



Programa Excelencia en Gestión

Estándares de Buenas Prácticas



Construyendo un camino a la excelencia

Las buenas prácticas están muy relacionadas con la excelencia. Implementar buenas prácticas implica adoptar métodos, procedimientos y comportamientos que han demostrado ser efectivos y eficientes en alcanzar los mejores resultados. Esto, a su vez, conduce a un alto nivel de rendimiento y calidad, que es esencialmente lo que representa un fortalecimiento y promoción de la confianza.

En el contexto de las organizaciones sin fines de lucro (OSFL), las buenas prácticas ayudan a optimizar la gestión, garantizar la transparencia y mejorar la sostenibilidad, todo lo cual contribuye a lograr la excelencia organizacional.

El fortalecimiento de la sociedad civil ha sido un compromiso de la Comunidad de Organizaciones Solidarias desde sus inicios.



Antecedentes



La Comunidad de Organizaciones Solidarias (Comunidad) ha desempeñado un rol importante en el fortalecimiento de la sociedad civil en Chile desde el año 2007.

En ese camino, ha enmarcado herramientas importantes cómo la FECU Social y, más recientemente, el Programa de Estándares para el Fortalecimiento de la Gestión y las Buenas Prácticas (Programa Excelencia en Gestión)

El Programa se basa en estándares de cumplimiento de gestión para el buen funcionamiento de una organización sin fines de lucro (OSFL). Ellos provienen del modelo de Fundación Lealtad España, que es parte del International Committee on Fundraising Organizations (ICFO) y Fundación Lealtad Chile, los estándares fueron adaptados a la realidad chilena en aspectos legales y transversales. La herramienta de autodiagnóstico está pensada para fundaciones, corporaciones y ONGs, y la etapa de seguimiento y mejora continua está focalizada en organizaciones que cuenten con más brechas de cumplimiento, sobre todo organizaciones pequeñas y medianas.

184

**Organizaciones
participaron
de talleres
en 2024**

121

**Organizaciones
solicitaron
el autodiagnóstico
en 2024**

98

**Organizaciones
contestaron
el autodiagnóstico**

42

**Organizaciones
mentoreadas en
el programa**

40%

De las OSFL que autoevaluaron su sostenibilidad financiera no contaron con ingresos suficientes para financiar sus costos en 2023

Fuente: Herramienta FondoAFondo 2024 (muestra 86 OSFL)

46% → 25%

Una baja de 21 puntos porcentuales en su evaluación reputacional registraron las ONGS y fundaciones, de acuerdo con los primeros resultados del Estudio de Reputación Corporativa (ERC® 2023) realizado por Ipsos e INC Consultores.

Fuente: IPSOS 2023

59% → 47%

Cae la valoración pública respecto al grado de importancia de las OSFL para la sociedad entre 2023 y 2024.

Fuente: CADEM 2024

92%

De la oferta de fortalecimiento tiene costo para las OSFL y ninguna propuesta es parte de un fondo de financiamiento que costee la formación.

A esto se suma que **más de de la mitad** de las entidades que participaron del estudio y demandan fortalecimiento tienen presupuesto de gasto de menos de MM\$100.

Fuente: Estudio Formación de Fundaciones 2023

Necesidades identificadas



- **Fortalecer las capacidades institucionales** de las organizaciones en su gestión integral.
- **Promover la transparencia** y la rendición de cuentas en las organizaciones sin fines de lucro.
- **Generar confianza entre donantes** y organizaciones beneficiarias.
- **Reestablecer la confianza de la ciudadanía** con las organizaciones de la sociedad civil.



Objetivos del programa

El Programa Estándares entrega herramientas para las OSFL que impulsan su mejora continua de manera activa.

- **Medir buenas prácticas de gestión** de cada organización a partir de estándares agrupados en una herramienta de autodiagnóstico.

-
- **Capacitar en el fortalecimiento institucional** de las organizaciones en torno a 10 ejes temáticos con el propósito de elevar el estándar de las OSFL de Chile por medio de ciclos de talleres.

-
- **Acompañar a las organizaciones** en su proceso de mejora de capacidades institucionales a partir de lo autodiagnosticado en el programa por medio de mentorías personalizadas.
-

10 Estándares

El programa está compuesto por 10 estándares para el fortalecimiento de la gestión y buenas prácticas, los que se despliegan en 31 principios en las siguientes temáticas:



1. Regulación del Órgano de Gobierno



2. Consistencia y claridad de la misión



3. Planificación y evaluación de la actividad



4. Transparencia en la comunicación



5. Sostenibilidad en el financiamiento



6. Transparencia en el financiamiento



7. Cumplimiento de obligaciones legales



8. Promoción del voluntariado



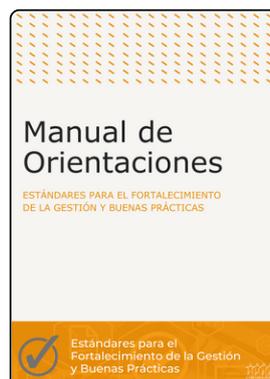
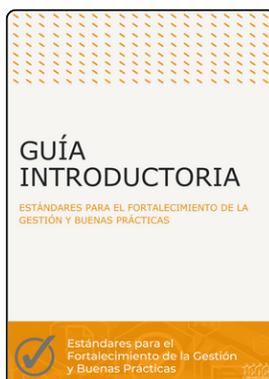
9. Inclusión y no discriminación.



10. Digitalización y Mindset Digital

● Estándares indicados cómo primarios, con un grado de relevancia mayor en la gestión de las OSFL.

La herramienta de autodiagnóstico está compuesta por 78 preguntas y está disponible, de manera abierta y gratuita, en la [página web de la Comunidad](#). Al inscribirse en el programa y contestar la herramienta, cada organización recibe los materiales de apoyo del programa:



- Enviado con la inscripción

- Enviados post la autoevaluación

Etapas del programa

El programa está dividido en tres grandes etapas:



01

Evalúa

Evalúa a tu red de organizaciones usando la herramienta de autodiagnóstico para identificar cuáles son sus fortalezas y debilidades.

02

Fortalece

Eleva el estándar de tu red de organizaciones a través de las herramientas del programa: materiales de apoyo, ciclo de talleres y mentorías personalizadas

03

Empodera

Empodera a tu red de organizaciones validando la reducción de brechas tras repetir el autodiagnóstico

01 **Evalúa** 02 **Fortalece** 03 **Empodera**



01

La etapa **“Evalúa”** se realiza de manera autónoma por cada organización, que recibe su reporte de cumplimiento tras haber contestado el formulario de autodiagnóstico.

02

La etapa **“Fortalece”** es orientada por el equipo de la Comunidad de Organizaciones Solidarias, quien coordina las mentorías junto a profesionales expertos y deriva a las organizaciones al ciclo de talleres.

03

La etapa **“Empodera”** es nuevamente autónoma, cuando la organización repite el autodiagnóstico y recibe un nuevo reporte de cumplimiento, en el que puede verificar los avances punto a punto en relación al primero autodiagnóstico realizado.

Evalúa

La primera etapa del programa consiste en que la organización reciba el autodiagnóstico con la Guía Introductoria del Programa, responda el formulario y luego reciba un reporte de los resultados por correo en un documento PDF, el cual trae una **comparación entre el resultado de cumplimiento general de la organización y el promedio general de todas las organizaciones que ya contestaron la herramienta hasta el momento**, y a su vez un detalle del cumplimiento por cada uno de los estándares evaluados.



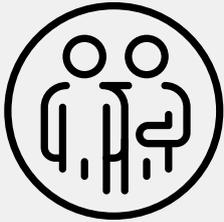
02

Fortalece

La segunda etapa contempla soporte y acompañamiento personalizado y considera:



1. La **revisión del reporte con los resultados de cumplimiento del autodiagnóstico** y recepción de **kit de herramientas** para mejora continúa.



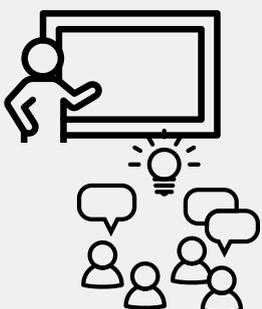
2. La asignación de un **consultor referente** responsable por realizar dos sesiones de seguimiento a los resultados del autodiagnóstico, expandir el entendimiento sobre el status de la organización y revisar documentación importante sobre la misma.



3. La asignación de un **consultor experto** en los temas levantados en el proceso de diagnóstico de la organización, el cual estará a cargo de diseñar el plan de mejora para la misma.



4. La **recepción de un plan de trabajo y mejora personalizado** para la organización durante el proceso de mentoría. Puede incluir también nuevos documentos de políticas y procedimientos personalizados para la organización.



5. La **participación en ciclos de talleres formativos** ofertados para las organizaciones que son parte del programa y abordan las temáticas del mismo o temas emergentes.

03

Empodera

Finalmente, la tercera etapa consiste en repetir el autodiagnóstico para validar la reducción de brechas de cumplimiento de cada estándar.

Contar con ese nuevo reporte ayuda a la organización a:

- Demostrar que se avanzó en la reducción de las brechas antes identificadas;
- Mejorar la gobernanza de la organización a través de un proceso integrador entre el equipo ejecutivo y el directorio;
- Contar con mejores cifras de cumplimiento para mostrar a donantes, beneficiarios e interesados en conocer la realidad de la organización;
- Disponer de antecedentes para procesos de certificación nacionales e internacionales.



La duración de las tres etapas del programa está estimada en **3 a 6 meses**.



Resultados 2024

98

Organizaciones autoevaluadas

95%

De satisfacción en los talleres del programa

2

Alianzas establecidas para implementar el programa en el 2024



GOBIERNO DE SANTIAGO

Juntos, mejor región.



Organizaciones autodiagnosticadas en el Programa:





Testimonios

“El formulario de autodiagnóstico es una gran herramienta para conocernos, y nos ayuda de manera muy concreta, a revisar las áreas que tienen espacios para mejoras.

Los talleres, sin duda, nos entregan herramientas específicas y prácticas para avanzar hacia esas mejoras tan necesarias”

“Agradecemos al COS por impulsar que las Organizaciones de la Sociedad Civil apoyen y adhieran a prácticas que los ayuden a **mejorar su gestión interna y mostrar transparencia en su qué hacer para fortalecer su reputación y contacto con la sociedad.** El autodiagnóstico no toma muchos minutos y te ayuda a revisar el estado en que estamos, para desde ahí trabajar los puntos a mejorar”.

“En el mundo en el que nos movemos, y más aún en el contexto actual, cada vez es más importante contar con mejores estándares de transparencia y gestión. Por eso, **recomendamos 100% a otras fundaciones participar en el Programa, que te brinda conocimientos y herramientas concretas, y te obliga como organización a revisar tus procesos internos y levantar oportunidades de mejora,** con el apoyo del equipo profesional que hay detrás.



Ignacia O’Shea
Fundación Teletón



Cristián Glenz
Fundación Cottolengo



María Carmen Justiniano
Fundación Debra



iJuntos llegaremos
más lejos!

www.comunidad-org.cl