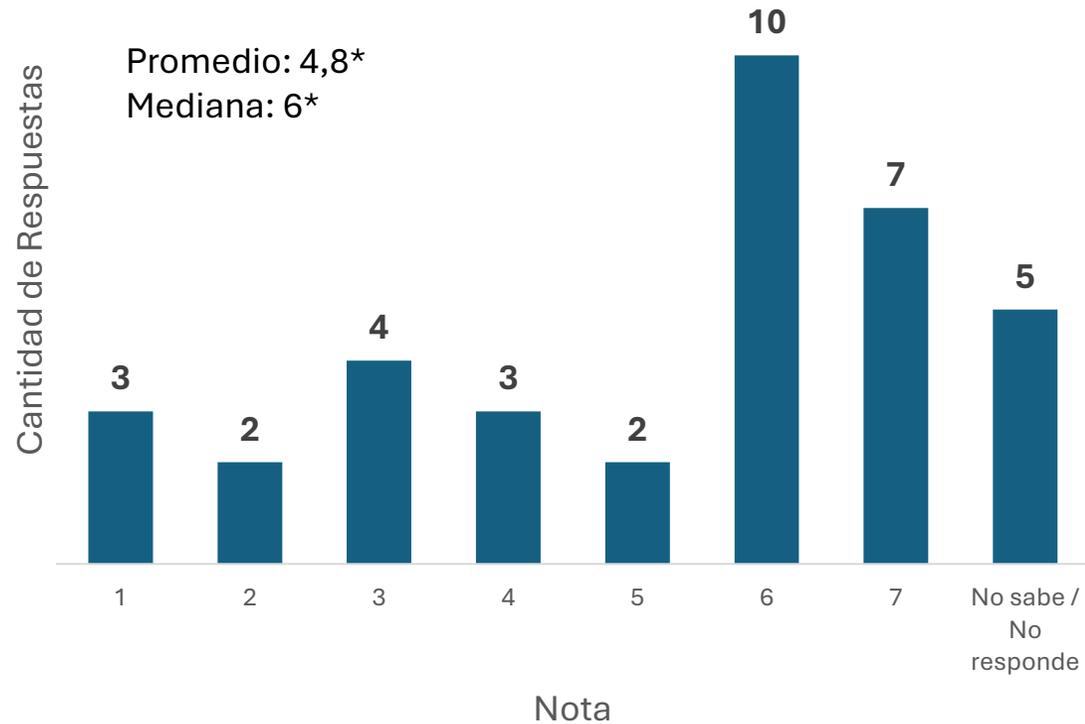


(* Se muestran 7 alternativas con menor nivel de respuesta

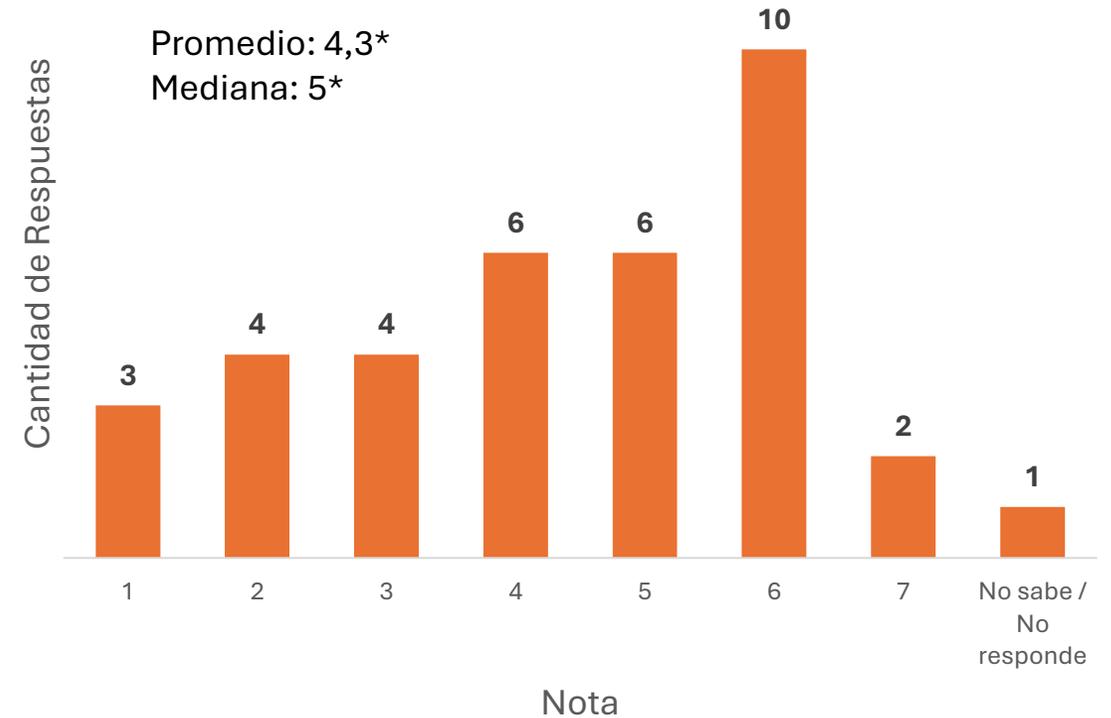
En relación a la Ley N° 20.393 de Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas

¿Cómo calificaría su nivel de comprensión en relación a la Ley N° 20.393 de Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas? Califique con nota de 1 a 7.

Directores



Gerentes

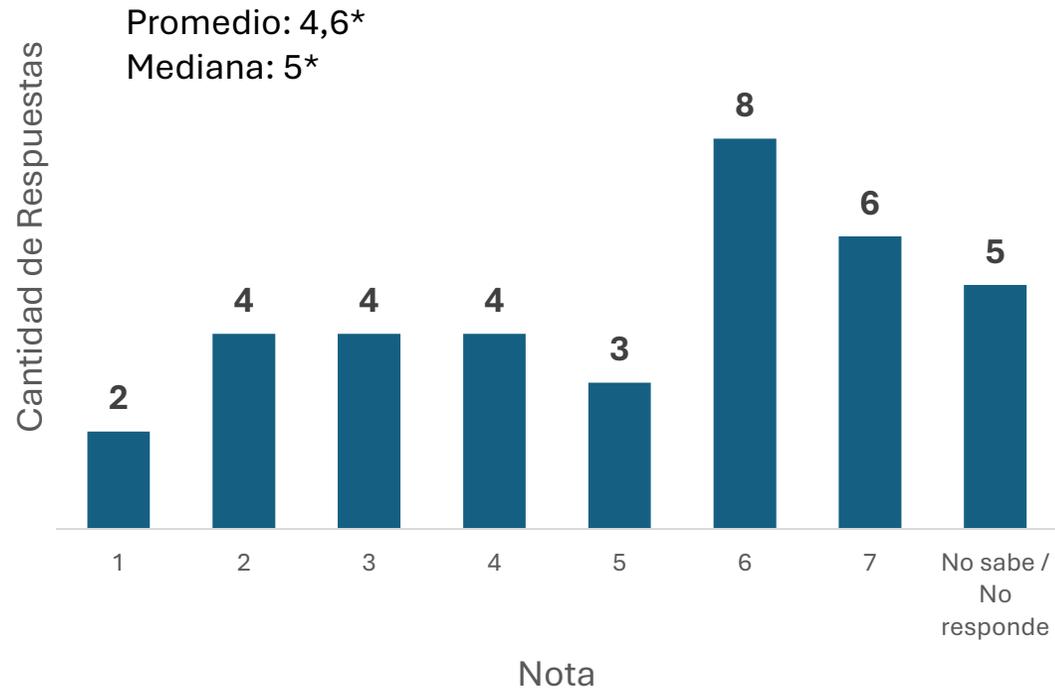


*Se excluye las respuestas "No sabe / No responde"

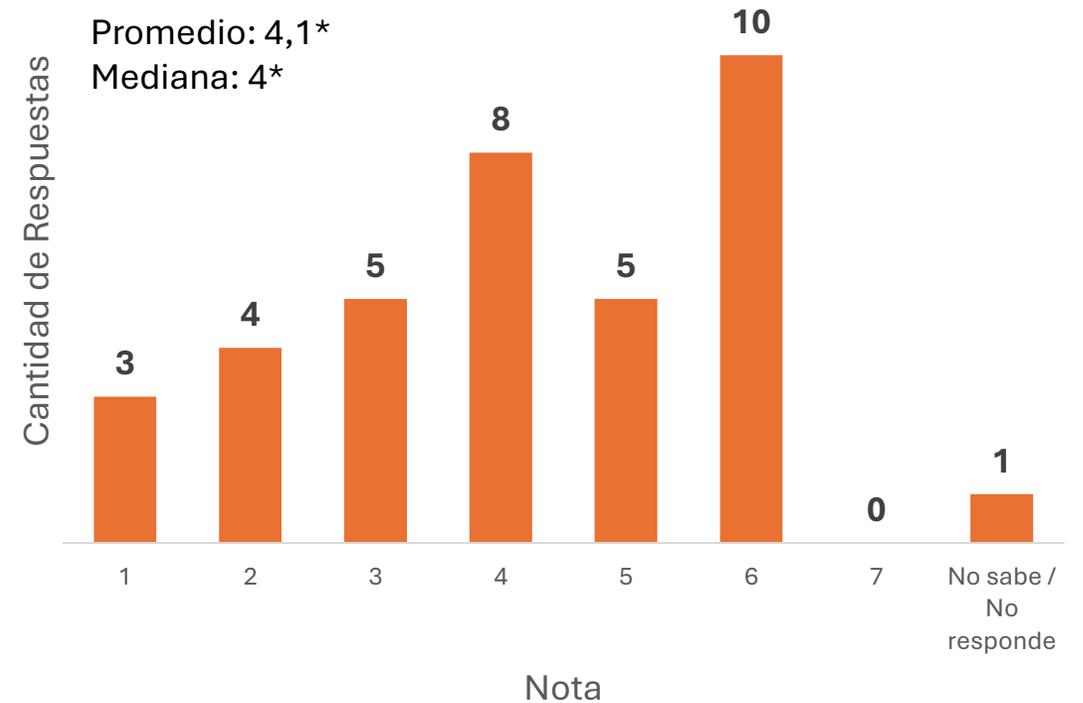
En relación a la Ley Nº 20.393 de Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas

¿Cómo calificaría su nivel de preparación de la organización en relación a la Ley Nº 20.393 de Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas? Califique con nota de 1 a 7.

Directores



Gerentes

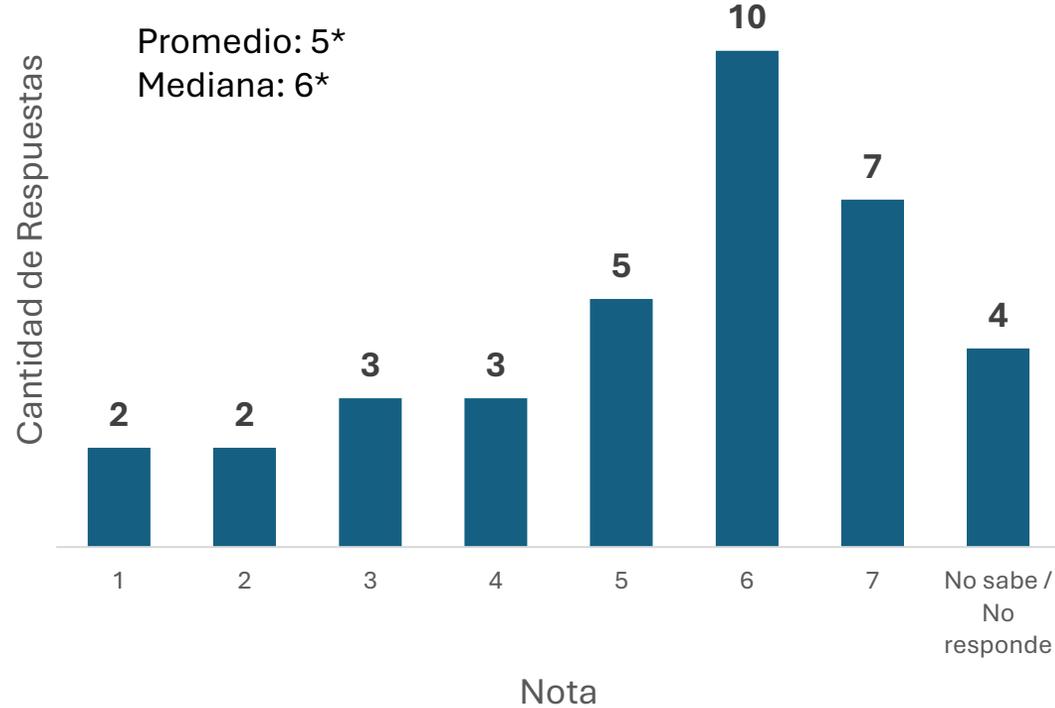


*Se excluye las respuestas "No sabe / No responde"

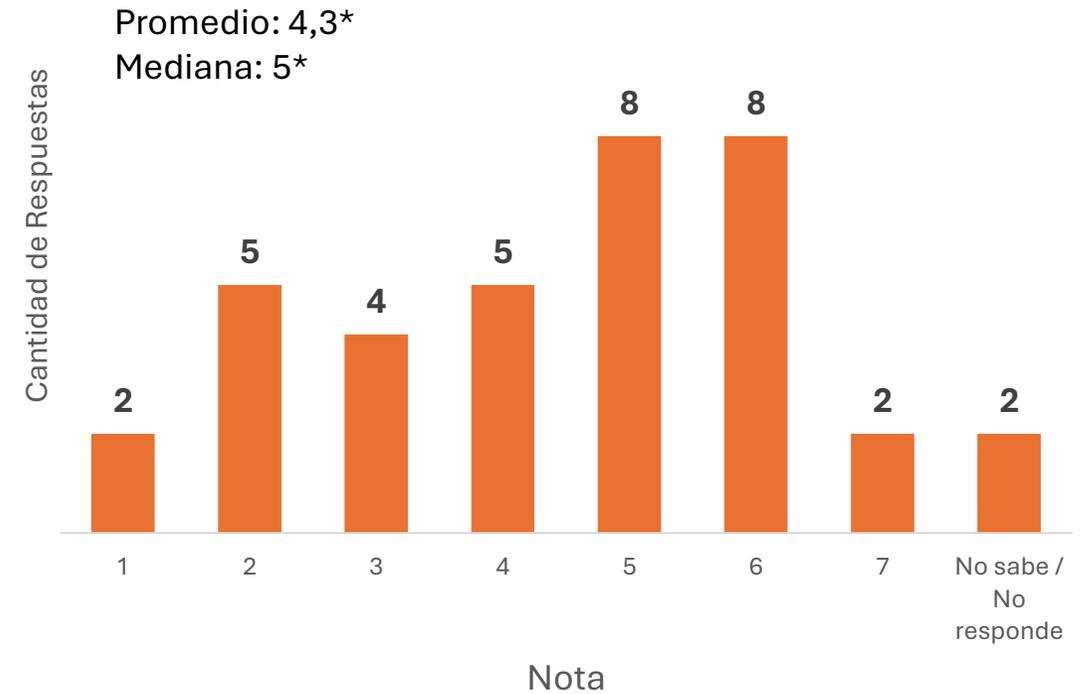
En relación a la Ley N° 21.595 de Delitos Económicos

¿Cómo calificaría su nivel de comprensión en relación a la Ley N° 21.595 de Delitos Económicos que rige actualmente a las fundaciones y corporaciones sin fines de lucro? Califique con nota de 1 a 7.

Directores



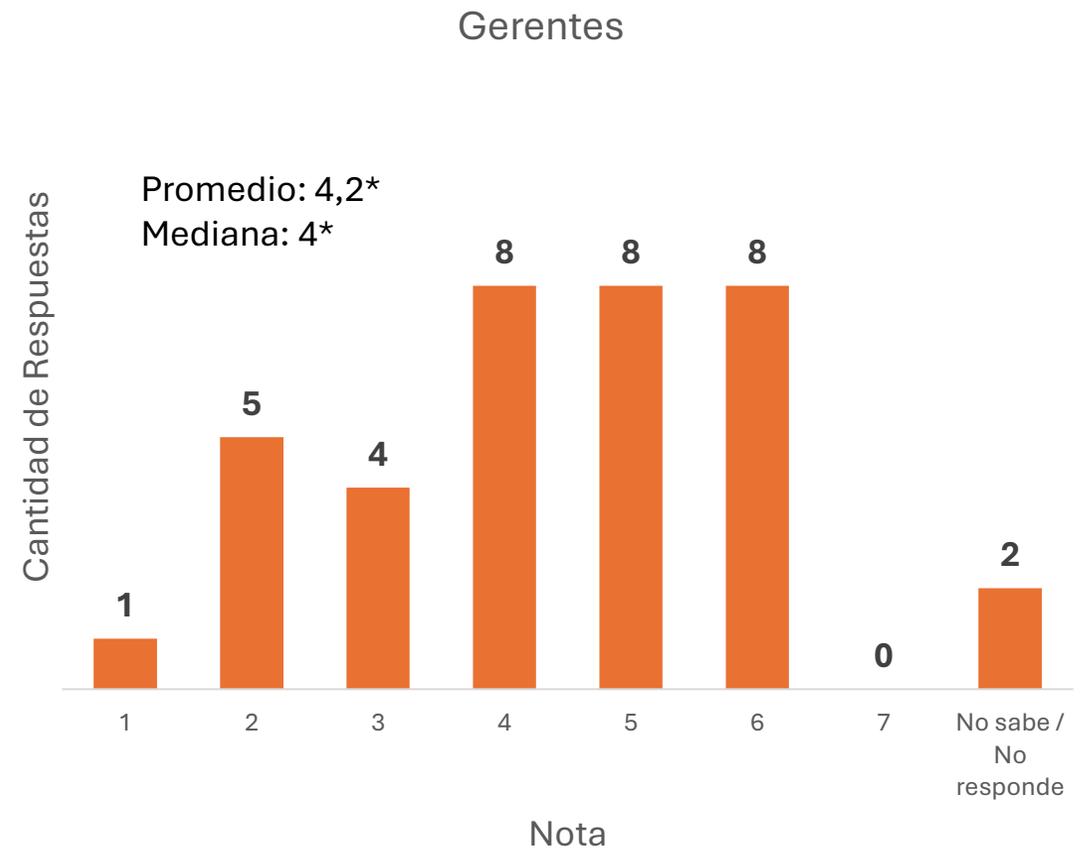
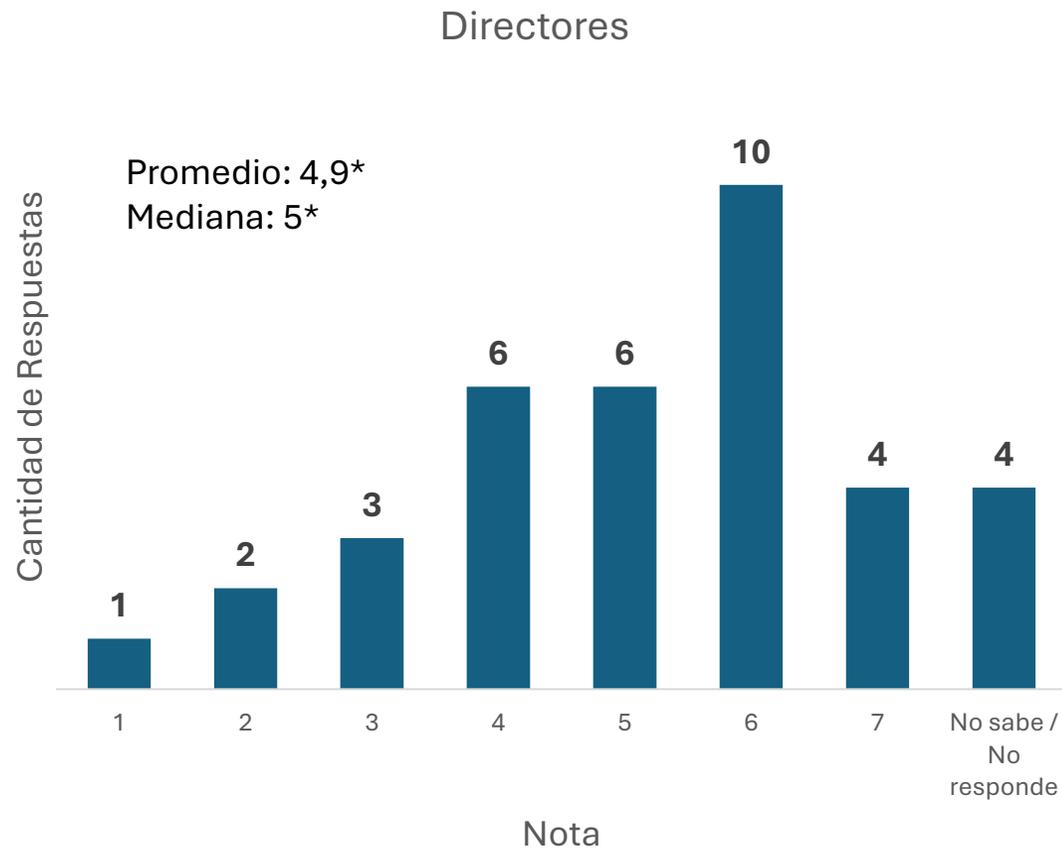
Gerentes



*Se excluye las respuestas "No sabe / No responde"

En relación a la Ley N° 21.595 de Delitos Económicos

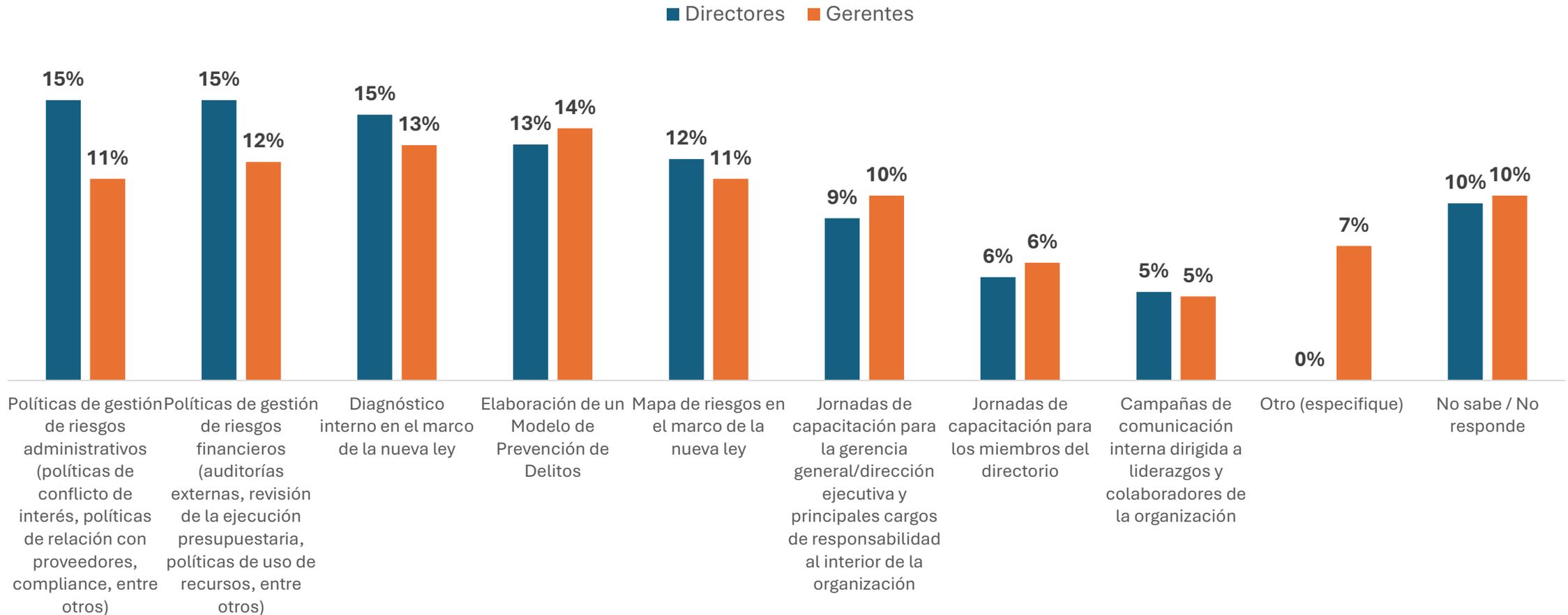
¿Cómo calificaría el nivel de preparación de la organización en relación a la Ley N° 21.595 de Delitos Económicos que rige actualmente a las fundaciones y corporaciones sin fines de lucro? Califique con nota de 1 a 7.



*Se excluye las respuestas "No sabe / No responde"

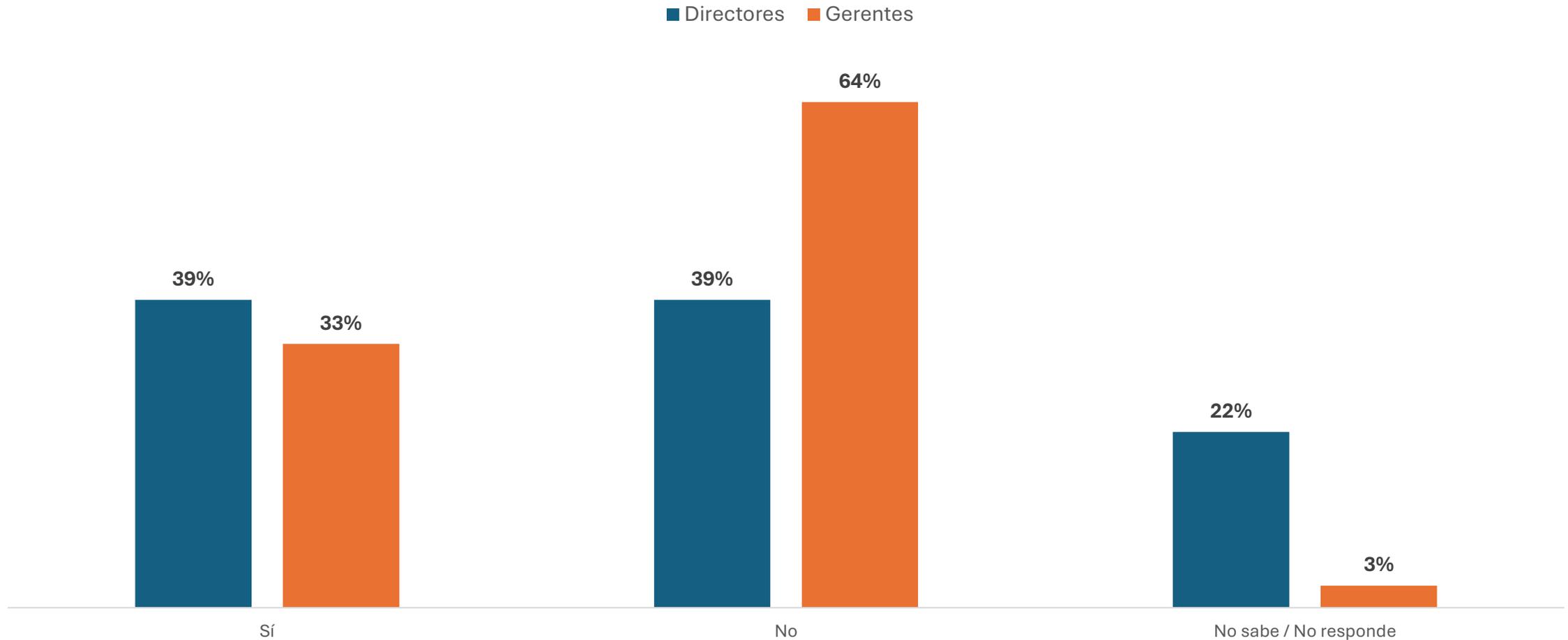
De cara a la implementación de la ley de delitos económicos

¿Qué instrumentos o acciones ha incorporado su organización de cara a la implementación de la nueva ley de delitos económicos?

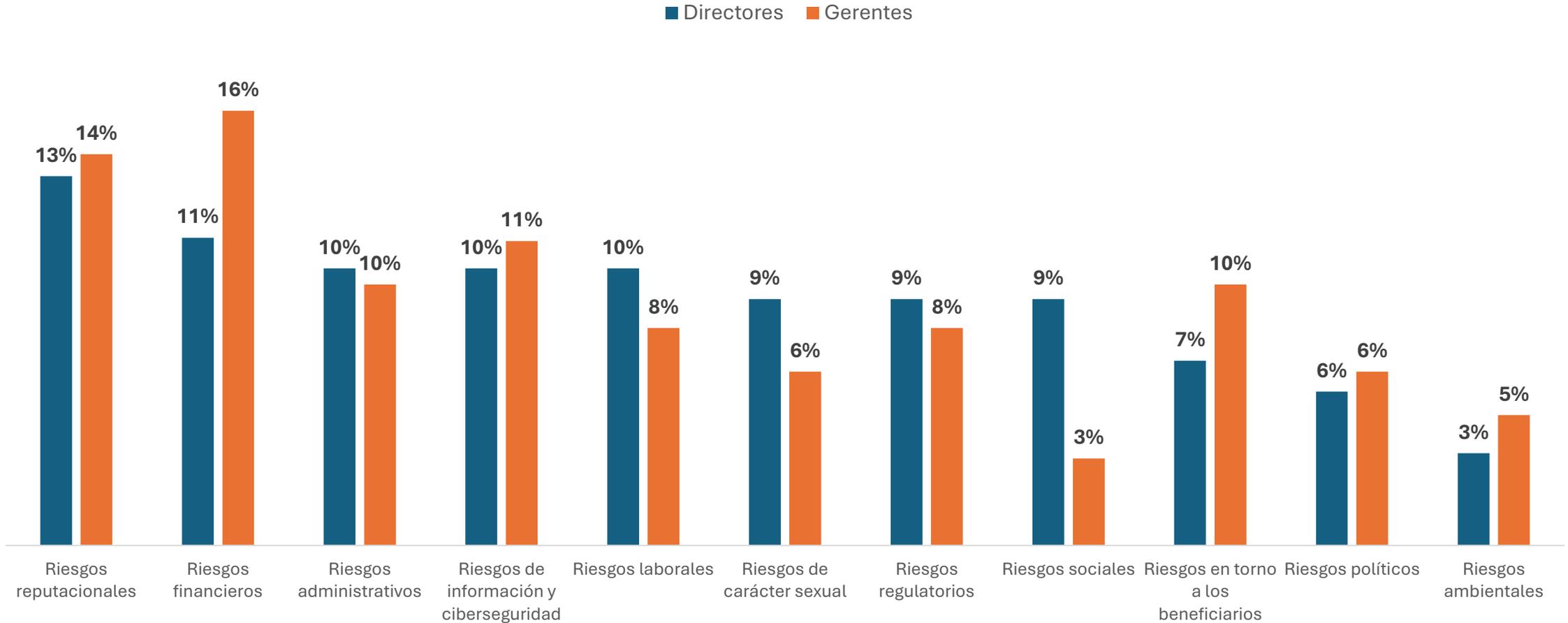


Existencia de mapa de riesgos institucionales

¿Su organización cuenta con un mapa de riesgos institucionales?

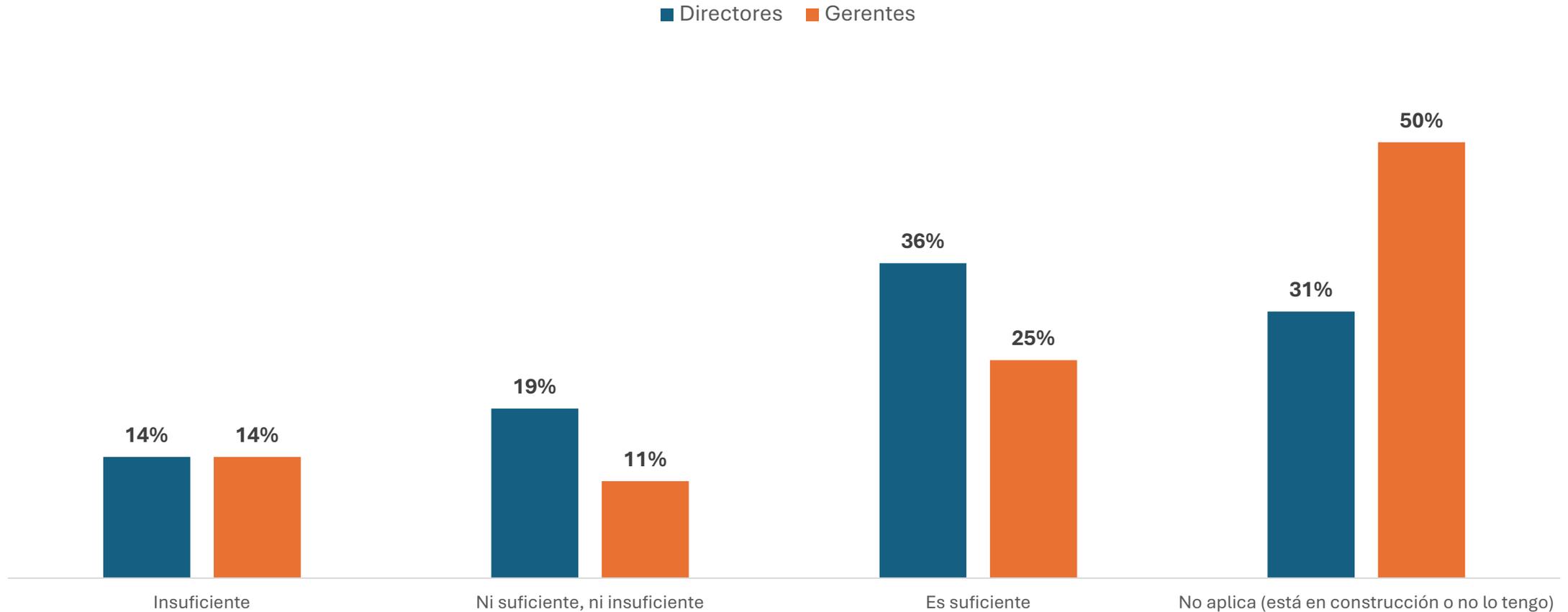


Si la respuesta a la pregunta anterior es sí,
¿qué tipo de riesgos se han mapeado desde su institución?

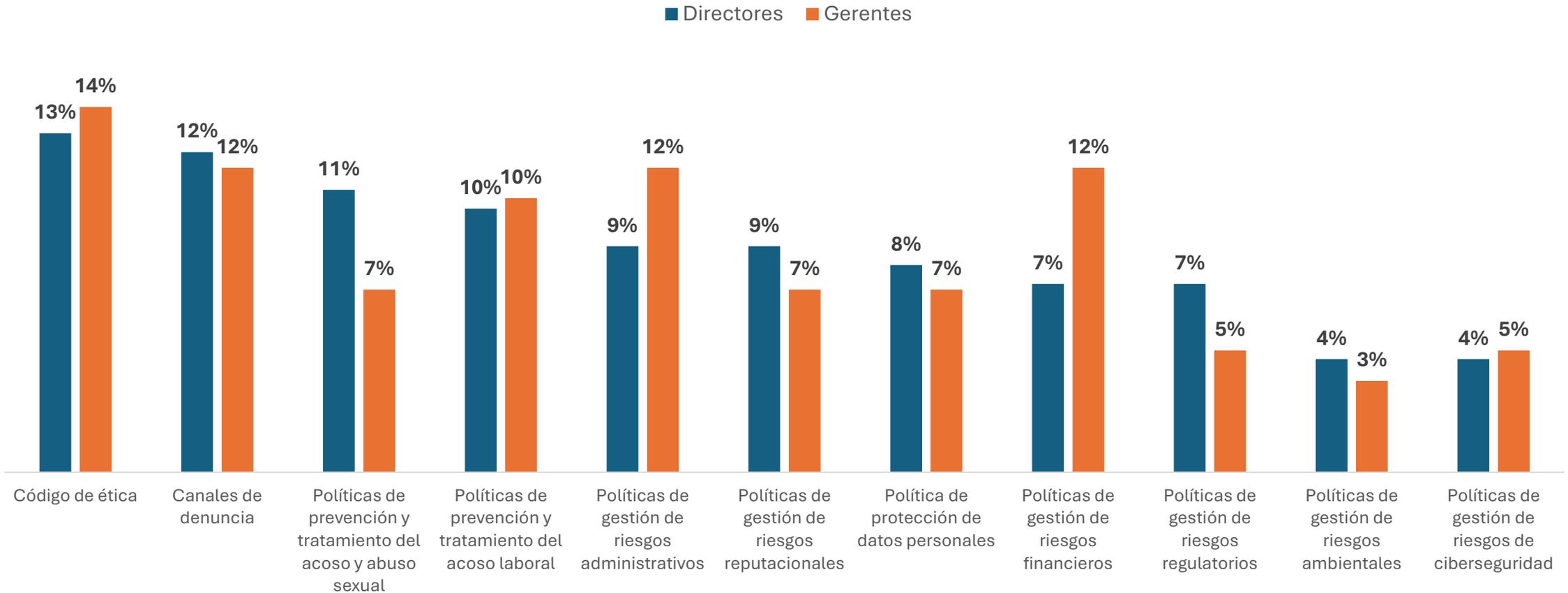


(* Se excluyen respuestas: no sabe / no responde y Otros

En su opinión, el desarrollo e implementación de su Modelo de Prevención de Delitos:



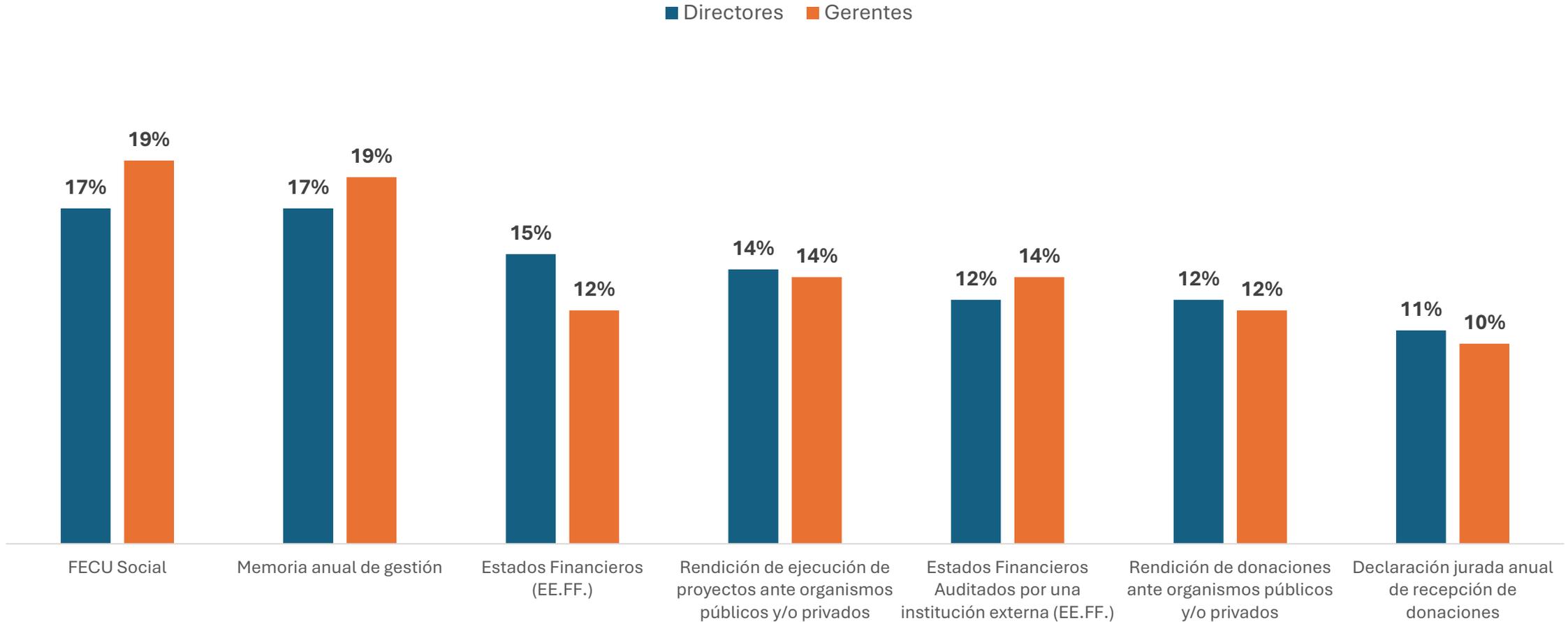
¿Qué elementos considera este modelo?
 Seleccione todas las que correspondan



(* Se excluyen respuestas: no sabe / no responde y Otros

Instrumentos reporta públicamente desde su institución

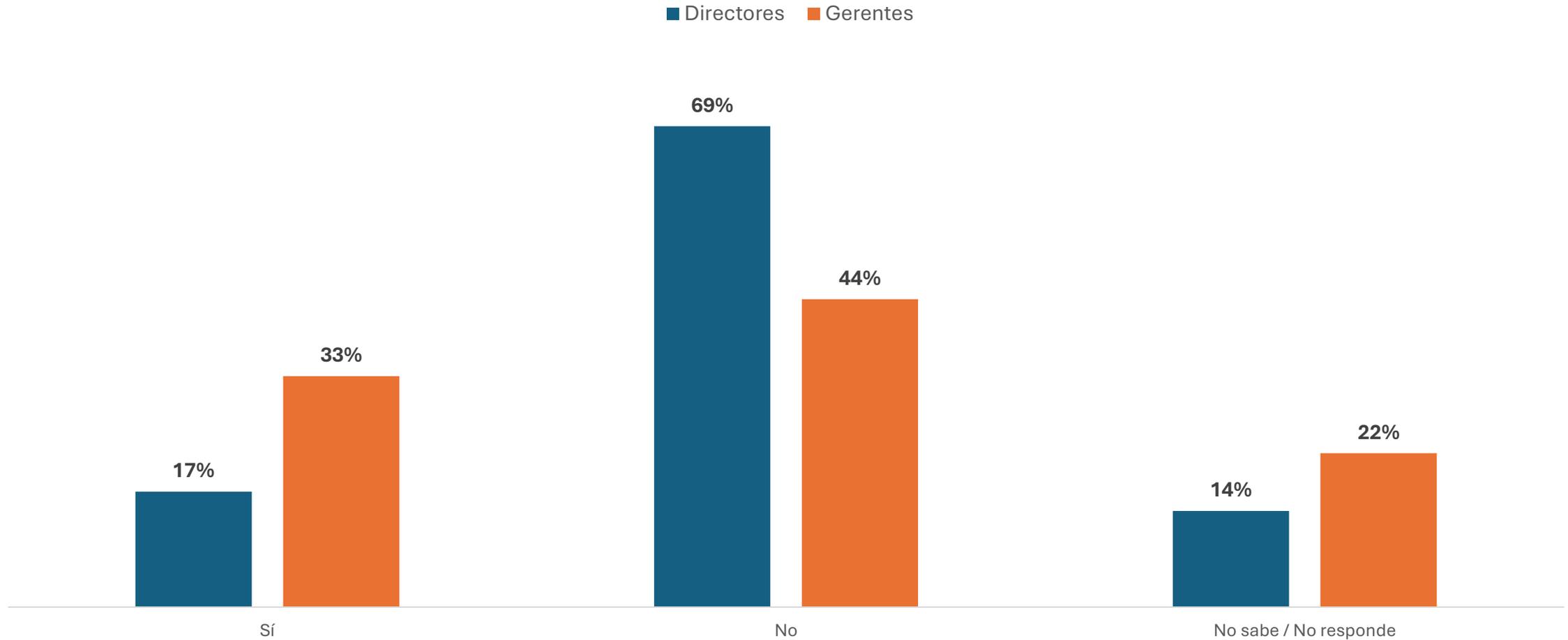
¿Qué tipo de instrumentos reporta públicamente desde su institución?
Puede seleccionar más de una opción.



(* Se excluyen respuestas: no sabe / no responde y Otros

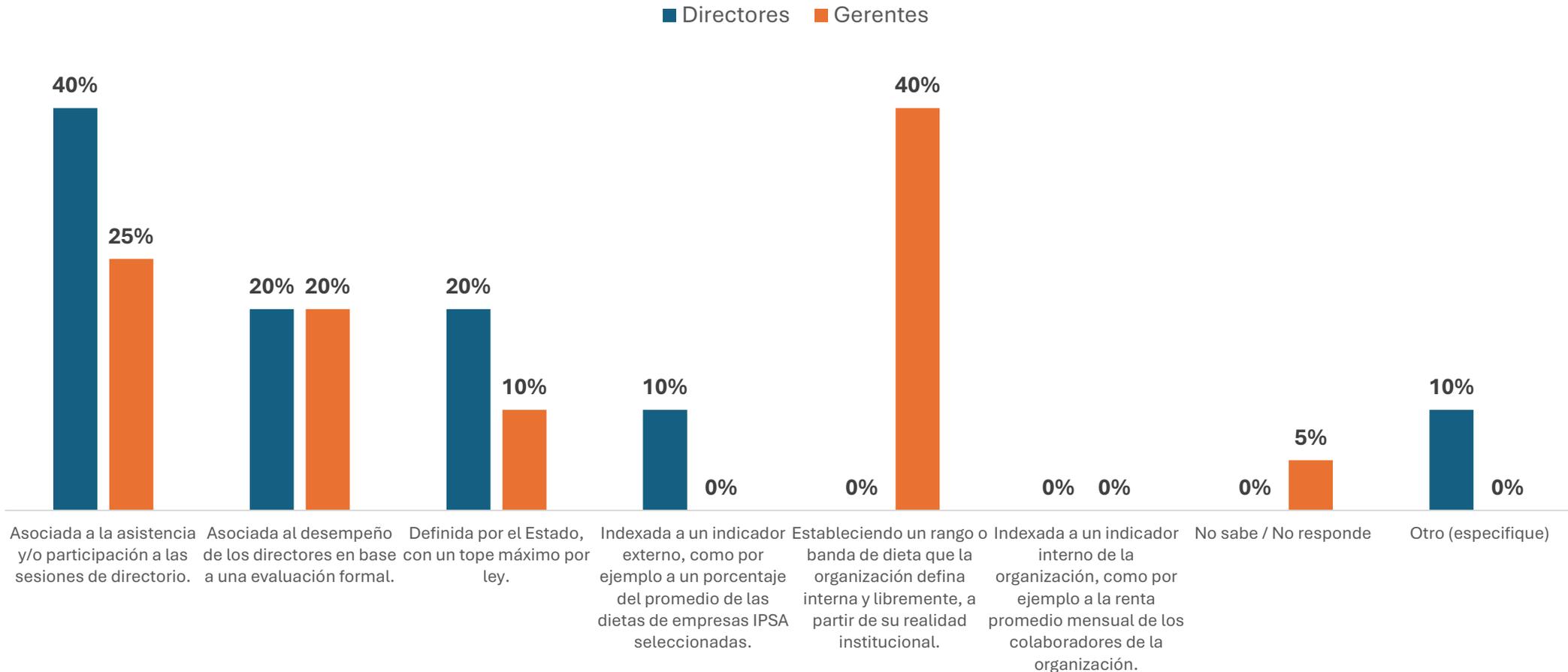
Sobre la remuneraciones de los directores

¿Cree que el cargo de director de una fundación o corporación debería ser remunerado?



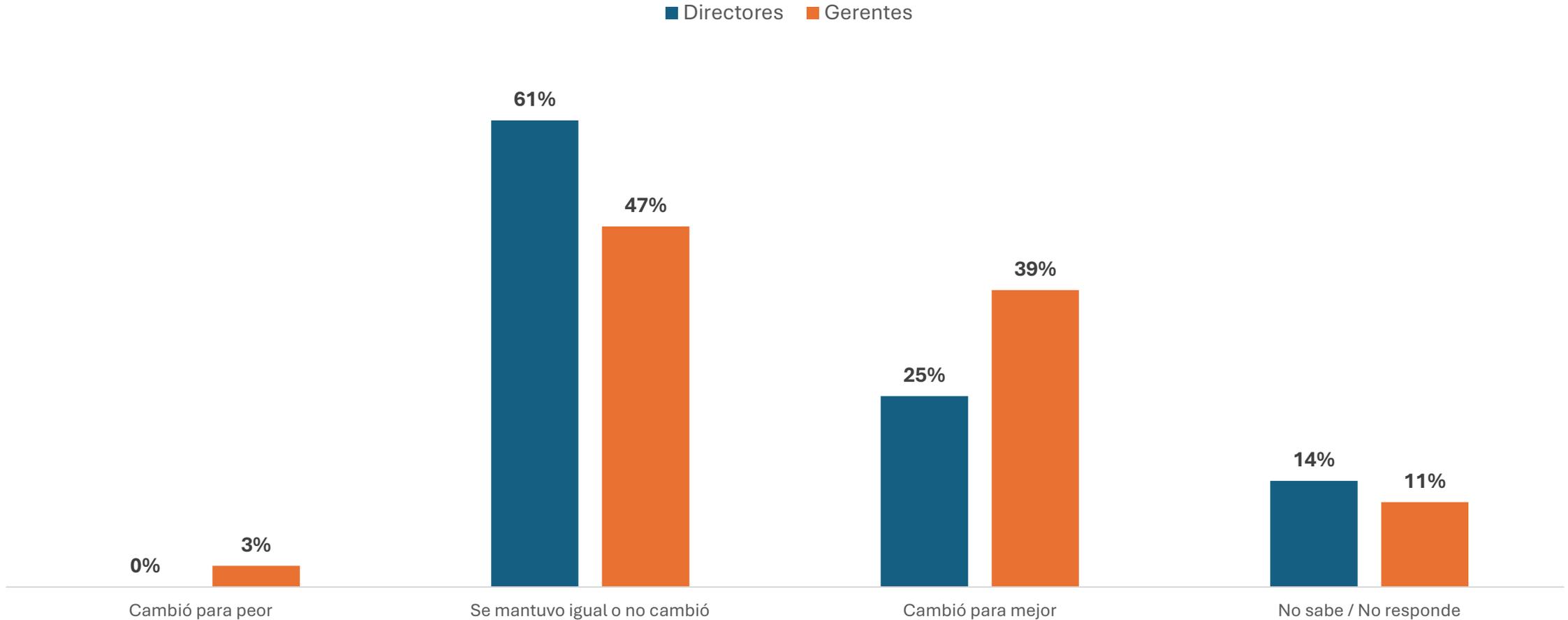
Sobre la remuneraciones de los directores

En el caso que el cargo de director pase a ser remunerado, ¿de qué forma visualiza aquella compensación? Puede seleccionar más de una opción.



Contingencia y gobiernos corporativos

Luego del denominado Caso Democracia Viva o Caso Convenios, usted diría que el gobierno corporativo de la organización por la cual responde:





40 C
CONSULTORES



UNIVERSIDAD
SAN SEBASTIAN
VOCACIÓN POR LA EXCELENCIA



Resultados por tipo de organización

Visión Directores y Directores Ejecutivos

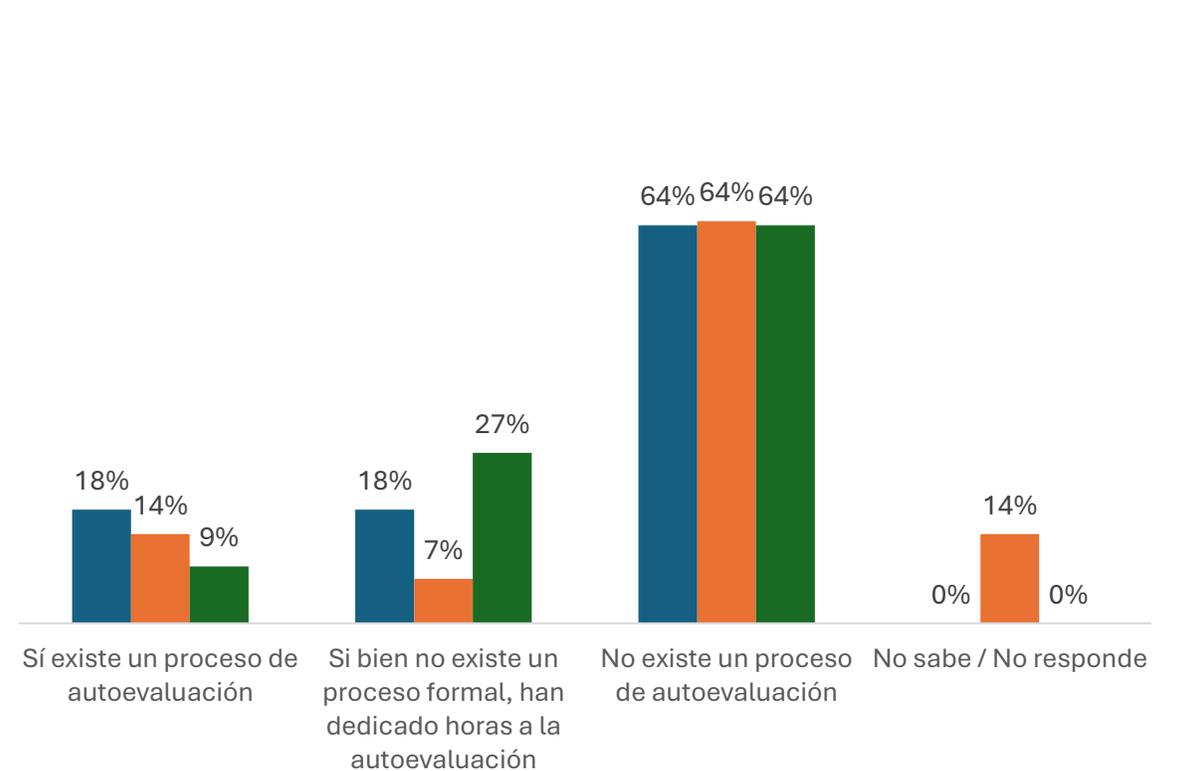
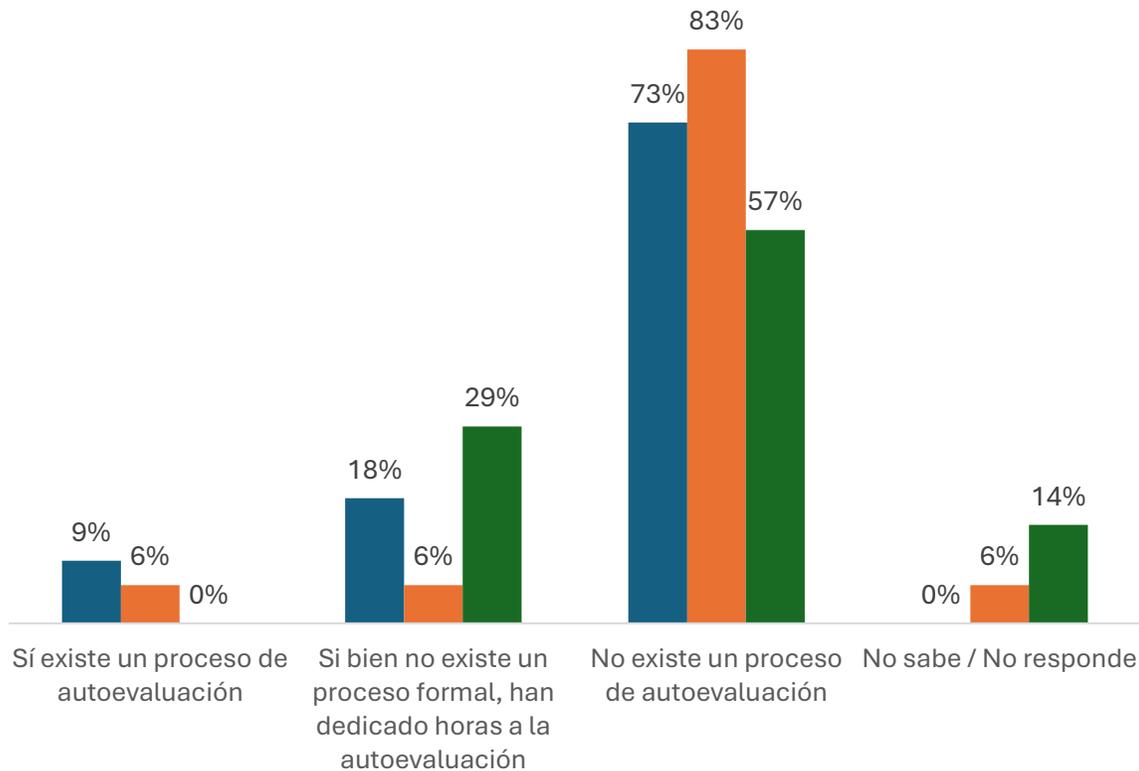
¿Existe algún proceso formal de autoevaluación al interior del directorio?

Gerentes

Directores

■ Corporación ■ Fundación ejecutora ■ Fundación filantrópica

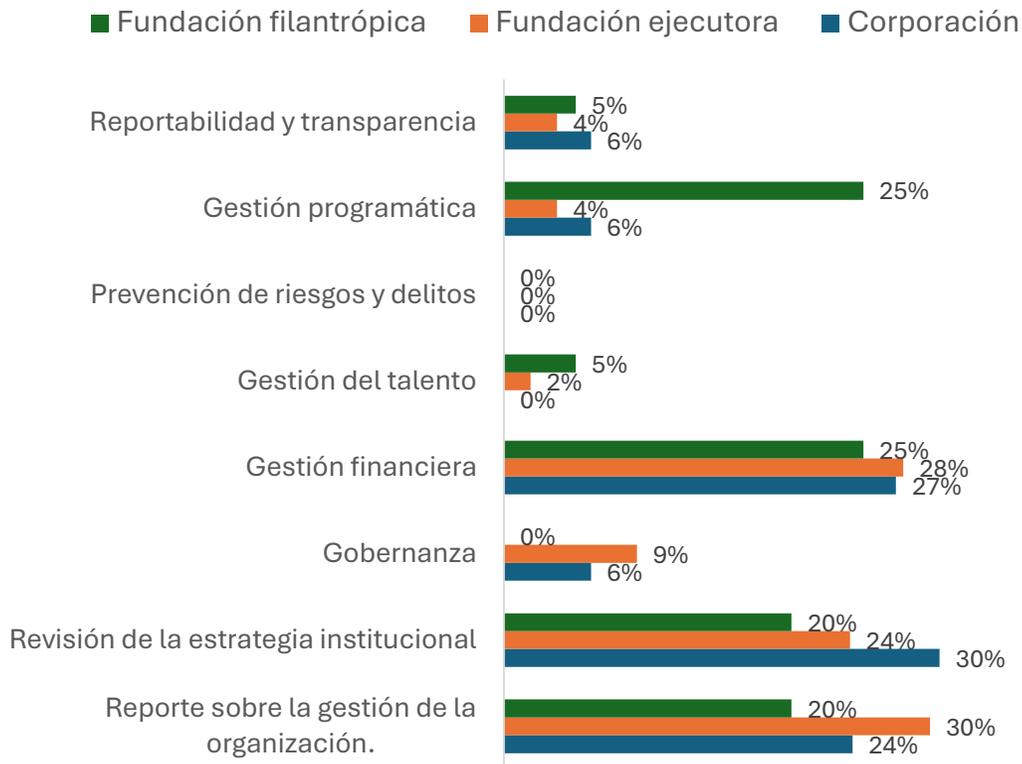
■ Corporación ■ Fundación ejecutora ■ Fundación filantrópica



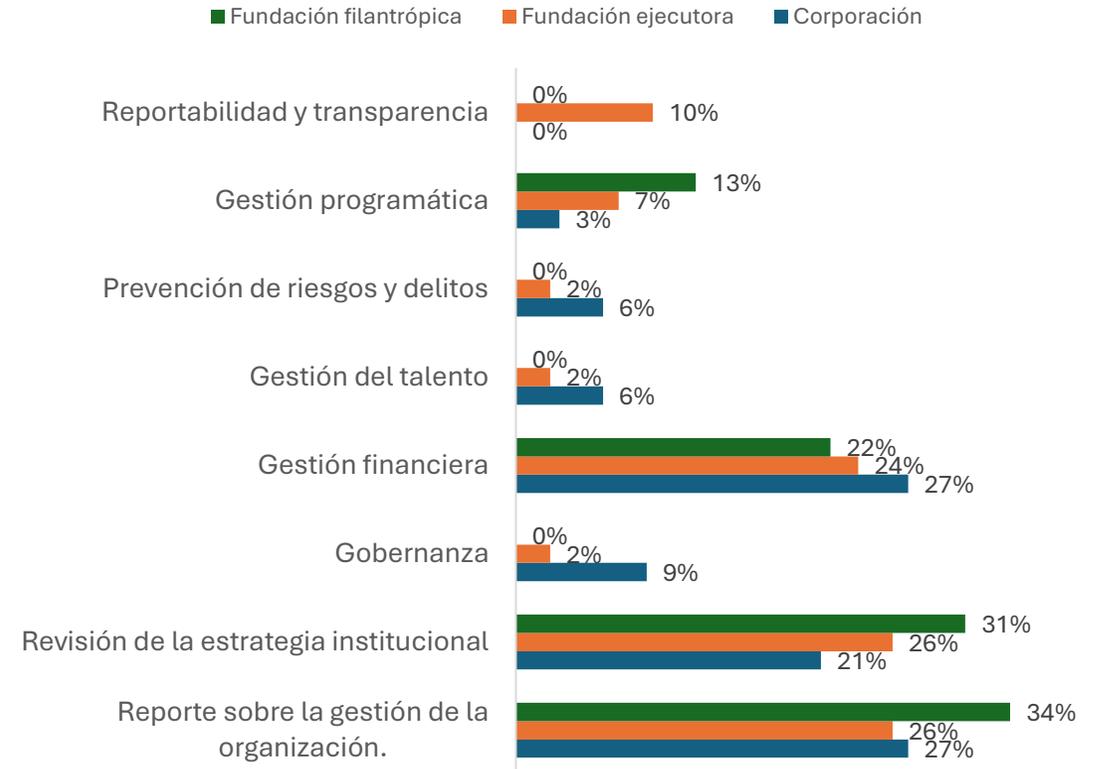
Discusiones en el directorio

¿Qué tipos de discusiones se han dado en los últimos 12 meses a nivel de directorio?
 Seleccione las 3 que ocupan más tiempo.

Gerentes



Directores



Existencia de mapa de riesgos institucionales

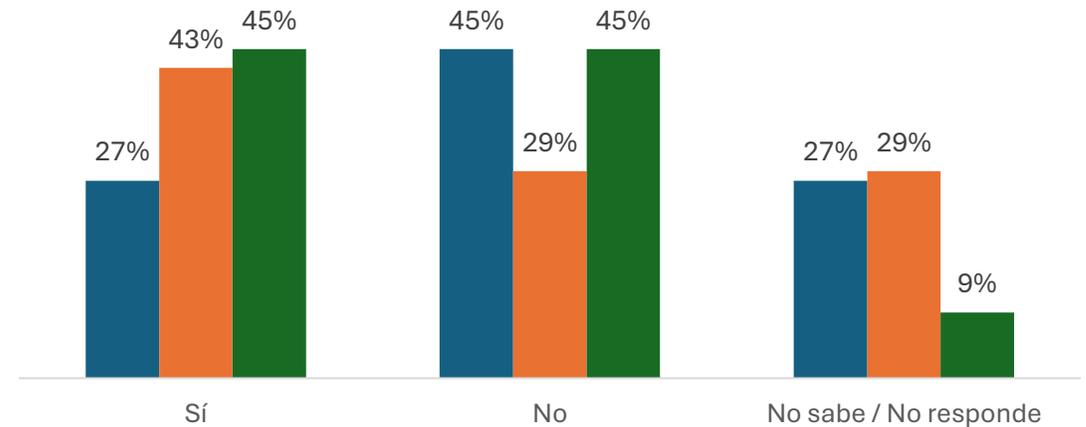
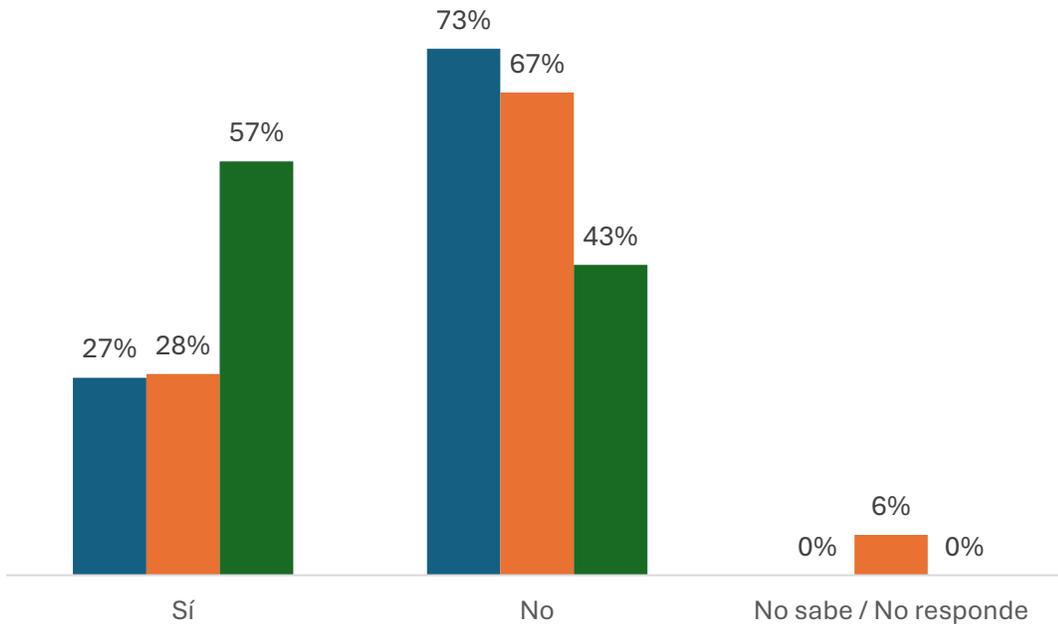
¿Su organización cuenta con un mapa de riesgos institucionales?

Gerentes

Directores

■ Corporación ■ Fundación ejecutora ■ Fundación filantrópica

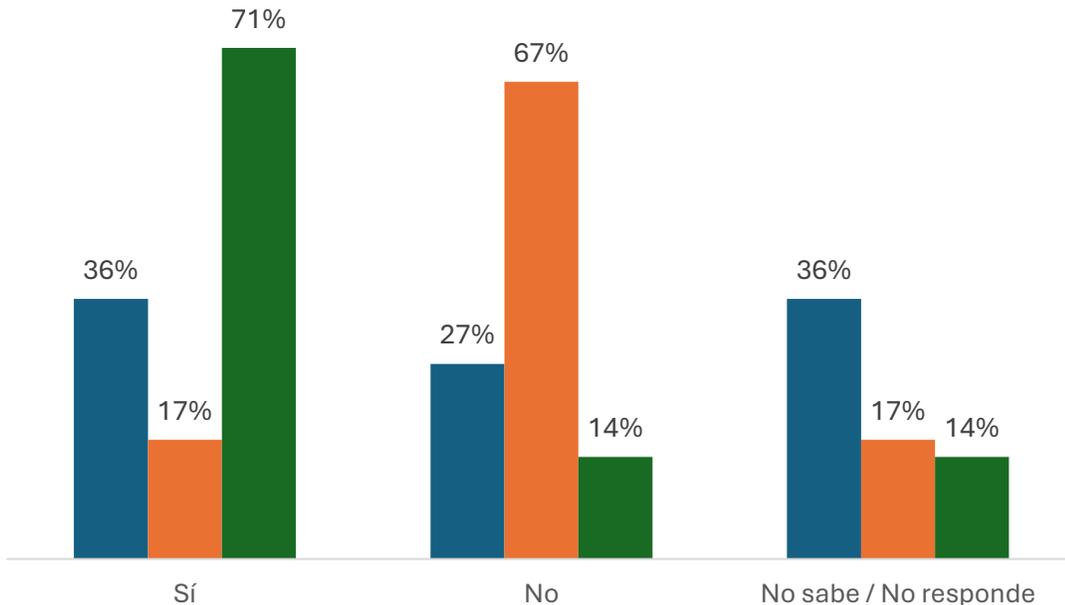
■ Corporación ■ Fundación ejecutora ■ Fundación filantrópica



¿Cree que el cargo de director de una fundación o corporación debería ser remunerado?

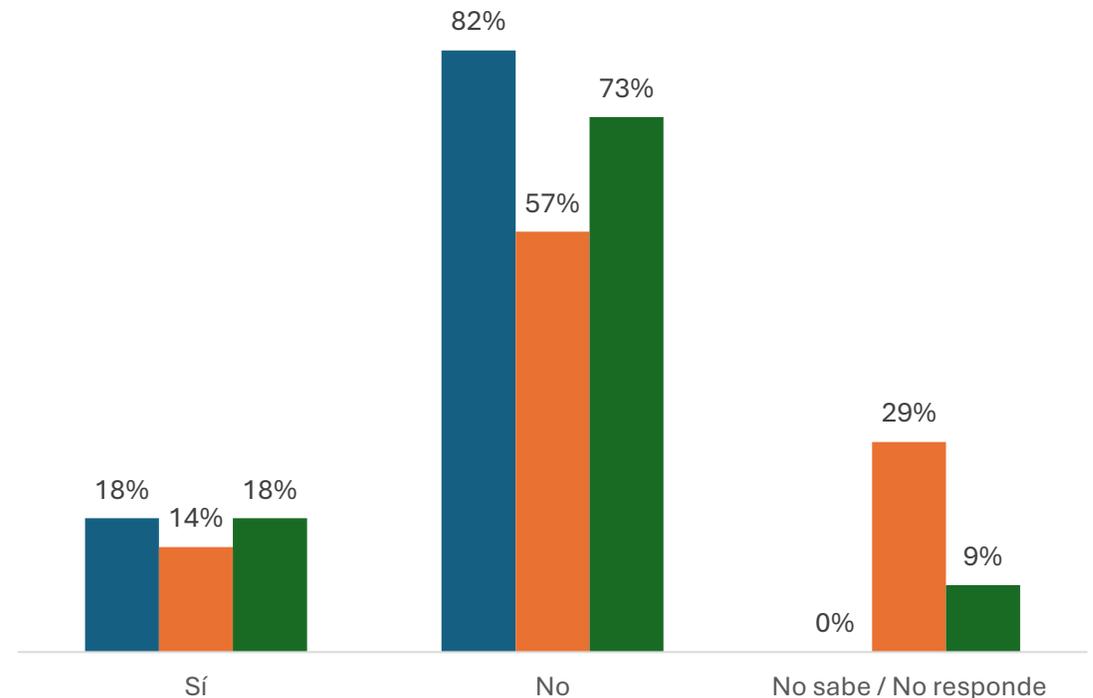
Gerentes

■ Corporación ■ Fundación ejecutora ■ Fundación filantrópica



Directores

■ Corporación ■ Fundación ejecutora ■ Fundación filantrópica



Luego del denominado Caso Democracia Viva o Caso Convenios, usted diría que el gobierno corporativo de la organización por la cual responde:

Gerentes

Directores

■ Corporación ■ Fundación ejecutora ■ Fundación filantrópica

■ Corporación ■ Fundación ejecutora ■ Fundación filantrópica

