

# RESULTADOS PRIMERA RADIOGRAFÍA DE GOBIERNOS CORPORATIVOS

DE FUNDACIONES Y CORPORACIONES

INSTITUCIONES RESPONSABLES



**40 C**

CONSULTORES  
Área de Estudios



UNIVERSIDAD  
SAN SEBASTIAN

FACULTAD  
DE ECONOMÍA,  
NEGOCIOS Y GOBIERNO



Centro de  
**Políticas Públicas**

JUNIO 2025

# PRIMERA RADIOGRAFÍA DE GOBIERNOS CORPORATIVOS

DE FUNDACIONES Y CORPORACIONES

LÍDERES DEL ESTUDIO



**Armando Holzappel**  
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 REVISIÓN DE CUESTIONARIO Y/O ANÁLISIS DE RESULTADOS

Gonzalo Jjiménez, Fadia Gajardo, Emilia González, Catalina Mertz, Octavio Vergara, María Paz Godoy, Roberto Peralta, Vicente Torres  
y equipos internos de las respectivas instituciones.

- 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.
- Dentro de esa muestra, hubo **36 instituciones distintas que contaron con la participación en ambas encuestas**, tanto de miembros del directorio como de los respectivos gerentes generales o directores ejecutivos. En esos casos se hizo un comparativo entre las respuestas de ambas partes, para identificar diferencias. En los casos en que había más de una respuesta (miembros de directorio), se seleccionó al azar una de ellas. Es decir, la muestra comparada considera 72 respuestas diferentes.



**40 C**  
CONSULTORES



UNIVERSIDAD  
**SAN SEBASTIAN**  
VOCACIÓN POR LA EXCELENCIA

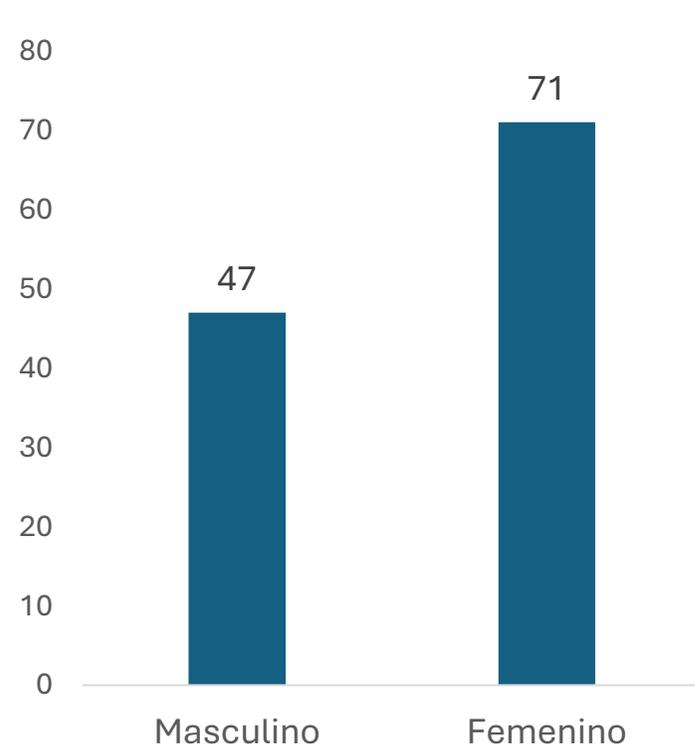


## Caracterización de la muestra

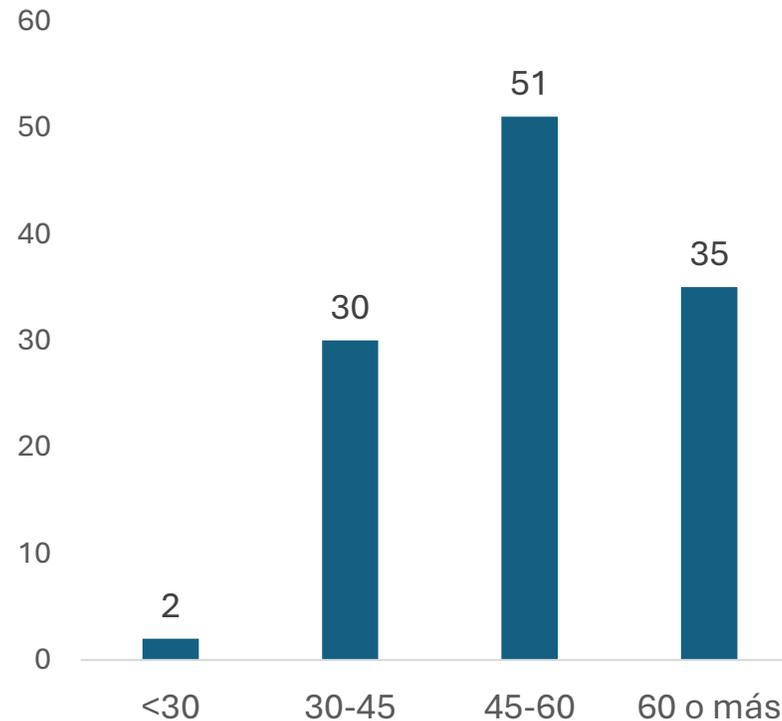
Directores de fundaciones y corporaciones

## Encuesta miembros del Directorio (n=118)

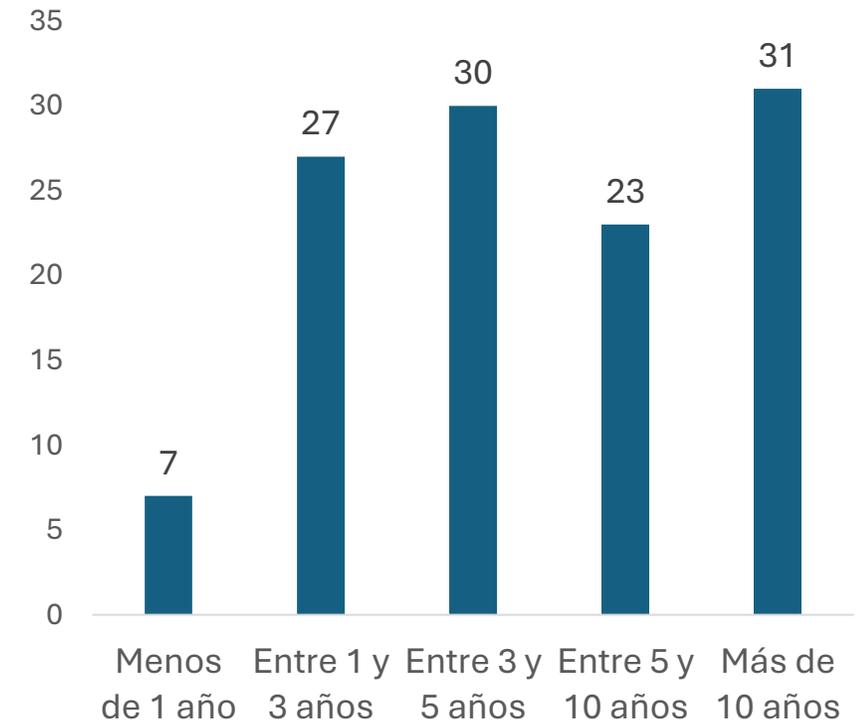
*Sexo de quién responde*



*Edad de quién responde*

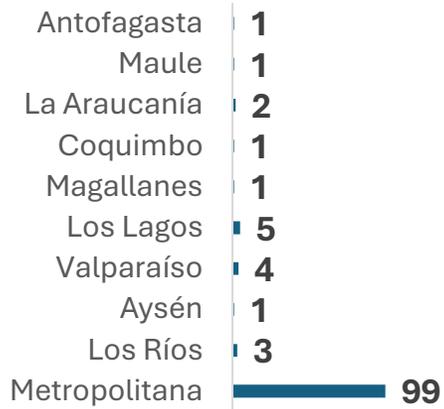


*Experiencia como director de quién responde*



## Encuesta miembros del Directorio (n=118)

### Región donde se ubica



### Tipo de organización

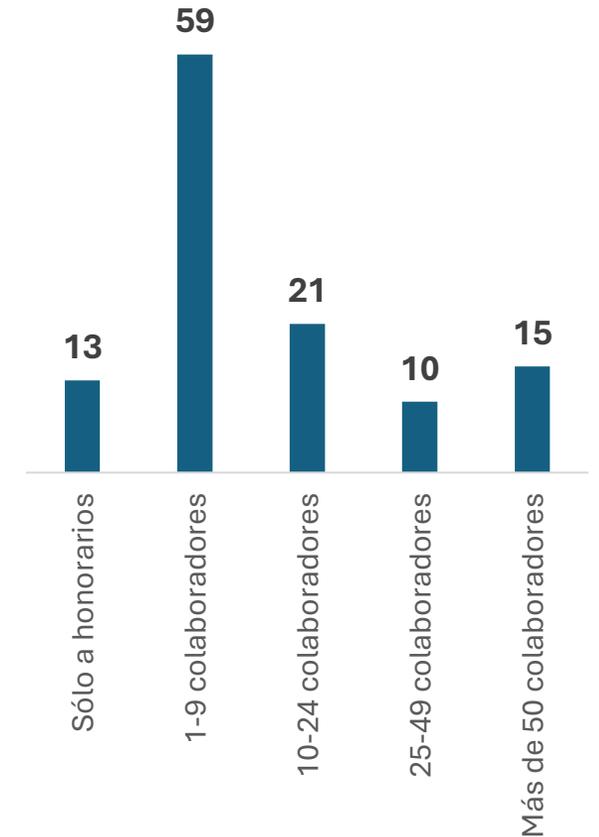


### Ámbito de acción de la organización



\* Otro: social y comunidad, salud y bienestar, emprendimiento e innovación, entre otros.

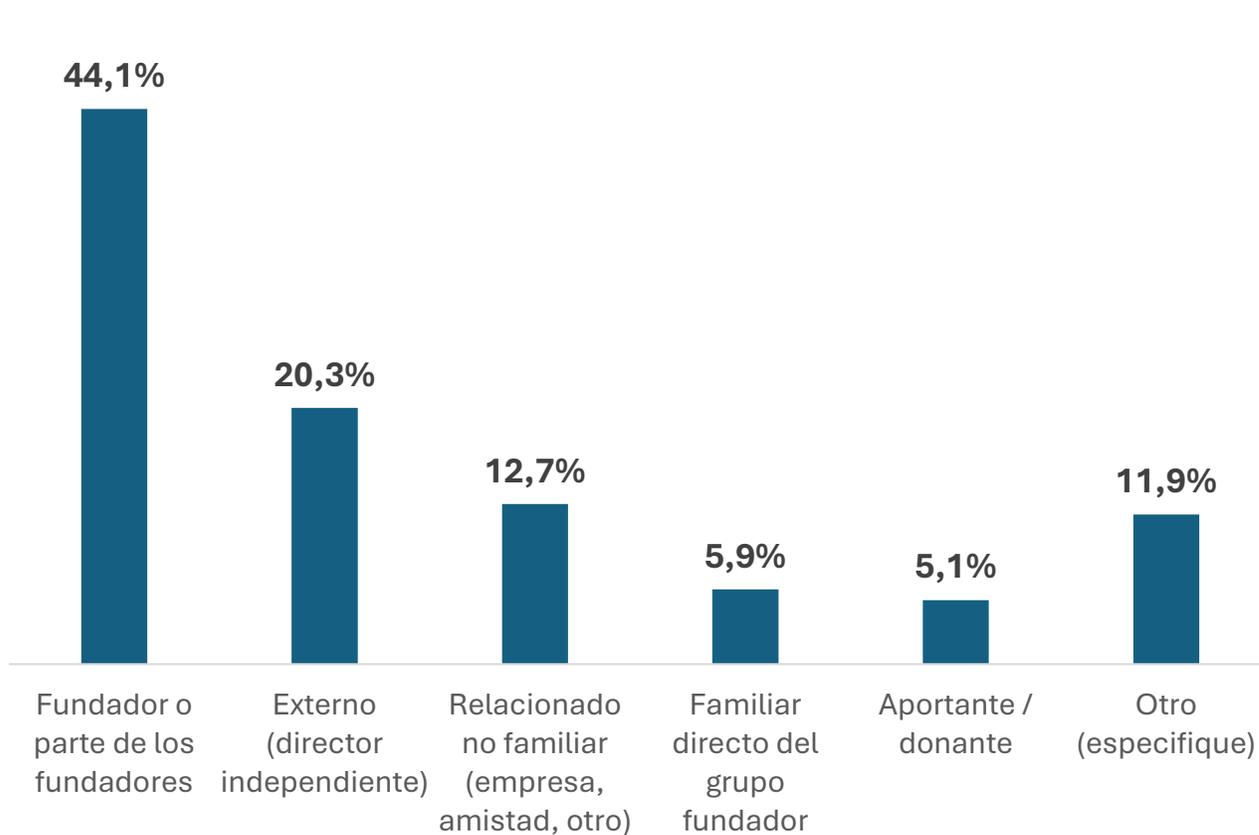
### Dotación de los colaboradores (jornada parcial y completa)



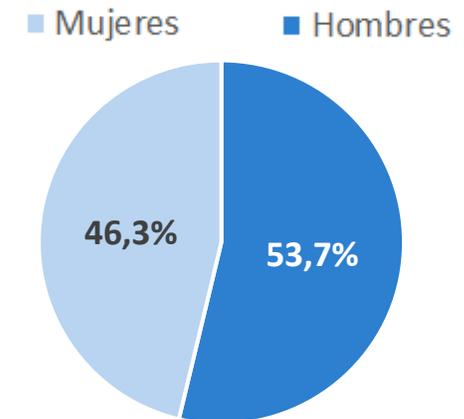
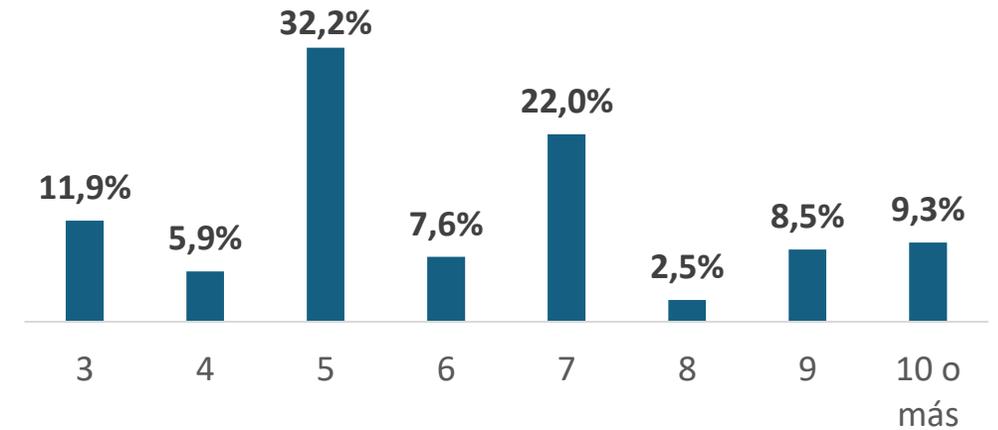
# Composición de directorios

Encuesta miembros del Directorio (n=118)

¿Cuál fue la principal razón de ingreso o nominación al directorio?



¿Cuántos miembros componen el directorio?





**40 C**  
CONSULTORES



UNIVERSIDAD  
**SAN SEBASTIAN**  
VOCACIÓN POR LA EXCELENCIA



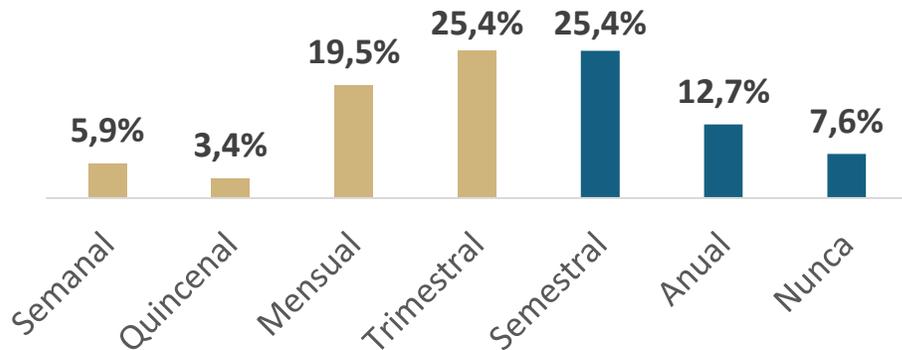
## Resultados

Directores de fundaciones y corporaciones

En relación a los 12 meses anteriores,  
**¿cuánto tiempo semanal destina en promedio a su cargo de director de esta organización?**



**¿Cuán seguido diría usted que los representantes del directorio participan de instancias en “terreno” en el último año?**



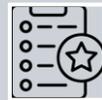
**39%** declara como principal motivación “contribución al país”; 28,8% alineación con propósito de OSFL y 17,8% contribución a causa asociada.



**37,3%** destina en promedio  $\geq 5$  horas semanalmente a su rol de director.



**61%** tuvo  $\geq 9$  sesiones en los últimos 12 meses.



**55,9%** declara una asistencia mayor al 90% de las sesiones; 33,5% declara una asistencia entre 75% y 90%.



**54,2%** declara participar trimestralmente, o con mayor frecuencia, de instancias en “terreno”.

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:



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



**60,2%** indica que no existe un proceso formal de autoevaluación.\*



“Comprensión del entorno” recibe la nota más baja (5,1) en desempeño, respecto de las materias evaluadas.



**3,1%** recibió la opción “prevención de riesgos y delitos” dentro de las discusiones que han ocupado mayor tiempo.

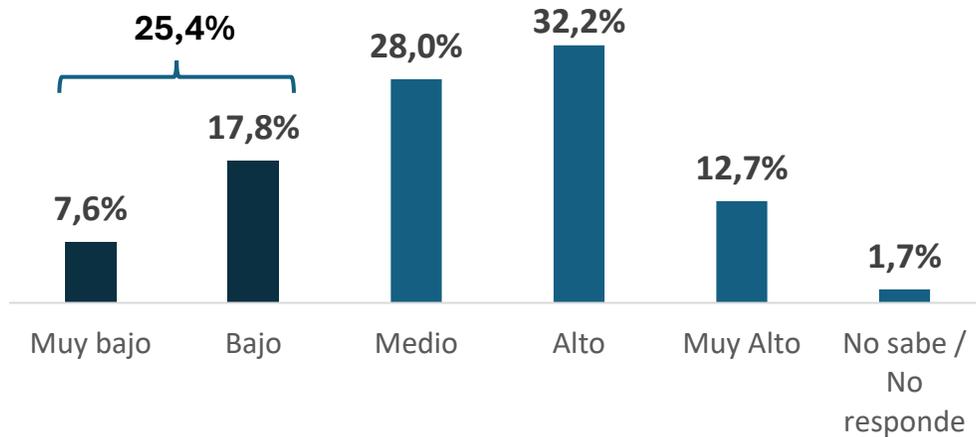


**39,8%** declara que el directorio no cuenta con comités específicos dentro de su estructura.

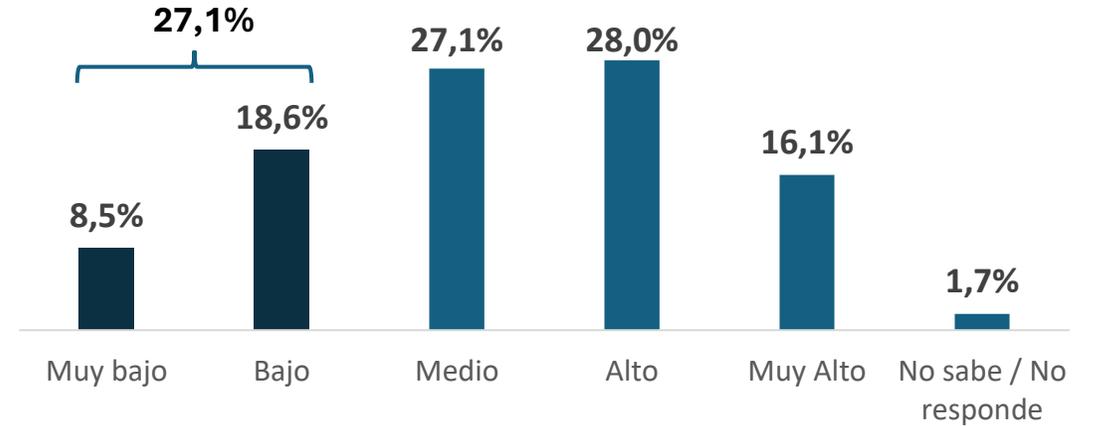
\* En caso de gerentes generales, **59,4%** declara no tener un proceso formal de evaluación de desempeño y retroalimentación por parte del directorio.

A continuación indique el nivel de participación e involucramiento del directorio en las siguientes temáticas:

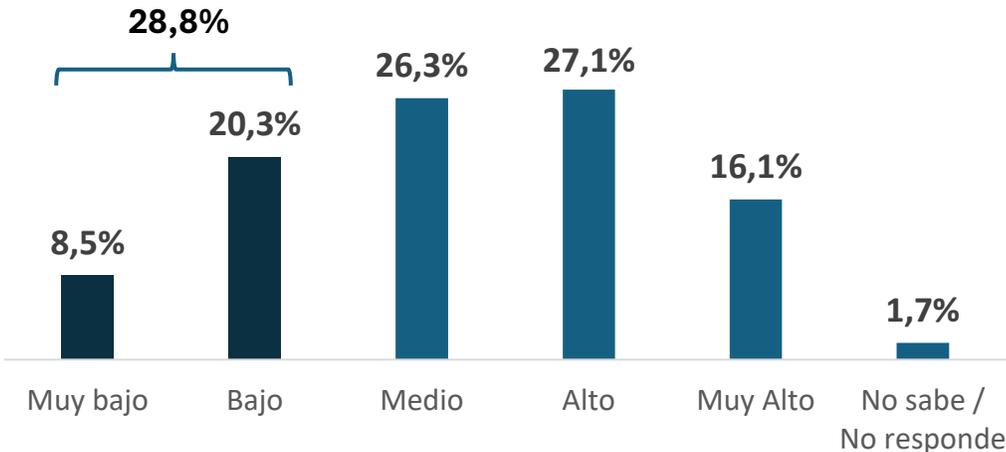
**Gestión de intereses** (representación, lobby, incidencia, etc.)



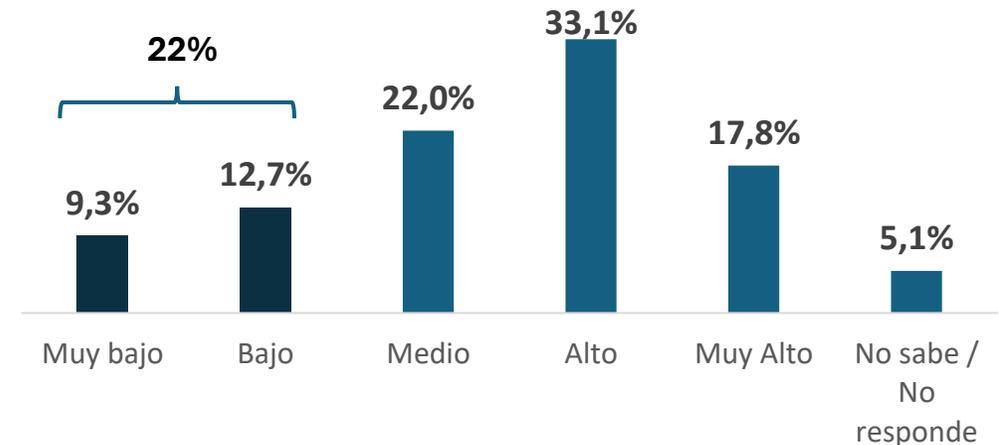
Entendimiento del impacto de las **políticas públicas** en la misión o propósito de la organización.



**Supervisión del marco normativo, legal y regulatorio** (leyes de donación, ley Karin, delitos económicos, entre otros).

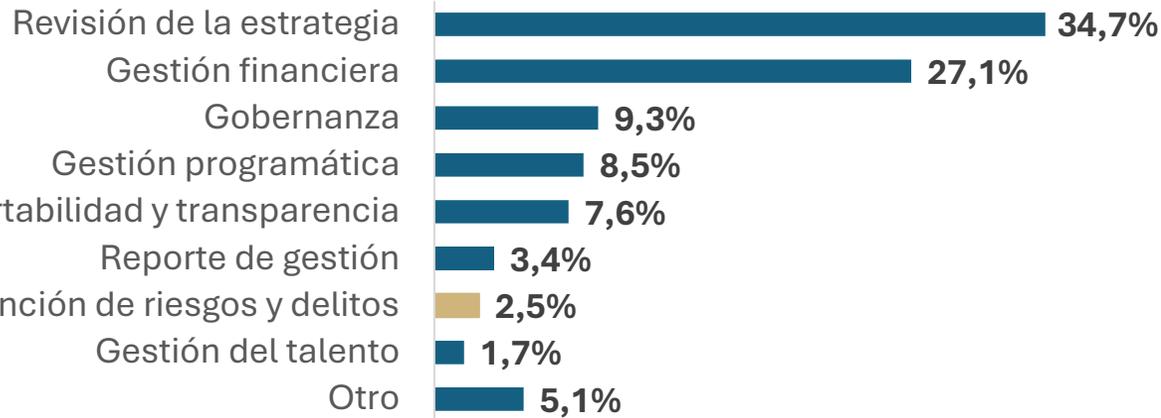


**Asignación de recursos** para la defensa de intereses alineada con los objetivos estratégicos de la organización.



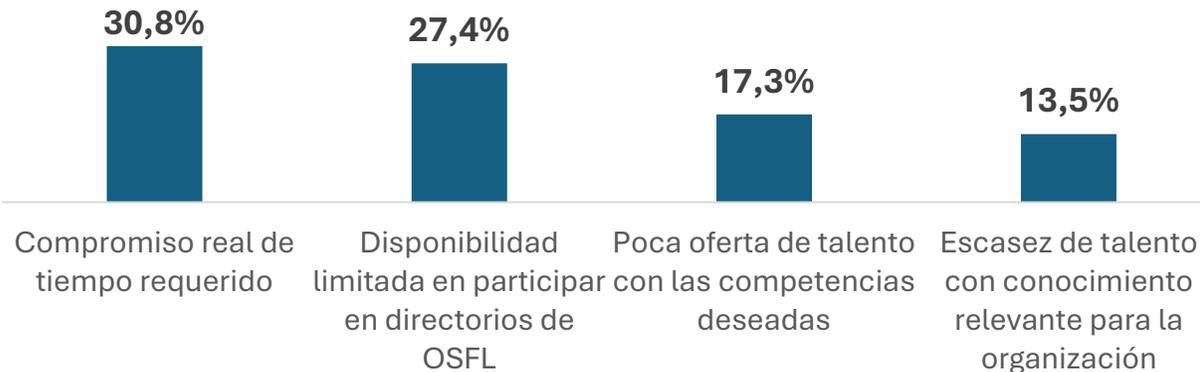
# Caso convenios no trajo grandes cambios y se suman desafíos en la renovación de directorios

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



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

\* Se muestran sólo 4 primeras



56,8% indica que luego del denominado “caso convenios” el gobierno corporativo se mantuvo igual o no cambió.



60,2% declara que su institución no cuenta con un mapa de riesgos institucionales; 14,4% declara que no sabe / no responde.



25,4% considera que su modelo de prevención de delitos es suficiente; 41,5% declara que está en construcción o que no tienen.



44,1% dice que sería difícil o muy difícil encontrar nuevos directores para su organización.



**40 C**  
CONSULTORES



UNIVERSIDAD  
**SAN SEBASTIAN**  
VOCACIÓN POR LA EXCELENCIA

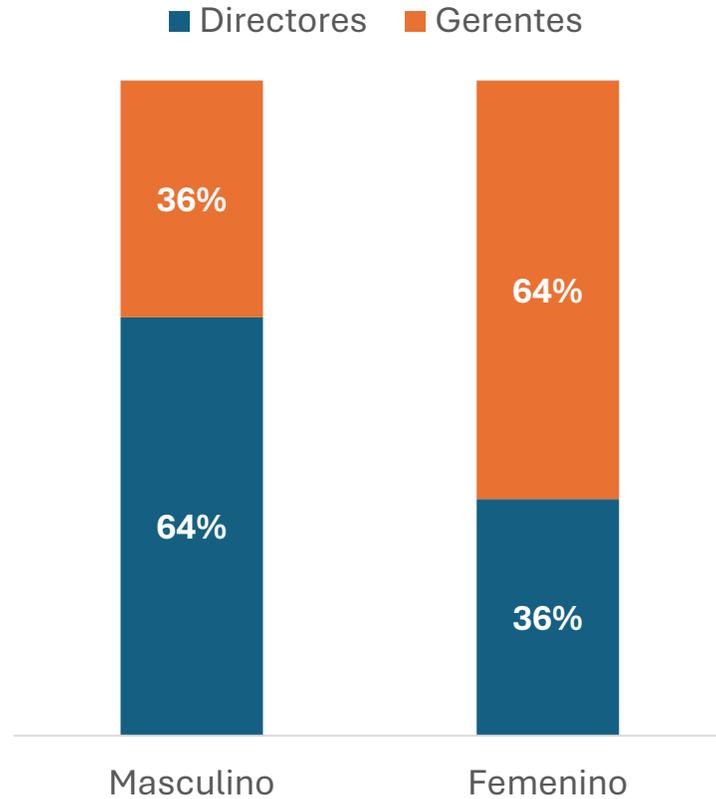


## Cruce: Caracterización de la muestra

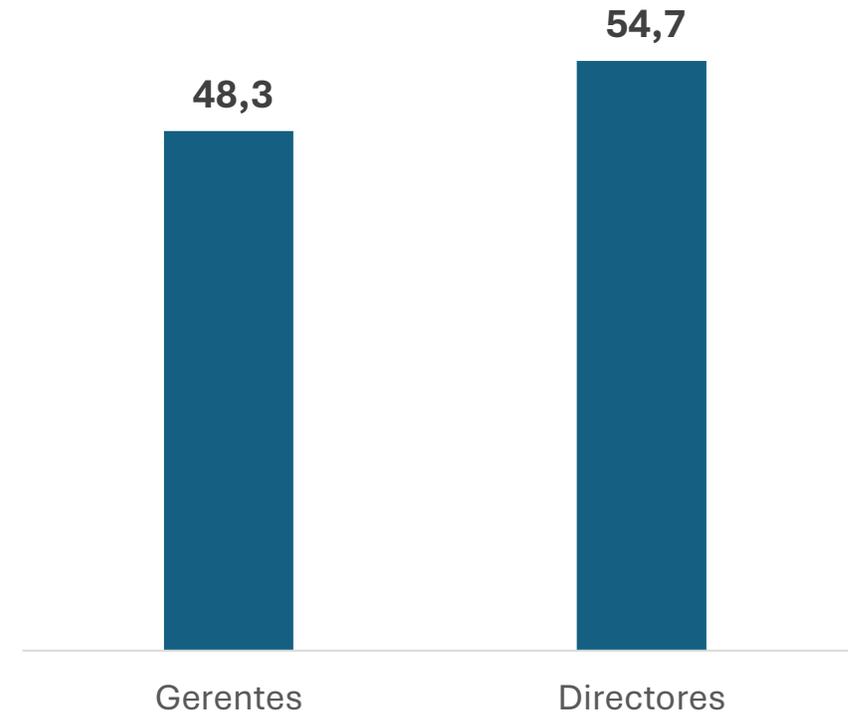
Visión Directores y Directores Ejecutivos

Encuesta comparada (n=72 personas, 36 OSFL)

*Sexo de quién responde*

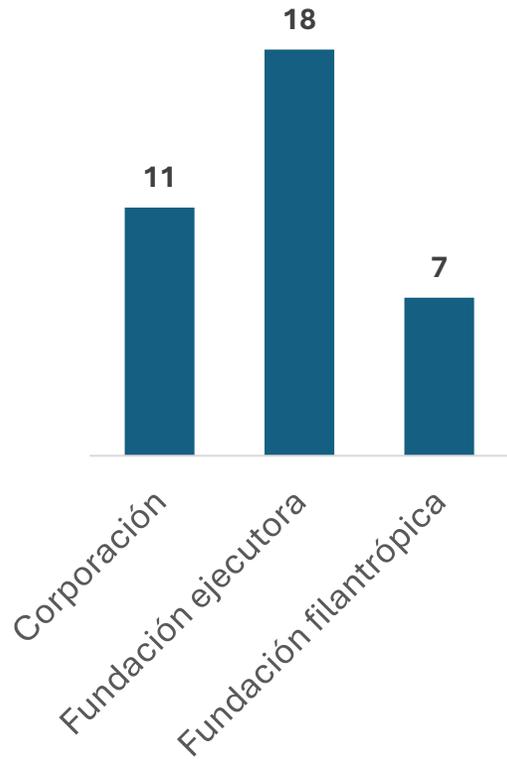


*Edad promedio de quién responde*



Encuesta comparada (n=72 personas, 36 OSFL)

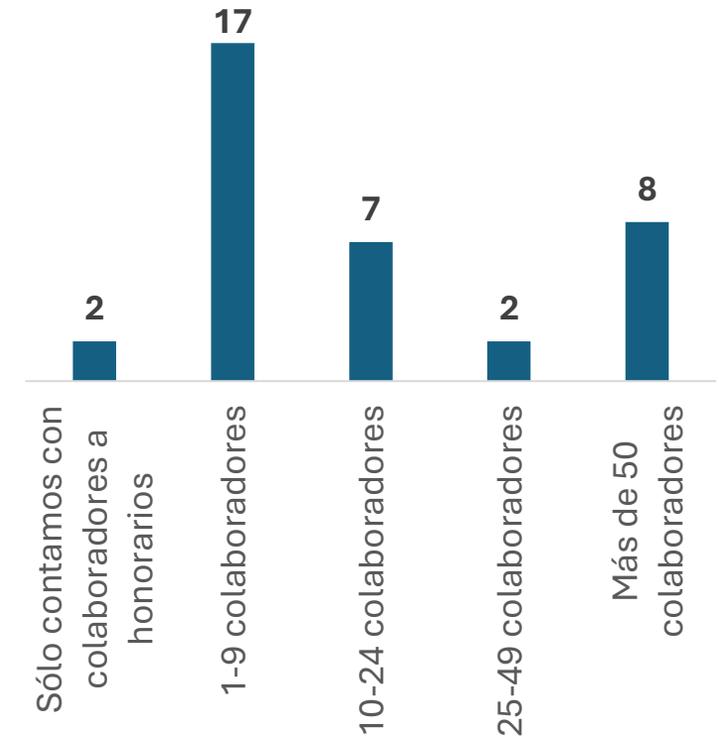
Tipo de organización



Ámbito de acción de la organización



Dotación de los colaboradores (jornada parcial y completa)





**40 C**  
CONSULTORES



UNIVERSIDAD  
**SAN SEBASTIAN**  
VOCACIÓN POR LA EXCELENCIA



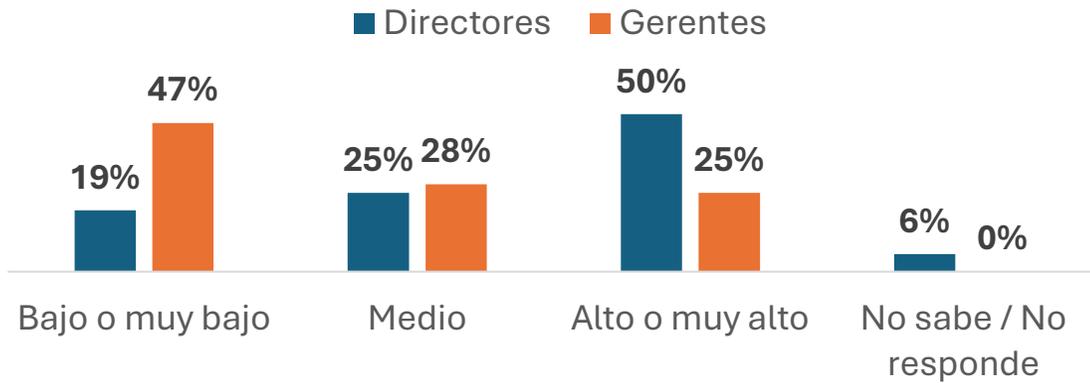
## Resultados del cruce

Visión Directores y Directores Ejecutivos

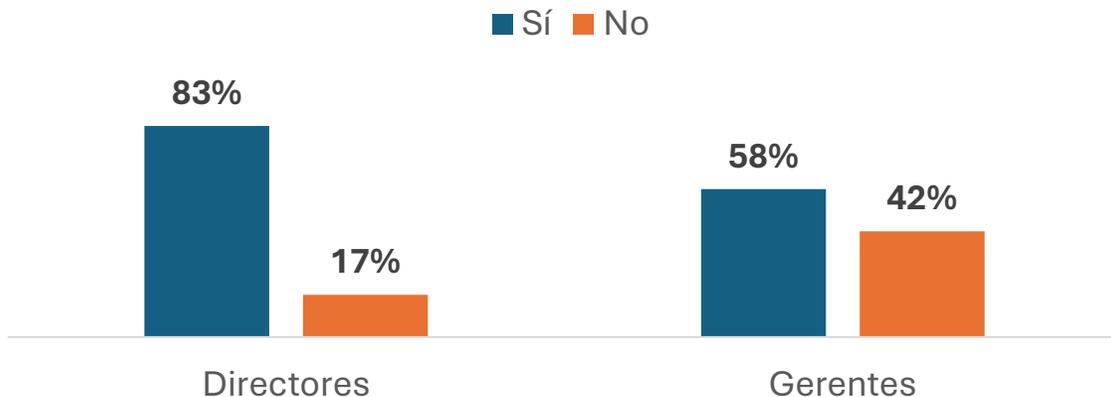
# Hay miradas diferentes sobre involucramiento de directores y nivel de preparación de la OSFL

**Indique el nivel de participación e involucramiento del directorio en:**

Entendimiento del **impacto de las políticas públicas** en la misión o propósito de la organización.



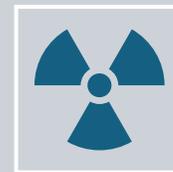
**¿El directorio cuenta con una agenda o plan de trabajo anual y conocido por todos sus miembros?**



Mayores diferencias de **involucramiento**: “impacto de políticas públicas”, “gestión de intereses”, “supervisión de marco normativo/legal” y “asignación de recursos para defensa de intereses”.



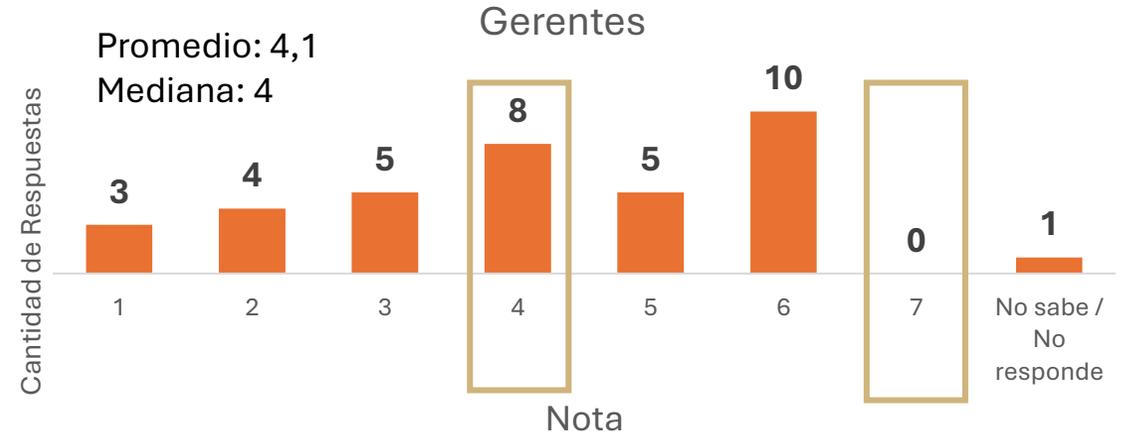
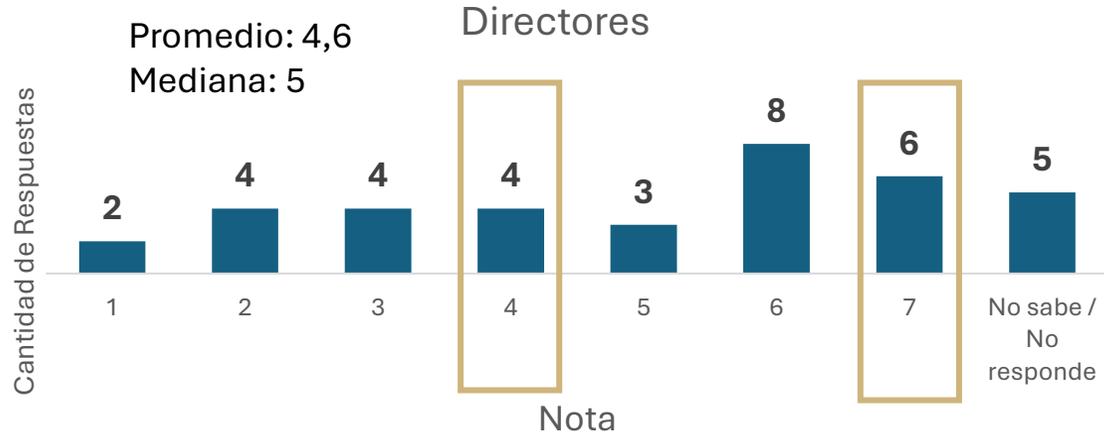
Mientras directores asignan **89%** a que el directorio está “**muy preparado**” para liderar la institución, gerentes declaran **58%** “muy preparado”, 33% “algo preparado”.



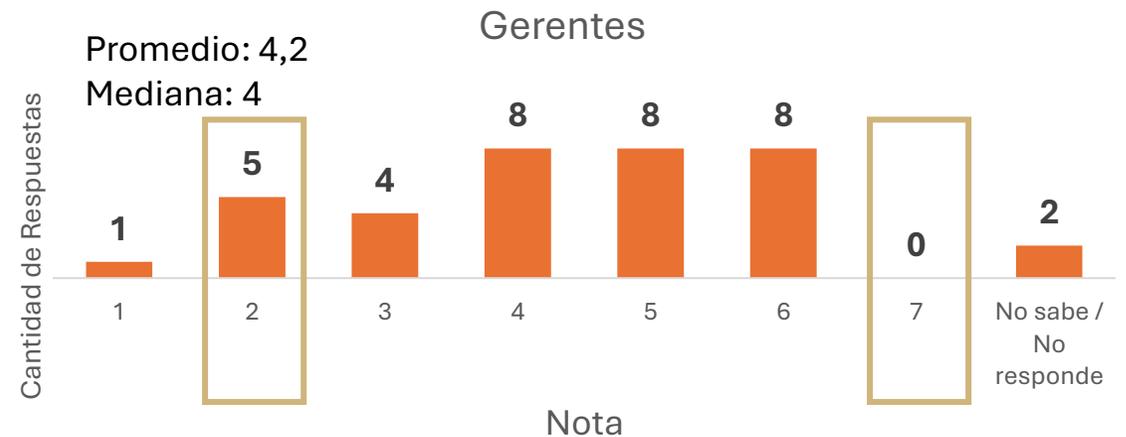
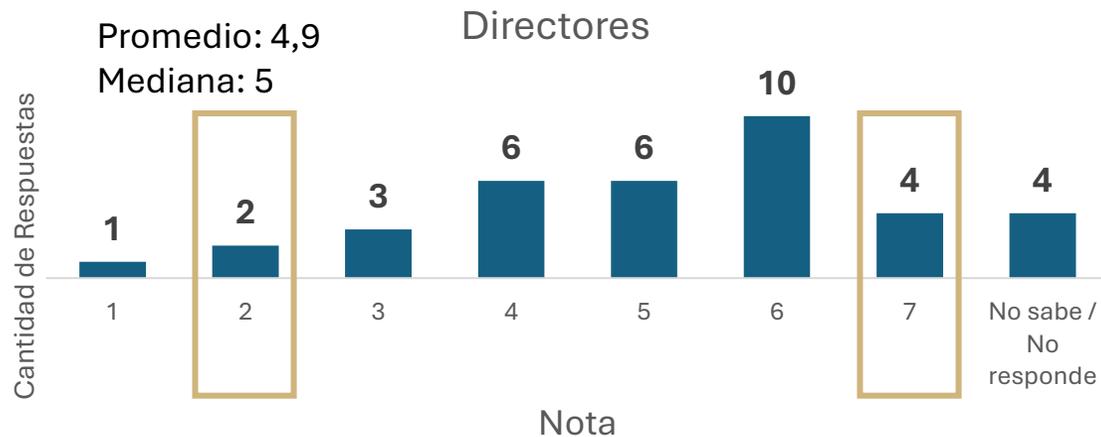
Mientras **64%** de gerentes declara que su organización no cuenta con mapa de riesgos, **39%** de directores declara que no; 22% no sabe / no responde.

# También discrepancias sobre el nivel de preparación frente a normas legales vigentes

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

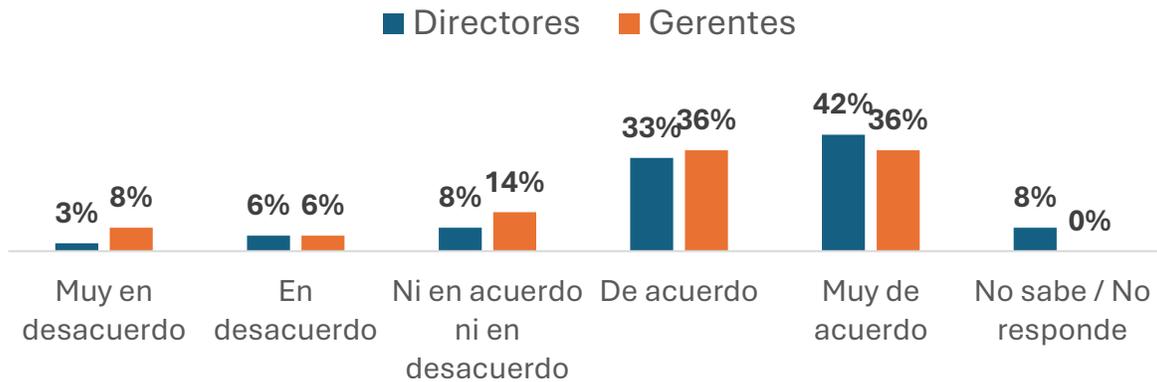


¿Cómo calificaría el nivel de preparación de la organización en relación a la Ley N° 21.595 de Delitos Económicos que rige actualmente a las fundaciones y corporaciones sin fines de lucro? Califique con nota de 1 a 7.

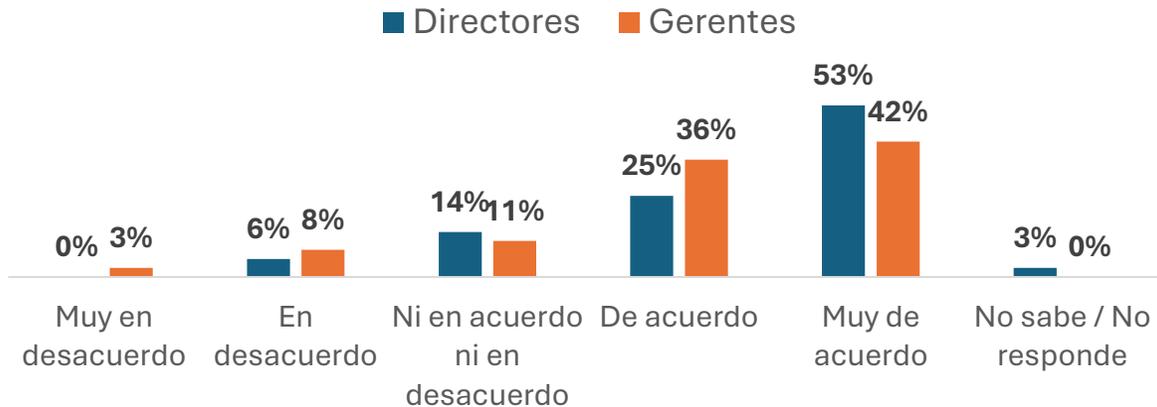


¿Cuenta el directorio con las personas apropiadas para...

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



**Redes y conexiones para colaboración y alianzas**



**86% (D) / 89% (G)** evalúa la comunicación entre el directorio y la gerencia general/dirección ejecutiva como “buena” o “muy buena”.



**89% (D) / 81% (G)** evalúa el desempeño general del directorio, en su conjunto, como “bueno” o “muy bueno”.

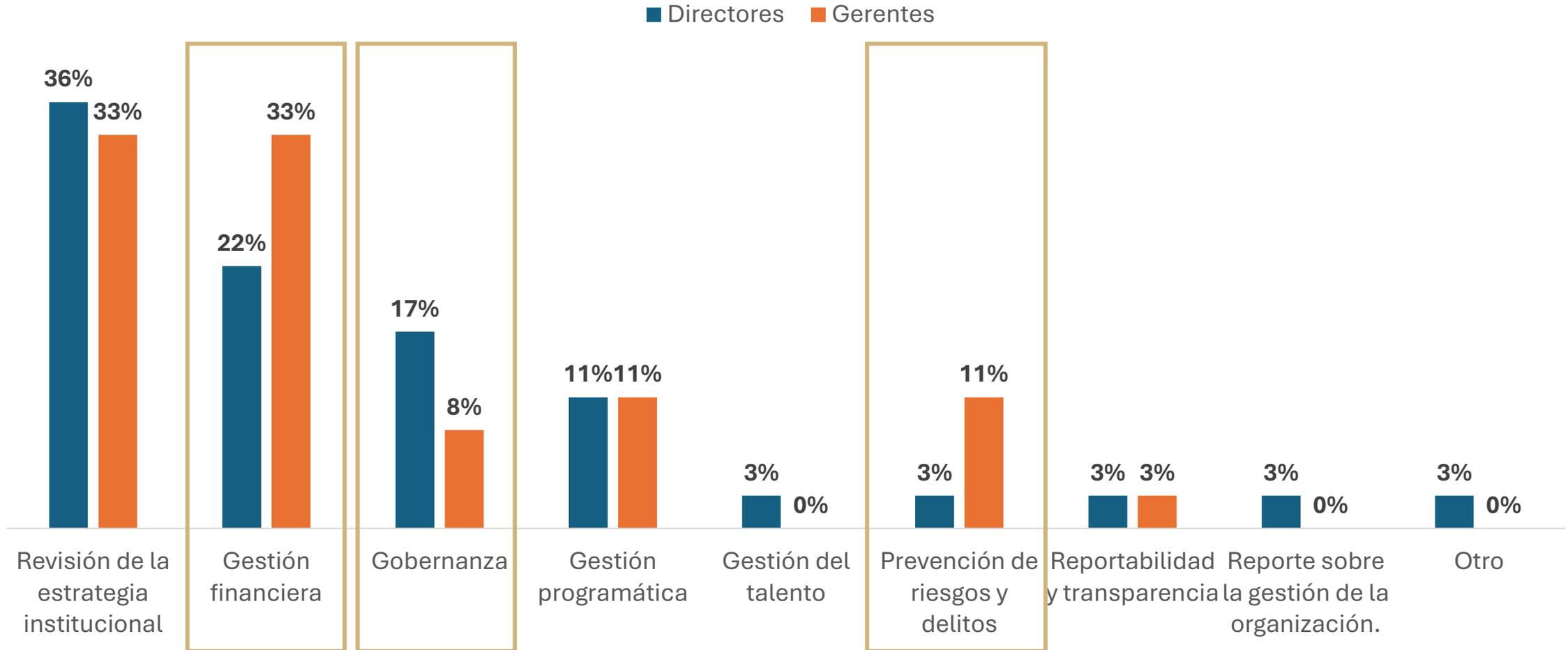


**84,8% (G)** de gerentes generales/directores ejecutivos declaran sentirse respaldados por su directorio. (14,5% “a veces”, y sólo 0,7% “no”)\*

\* Pregunta sólo aplicada en encuesta de gerentes generales/directores ejecutivos; n=138.

# Por último, ¿principales desafíos a futuro?

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





**40 C**  
CONSULTORES



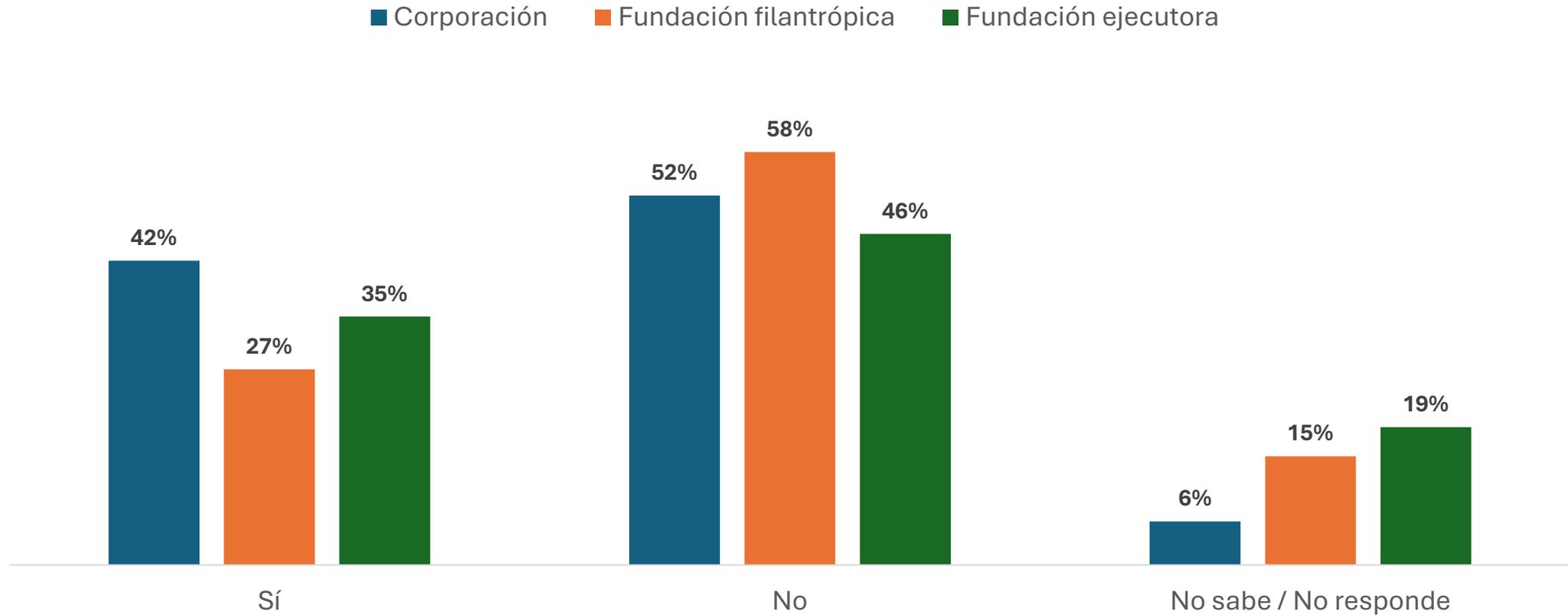
UNIVERSIDAD  
**SAN SEBASTIAN**  
VOCACIÓN POR LA EXCELENCIA



## Resultados por tipo de organización – foco filantropía

Visión Directores

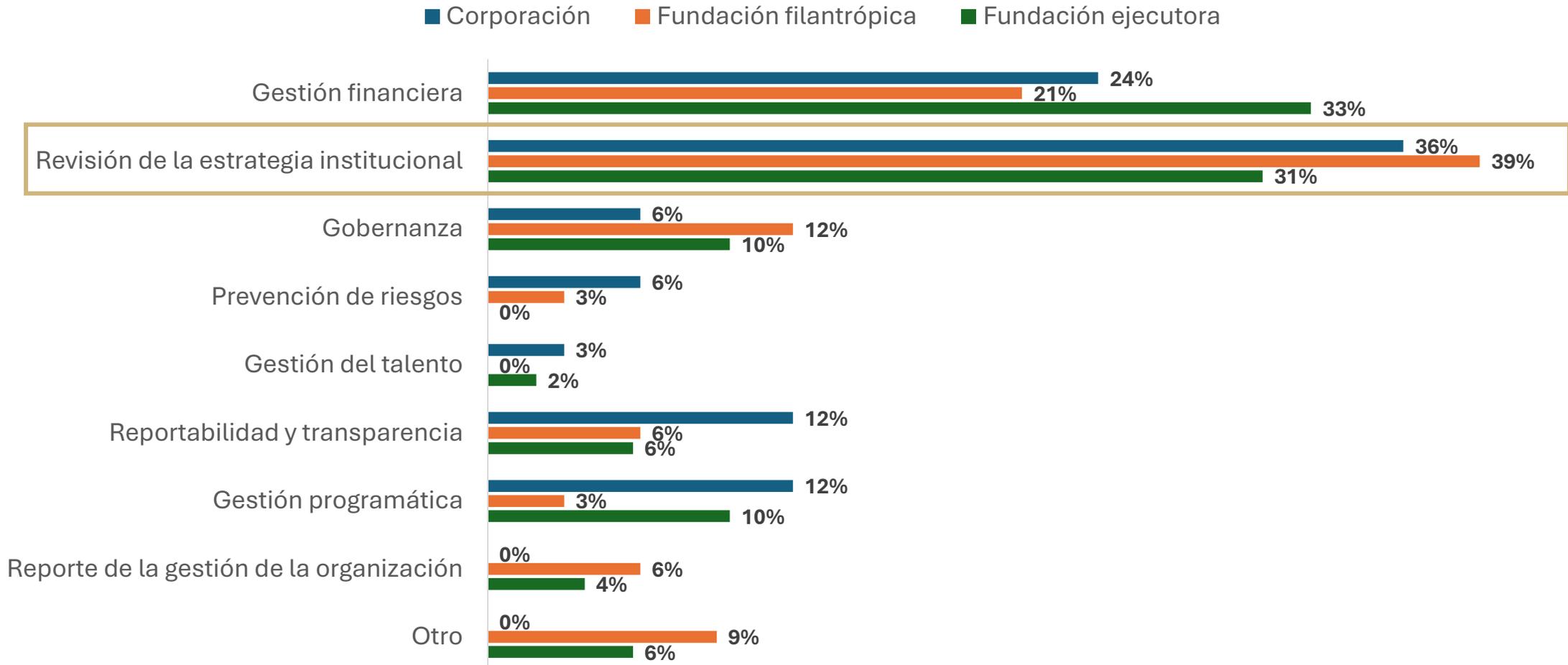
¿Cree que el cargo de director de una fundación o corporación debería ser remunerado?



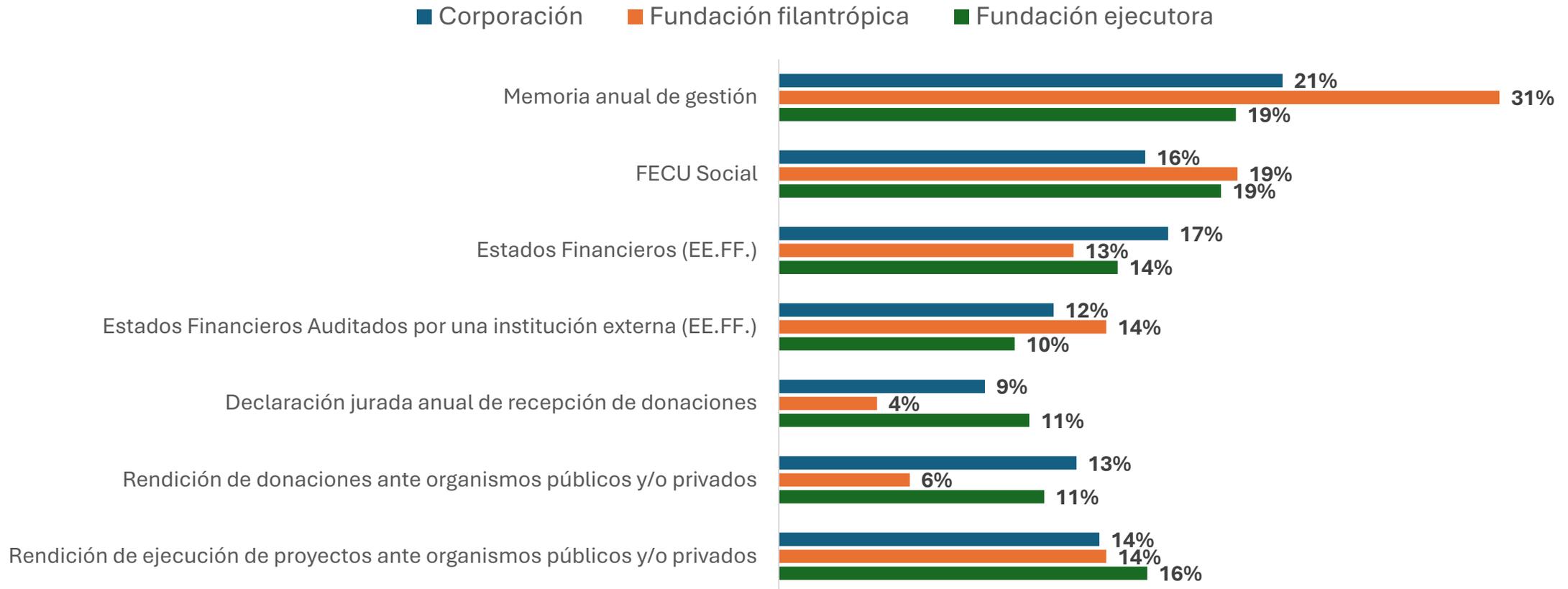
# Desafíos del directorio a 2025

De cara al 2025, ¿en cuál de estas discusiones identifica mayores desafíos?

Elija solo una opción

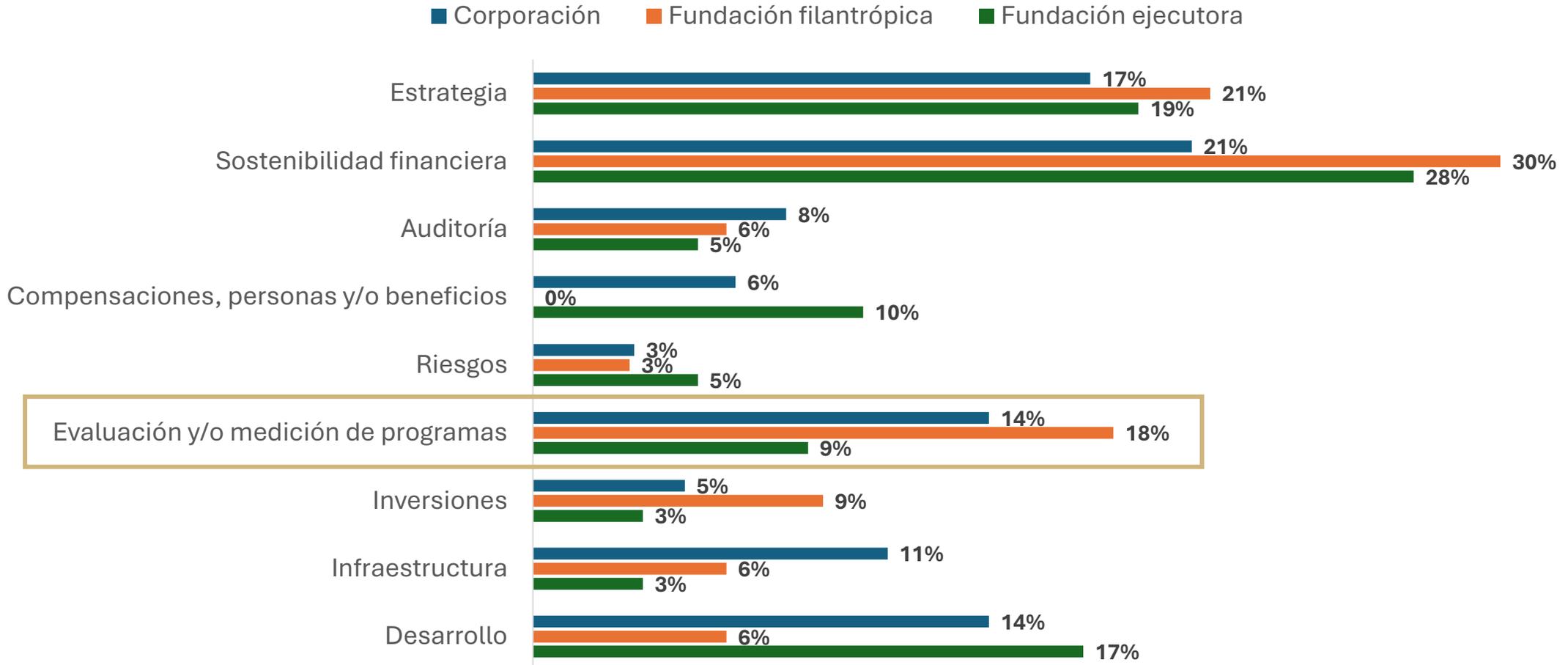


¿Qué tipo de instrumentos reporta públicamente desde su institución? Puede seleccionar más de una opción.

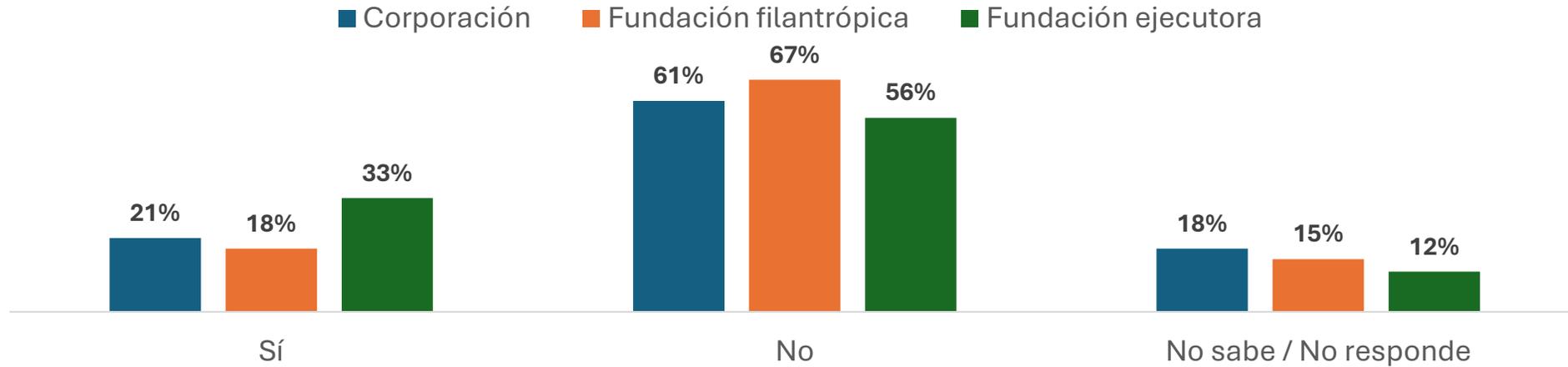


## ¿Qué comités específicos son parte de la estructura del directorio?

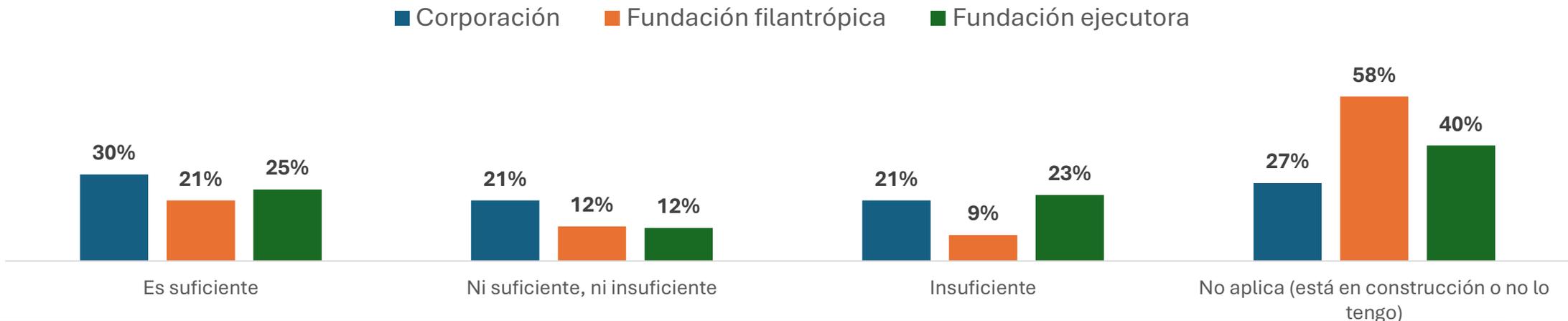
Puede marcar más de una alternativa.



## ¿Su organización cuenta con un mapa de riesgos institucionales?



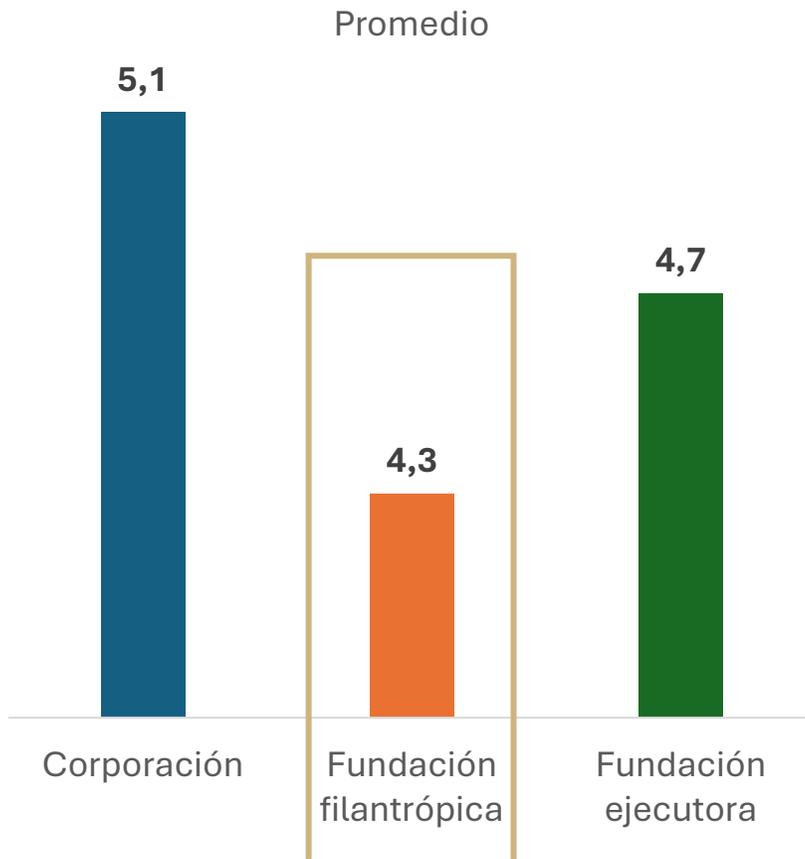
## En su opinión, el desarrollo e implementación de su Modelo de Prevención de Delitos:



# Desafíos: Ley N° 21.595 de Delitos Económicos y autoevaluación del directorio

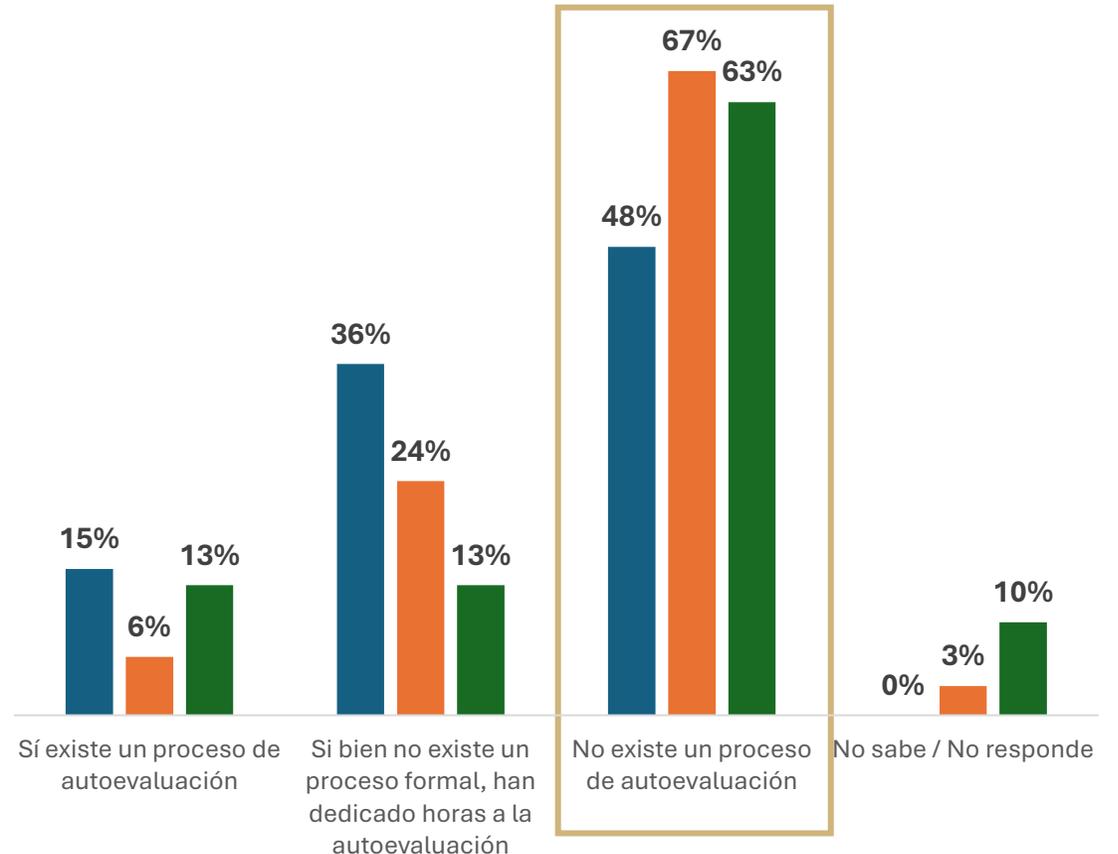
¿Cómo calificaría su nivel de comprensión en relación a la Ley N° 21.595 de Delitos Económicos que rige actualmente a las fundaciones y corporaciones sin fines de lucro?

Califique con nota de 1 a 7.



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

■ Corporación ■ Fundación filantrópica ■ Fundación ejecutora



# RESULTADOS PRIMERA RADIOGRAFÍA DE GOBIERNOS CORPORATIVOS

DE FUNDACIONES Y CORPORACIONES



DIRECTORES



GERENTES GENERALES



CRUCE



**40 C**

CONSULTORES  
Área de Estudios



UNIVERSIDAD  
SAN SEBASTIAN

FACULTAD  
DE ECONOMÍA,  
NEGOCIOS Y GOBIERNO



Centro de  
**Políticas Públicas**