

Informe 2025

Excelencia en Gestión

*Resultados del autodiagnóstico
Excelencia en Gestión 2025*

Evidencia que aporta al sector

El presente documento da continuidad al **compromiso de la Comunidad de Organizaciones Solidarias con el fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil** mediante la generación y difusión de datos que contribuyan a la toma de decisiones basadas en evidencia. El primer informe, publicado en 2025 con base en los datos recolectados durante 2024, se sumó a iniciativas como la FECU Social, que año a año aporta información sobre el impacto y la situación financiera de las organizaciones sin fines de lucro en Chile.

Este nuevo reporte nos reitera la importancia de las buenas prácticas en una organización, posicionándolas como uno de sus principales desafíos y una condición clave para la sostenibilidad. Asimismo, nos muestra que la mayoría de las organizaciones tiene clara su misión, pero muchas carecen de procesos internos formalizados. Para lograr un verdadero impacto a largo plazo, debemos seguir fortaleciendo la gobernanza, la gestión y la transparencia desde el interior de cada organización.

Este desafío es aún mayor en las organizaciones más pequeñas, jóvenes y regionales, por lo que resulta indispensable ofrecerles un acompañamiento adaptado a sus distintas realidades.

Desde la **Comunidad de Organizaciones Solidarias reforzamos nuestro compromiso con articular, incidir y fortalecer la infraestructura del sector**. Los datos de este reporte nos dan luces para orientar la oferta de servicios, capacitaciones y productos a las organizaciones de la sociedad civil, para que así puedan fortalecer sus capacidades y potenciar su impacto al país.



Hans Rosenkranz
Director Ejecutivo
Comunidad de Organizaciones Solidarias

1. ¿Qué es el Programa Excelencia en Gestión?

El Programa Excelencia en Gestión (PEG) se basa en estándares de cumplimiento orientados a fortalecer la gestión, la transparencia y el buen funcionamiento de las organizaciones sin fines de lucro (OSFL). Estos estándares tienen su origen en el modelo desarrollado por Fundación Lealtad España —miembro del International Committee on Fundraising Organizations (ICFO)— y por Fundación Lealtad Chile, los que fueron adaptados al contexto nacional. La primera etapa, la herramienta de autodiagnóstico, está dirigida a fundaciones y corporaciones, mientras que las posteriores, de fortalecimiento y mejora continua, están orientadas a aquellas organizaciones que presentan mayores brechas de cumplimiento, con especial foco en organizaciones pequeñas y medianas.

El objetivo principal del programa es entregar herramientas para las OSFL que impulsan su mejora continua de manera activa. Además, se busca: medir buenas prácticas de gestión de cada organización; capacitar en el fortalecimiento institucional de las organizaciones en torno a 10 ejes temáticos; y acompañar a las organizaciones en su proceso de mejora de capacidades institucionales por medio de mentorías personalizadas.

El Programa está estructurado en tres grandes etapas:



Este reporte presenta los resultados consolidados de 93 organizaciones que participaron en la etapa "Evalúa" durante el año 2025. Durante dicho período, la herramienta de autodiagnóstico estuvo disponible de forma abierta en el sitio web de la Comunidad de Organizaciones Solidarias, por lo que la participación en el Programa fue voluntaria y autogestionada. Si bien la muestra no es representativa del conjunto de las organizaciones de la sociedad civil ni permite establecer relaciones de causalidad, los resultados ofrecen una caracterización de las organizaciones participantes, permitiendo observar patrones, identificar tendencias dentro de la muestra y generar hipótesis sobre los principales desafíos y oportunidades en materia de gestión.

Los resultados aquí presentados se basan en información reportada directamente por las propias organizaciones participantes, donde cada una de ellas declara expresamente la veracidad de la información proporcionada. Esta etapa no contempla procesos de auditoría, revisión exhaustiva ni validación documental de las respuestas. Tanto la herramienta como el programa en su conjunto buscan promover una cultura de transparencia activa, incentivando la generación, sistematización y comunicación de información relevante sobre la gestión organizacional.

El reporte se estructura en dos grandes secciones. La primera presenta la metodología utilizada y la clasificación de las organizaciones a la luz de sus resultados de cumplimiento. La segunda desarrolla un análisis de los resultados según categorías de organizaciones, de las variaciones en el nivel de cumplimiento entre distintas evaluaciones de una misma organización y de los indicadores agrupados según su naturaleza. Estos dos últimos análisis son inéditos respecto del Informe de Datos 2024 y aportan nuevas evidencias e hipótesis para comprender los resultados observados.

Las conclusiones permiten observar una realidad relevante del sector: muchas organizaciones de la sociedad civil en Chile muestran claridad respecto de su misión, planificación y obligaciones legales, pero enfrentan brechas más profundas en la institucionalización de políticas internas de manera transversal, sostenibilidad y buenas prácticas de capital humano y tecnológico.

2. Metodología y caracterización de las organizaciones

La metodología del proceso de autodiagnóstico del Programa Excelencia en Gestión (PEG) fue desarrollada por la Comunidad de Organizaciones Solidarias. Los resultados presentados en este informe se obtuvieron mediante un instrumento de recolección de datos consistente en un formulario de autodiagnóstico en línea, completado por las organizaciones participantes. Este instrumento evalúa 10 estándares de gestión, que constituyen los ámbitos de análisis del programa y que se presentan en la Tabla 1:

Tabla 1: Estándares y sus temáticas

N°	Estándar	Principales temáticas
1	Regulación del órgano de gobierno	Composición y actividad del órgano de gobierno, prevención y protocolo de conflictos de interés, revisión de estatutos, evaluación de la dirección ejecutiva.
2	Consistencia y claridad de la misión	Claridad de la misión y objetivos, consistencia de actividades con la misión.
3	Planificación y medición de resultados	Planificación estratégica y presupuesto, sistemas de seguimiento y evaluación.
4	Transparencia en la comunicación	Comunicación con beneficiarios y donantes, información disponible y actualizada, publicación de FECU Social.
5	Sostenibilidad financiera	Capacidad de generar ingresos, diversificación de fuentes, rol del órgano de gobierno en la sostenibilidad.
6	Transparencia en el financiamiento	Buen uso de recursos, estructura financiera, políticas administrativas, ejecución presupuestaria.
7	Obligaciones legales	Obligaciones legales básicas para OSFL, reportabilidad al órgano de gobierno, buenas prácticas para recibimiento de donaciones.
8	Promoción del voluntariado	Estructuración y evaluación de programas de voluntariado.
9	Inclusión y no discriminación	Políticas de inclusión y no discriminación, participación del equipo en construcción de políticas, canales de denuncia.
10	Digitalización y mindset digital	Estructura digital organizacional, inclusión digital del equipo, herramientas de automatización.

Con respecto a las respuestas, éstas se estructuran bajo un formato binario, contemplando las opciones "Sí", "No" y, en determinados casos, "No aplica". Cuando una organización responde "Sí", obtiene la totalidad del puntaje asignado a la pregunta correspondiente. Las respuestas "No", no generan asignación de puntaje. En aquellos casos en que la opción seleccionada es "No aplica", la pregunta es excluida del cálculo, ajustándose proporcionalmente el puntaje máximo posible a obtener. Este mecanismo permite que la evaluación refleje de manera más precisa la realidad operativa y las características particulares de cada organización.

Tabla 2: Estándares, número de preguntas y puntaje.

ESTÁNDAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL
Número de preguntas	19	4	6	8	12	11	14	4	4	10	92
% N preguntas	21%	4%	7%	9%	13%	12%	15%	4%	4%	11%	100%
Peso total por estándar	21%	6%	8%	10%	14%	10%	13%	3%	5%	8%	100

La Tabla 2 refleja decisiones metodológicas deliberadas sobre qué dimensiones de la gestión organizacional tienen mayor peso en la evaluación. El estándar con mayor ponderación es Regulación del órgano de gobierno (E1), con 19 preguntas y un 21% del puntaje total, lo que da cuenta de la relevancia que el programa otorga a la gobernanza como condición base para el funcionamiento de una organización sin fines de lucro en Chile. Le siguen Sostenibilidad Financiera (E5) con un 14% del puntaje y Cumplimiento de Obligaciones Legales (E7) con un 13%. Esta distribución no está pensada de forma aleatoria: los tres estándares mencionados son clave para que una OSFL pueda funcionar de la mejor manera y sostener su actividad en el tiempo.

Esta distribución del peso relativo es importante para interpretar correctamente los resultados del autodiagnóstico: un porcentaje alto de cumplimiento global puede convivir con brechas significativas en estándares de bajo peso, y viceversa. Por ello, el análisis de los resultados en este informe prioriza la lectura estándar por estándar e indicador por indicador, antes que el agregado global.

Tabla 3: Distribución de organizaciones por sus Ingresos Anuales. Mil Millones de pesos (2024)

Ingresos anuales FECU 2024 versus tamaño de organización			
Categoría	MM\$	Nro	%
Pequeña	0 - 300	41	44,09%
Media	300 - 1000	30	32,26%
Grande	1.000 o más	22	23,66%

La variable considerada más relevante es la de ingresos anuales totales. La distribución de las organizaciones participantes en ese aspecto revela una muestra predominantemente compuesta por organizaciones de tamaño pequeño y mediano. Los datos son mayormente obtenidos por el informe FECU Social, en caso de no presentarlo, se recurre al formato alternativo de memoria y balance o información disponible en el website de la organización. El 44% de las organizaciones declara ingresos inferiores a 300 millones de pesos anuales, situándose en la categoría de organizaciones pequeñas, mientras que un 32% se ubica en el tramo medio (entre 300 y 1.000 millones). Las organizaciones grandes, con ingresos superiores a los 1.000 millones de pesos, representan el 23% de la muestra.

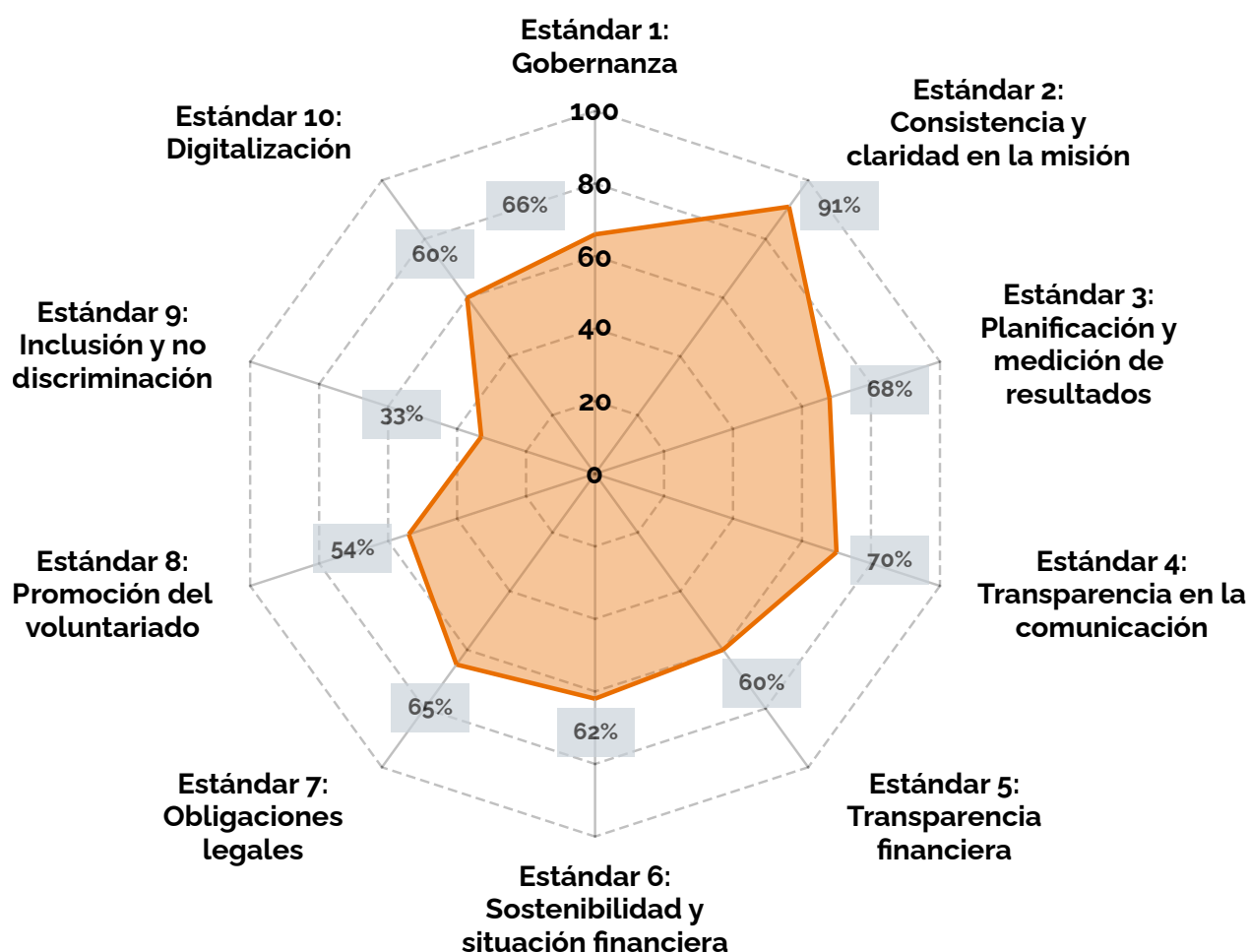
3. Resultados Programa

Excelencia en Gestión etapa de autodiagnóstico

Esta sección presenta los resultados a partir de la muestra desagregada por distintas variables organizacionales: nivel de ingresos, distribución territorial y antigüedad. También se agregan análisis sobre la naturaleza de los indicadores utilizados, la correlación entre institucionalización y sostenibilidad y la variación de cumplimiento en el grupo de organizaciones que se han autoevaluado más de una vez. El propósito de este análisis no es establecer rankings entre organizaciones, sino identificar patrones estructurales que permitan comprender qué condiciones se asocian a mayores o menores niveles de cumplimiento.

3.1 - Cumplimiento promedio por estándar y por rango de cumplimiento

Gráfico 1: Cumplimiento promedio por estándar



La distribución del porcentaje promedio de cumplimiento por estándar da a conocer un cuadro general sobre las temáticas en que las organizaciones presentan mayores o menores dificultades. Los resultados muestran niveles de cumplimiento heterogéneos entre los distintos estándares evaluados. El ámbito con mejor desempeño corresponde al Estándar 2: Consistencia y claridad en la misión, que alcanza un 91% de cumplimiento promedio, lo que sugiere que la mayoría de las organizaciones cuenta con una definición clara de su propósito institucional y una adecuada alineación con sus actividades. También destacan positivamente los estándares relacionados con Transparencia en la comunicación (70%), Planificación y medición de resultados (68%) y Obligaciones legales (65%), evidenciando avances relevantes en materias de gestión, rendición de cuentas y cumplimiento normativo. Por otra parte, los niveles de cumplimiento más bajos se observan en Inclusión y No Discriminación (33%), seguido por Promoción del voluntariado (54%) y los estándares vinculados a Transparencia financiera y digitalización (60%). El estándar Inclusión y No Discriminación está enfocado en la adopción de políticas de inclusión y no discriminación, un canal de denuncias y que estos mecanismos sean co-construidos por el equipo y el directorio. El estándar de Promoción del Voluntariado, mide la adopción de voluntariado y buenas prácticas en la gestión del mismo en organizaciones. Son estándares cuyos indicadores tienen la opción "No aplica" en muchas de las respuestas, siendo temáticas no abordadas por muchas de las organizaciones que son parte de la muestra.

Tabla 4: Nivel de cumplimiento por rango.

Nivel de cumplimiento	Número de organizaciones	% de organizaciones
Muy buen desempeño (90% - 100%)	10	10,75%
Buen desempeño (74% - 89%)	27	29,03%
Desempeño intermedio (60% - 73%)	22	23,66%
Bajo desempeño (0 - 59%)	34	36,56%

La distribución de las 93 organizaciones participantes según su nivel de cumplimiento global revela un escenario heterogéneo, con una concentración preocupante en los rangos inferiores. El grupo más numeroso corresponde al nivel de bajo desempeño donde se ubica el 36,6% de las organizaciones, es decir, más de un tercio de la muestra. Este dato es relevante porque sugiere que una parte significativa de las organizaciones que accedieron voluntariamente a la herramienta —con la motivación implícita que eso supone— presenta brechas estructurales importantes en su gestión.

Sólo el 10,75% de las organizaciones alcanza el Nivel de muy buen desempeño, lo que equivale a 10 organizaciones. Si se suman los dos tramos superiores (buen desempeño y muy buen desempeño), se obtiene que cerca del 40% de las organizaciones supera el 74% de cumplimiento, lo cual también representa un núcleo relevante con capacidades instaladas. El 23,7% restante se sitúa en el nivel intermedio, una zona de transición donde las organizaciones han logrado avances parciales pero aún presentan brechas en dimensiones específicas.

En conjunto, estos datos confirman que la muestra refleja una dispersión amplia. La presencia simultánea de organizaciones con alto y bajo cumplimiento permite identificar factores diferenciadores tales como el tamaño, la antigüedad y la distribución territorial que se desarrollan en las secciones siguientes.

3.2 - Cumplimiento promedio por ingresos anuales

La composición de la muestra según el nivel de ingresos anuales es un elemento relevante para contextualizar los resultados del informe. Las organizaciones con menores ingresos suelen enfrentar mayores restricciones para destinar recursos a ámbitos que requieren capacidades sostenidas, como la contratación de personal especializado, la implementación de sistemas de gestión o el fortalecimiento de infraestructura digital. En este sentido, los niveles de cumplimiento observados deben interpretarse no sólo como una expresión del compromiso institucional, sino también de las capacidades organizacionales y los recursos disponibles.

Tabla 5: Promedio y mediana de ingresos anuales Millones de pesos (2024 x 2023)

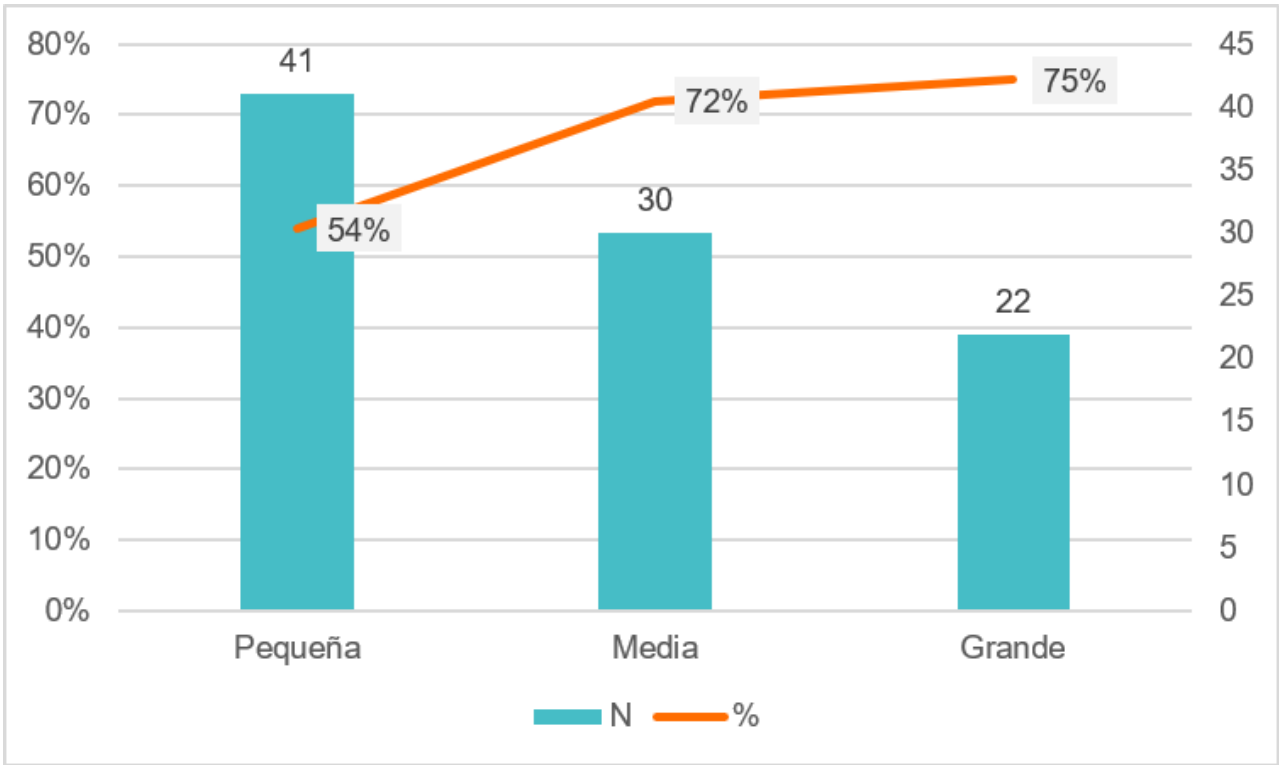
Ingresos Anuales	2024	2023
Promedio	2.756	2.333
Mediana	165	416

La comparación entre el promedio y la mediana de los ingresos anuales evidencia una distribución altamente asimétrica. En consecuencia, para caracterizar el perfil económico de las organizaciones participantes, la mediana constituye una medida más representativa que el promedio, ya que refleja de mejor manera la realidad de la organización típica de la muestra.

Un panorama general sugiere que la distribución de 2025 está más polarizada que la de 2024: crece simultáneamente el extremo inferior (bajo desempeño) y el extremo superior (muy buen desempeño), mientras se vacía el tramo intermedio. Ese resultado debe ser analizado a la luz del perfil de organizaciones diagnosticadas, cuyo 44% son de tamaño pequeño (0 a 300 millones de pesos de ingresos anuales totales).

Contar con una mayoría de organizaciones pequeñas conlleva a una alta variabilidad en términos de estabilización de sus capacidades de gestión, ya que se encuentran en etapas tempranas de desarrollo institucional. Para el PEG, esta polarización refuerza la pertinencia de contar con itinerarios diferenciados de fortalecimiento según el tamaño y capacidades de cada organización.

Gráfico 3: Nivel de cumplimiento promedio por categoría “Ingresos totales”



El Gráfico 3 refleja una relación directa entre el nivel de ingresos anuales de una organización y su nivel de cumplimiento promedio. Las organizaciones pequeñas (hasta 300 millones de pesos), que es el grupo más numeroso de la muestra con 41 organizaciones, alcanzan un cumplimiento promedio de 54%. Las organizaciones medianas (entre 300 y 1.000 millones), con 30 organizaciones, suben a 72%, una diferencia de 18 puntos respecto al tramo anterior. Las organizaciones grandes (más de 1.000 millones), que representan 22 organizaciones, alcanzan el 75%, consolidando la tendencia, aunque con una ganancia marginal de apenas 3 puntos sobre el tramo medio.

Los resultados de la muestra muestran que el mayor incremento en las capacidades de gestión se observa en la transición de organizaciones pequeñas a medianas, mientras que, a partir de cierto nivel de recursos, los niveles de cumplimiento tienden a estabilizarse. En el contexto del programa PEG, este resultado respalda la conveniencia de continuar focalizando los esfuerzos de acompañamiento en las organizaciones pequeñas, que representan la mayor proporción de la muestra y presentan menores niveles de cumplimiento en comparación con las organizaciones de mayor tamaño.

3.3 - Cumplimiento promedio por distribución territorial



La distribución geográfica de las organizaciones participantes muestra una alta concentración en la Región Metropolitana, que representa el 81% de la muestra (75 organizaciones). Las organizaciones de otras regiones representan el 19% restante, destacando Valparaíso (8%) y Los Lagos (3%).

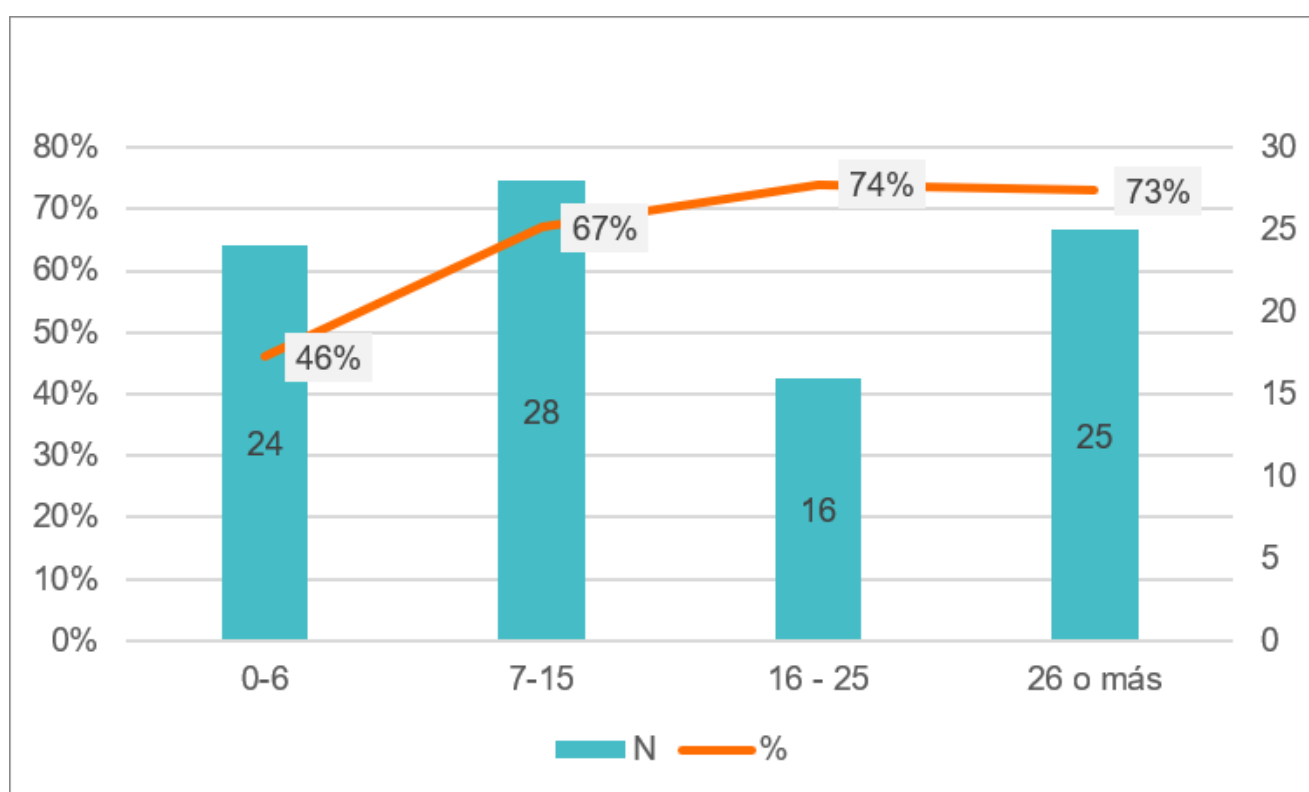
Al comparar los resultados según ubicación geográfica, se observa una diferencia en el promedio de cumplimiento: 67% en la Región Metropolitana y 53% en otras regiones, equivalente a 14 puntos porcentuales. Si bien estos resultados deben interpretarse con prudencia debido al menor número de organizaciones de regiones en la muestra, se observa una tendencia hacia mayores niveles de cumplimiento en las organizaciones de la Región Metropolitana. Esta diferencia plantea hipótesis que podrían explorarse en futuras mediciones, asociadas, por ejemplo, al acceso a redes de apoyo, formación y oportunidades de financiamiento.

3.4 - Cumplimiento por antigüedad

Los resultados muestran una relación positiva entre la antigüedad de las organizaciones y su nivel de cumplimiento de los estándares evaluados. Mientras las organizaciones con entre 0 y 6 años de trayectoria alcanzan un cumplimiento promedio de 46%, aquellas con entre 7 y 15 años llegan al 67%, y las que tienen entre 16 y 25 años alcanzan el nivel más alto, con un 74%.

A partir de los 16 años de existencia, los niveles de cumplimiento tienden a estabilizarse, observándose un 73% en las organizaciones con 26 años o más. Estos resultados sugieren que la experiencia y la consolidación institucional favorecen la adopción de prácticas de gestión alineadas con los estándares evaluados, mientras que las organizaciones más jóvenes enfrentan mayores desafíos en su desarrollo organizacional.

Gráfico 4 - Cumplimiento promedio por antigüedad



3.5 - Indicadores agrupados por su naturaleza

El análisis de los 92 indicadores del autodiagnóstico agrupados según su naturaleza permite identificar patrones que el promedio por estándar no siempre revela. Los cuatro tipos de indicadores muestran brechas diferenciadas que, leídas en conjunto, permiten identificar que las organizaciones tienden a cumplir mejor en lo que corresponde a la definición de su misión y la práctica directa de la misma, y peor en aquello que se formaliza o se institucionaliza.

Categorías de indicadores				
	Documentos y Políticas	Prácticas y procesos	Cumplimiento legal	Infraestructura digital
N de indicadores	19	46	18	10
Cumplimiento promedio	48%	64%	63%	59%

Los indicadores de documentos y políticas institucionales registran el promedio más bajo de los cuatro grupos, con un 48% de cumplimiento. La brecha es especialmente marcada en dimensiones de gestión interna: menos de un tercio de las organizaciones cuenta con criterios documentados para la selección de proveedores (27%), y apenas el 36% declara tener una política de administración y finanzas que establezca una jerarquía de aprobaciones de compras según montos. Estos no son requerimientos sofisticados, son instrumentos básicos de transparencia interna, y su ausencia mayoritaria revela que la formalización de procesos cotidianos sigue siendo una asignatura pendiente para gran parte del sector.

Buenas prácticas y procesos alcanzan el promedio más alto del grupo, con un 64% de cumplimiento. Sin embargo, este resultado agrega comportamientos muy distintos entre sí y un subgrupo de indicadores rompe el promedio de forma llamativa. Sólo el 18% de las organizaciones declara contar con aprobaciones en acta para transacciones con empresas vinculadas a miembros del directorio, apenas el 22% informa si sus directores prestan servicios remunerados a la organización y sólo el 24% tiene establecida una regla para el caso de ausencias reiteradas de un integrante del directorio. Estos tres indicadores apuntan todos al mismo núcleo: la gobernanza interna del órgano de gobierno, que es precisamente donde las prácticas formales son más necesarias y menos presentes.

Los indicadores de cumplimiento legal registran un promedio de 63%, el segundo más alto del conjunto. No obstante, algunos indicadores específicos evidencian brechas relevantes en obligaciones que no son optativas. Solo el 27% de las organizaciones declara contar con un encargado de prevención de delitos, figura exigida por la Ley N°20.393, la cual aplica a las OSFL. El 61% cuenta con constancia de entrega de la FECU Social ante el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, y el 66% acredita el pago de cotizaciones previsionales al día. Que un tercio de las organizaciones no pueda acreditar el cumplimiento de obligaciones laborales básicas es una señal de alerta para el sector y un tema que organizaciones fortalecedoras deben considerar en sus itinerarios de acompañamiento.

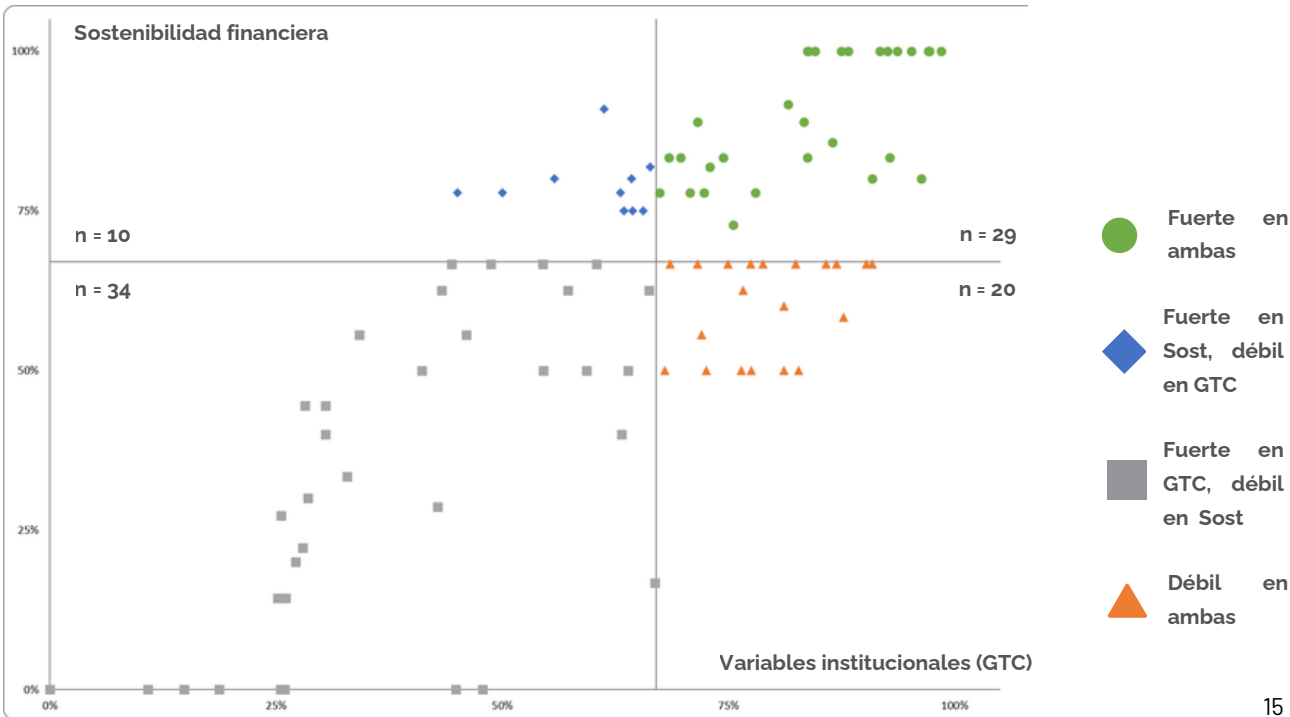
Los indicadores de infraestructura digital presentan un promedio de 59% y exhiben el patrón más nítido de los cuatro grupos: existencia sin inversión. Casi la totalidad de las organizaciones cuenta con presencia web y almacena datos en formato digital (más del 90%), pero muy pocas han dado el paso siguiente hacia una digitalización activa y sostenida. Solo el 27% destina presupuesto para la capacitación de su equipo en temáticas digitales, y apenas el 33% cuenta con una persona responsable de impulsar la transformación digital al interior de la organización.

Leídos en conjunto, estos cuatro grupos de indicadores refuerzan una hipótesis que atraviesa todo el informe: la principal brecha de las organizaciones de la sociedad civil no está en el conocimiento de lo que deben hacer, sino en la capacidad de convertir ese conocimiento en estructuras formales, políticas documentadas y prácticas sistemáticas. Las organizaciones operan, gestionan y, muchas veces, cumplen, pero lo hacen en gran medida de manera informal, dependiente de personas clave y vulnerable a los cambios de liderazgo o contexto.

3.6 - La relación aspectos institucionales (gobernanza, transparencia y cumplimientos legales - GTC) y la sostenibilidad financiera

Una de las preguntas que el autodiagnóstico permite explorar es cómo se relacionan las capacidades institucionales de las organizaciones —medidas a través de su nivel de cumplimiento en gobernanza (E1), transparencia financiera (E5) y obligaciones legales (E7)— con su nivel de desarrollo en sostenibilidad financiera (E6). Para ello, el gráfico de dispersión presenta los resultados de las 93 organizaciones participantes, ubicándolas según su desempeño en ambas dimensiones. Se utiliza un umbral de 67%, correspondiente al promedio de cumplimiento de todos los estándares evaluados, para distinguir entre niveles de desempeño relativamente altos y bajos en cada eje.

Gráfico 5: Dispersión por cumplimiento en variables institucionales y de sostenibilidad



Los resultados muestran una asociación positiva entre las capacidades institucionales y la sostenibilidad financiera de las organizaciones. El cuadrante superior derecho (organizaciones con desempeño alto en ambas dimensiones) concentra al 31,2% de la muestra (29 organizaciones). En este grupo se observa que varias organizaciones alcanzan altos niveles de cumplimiento tanto en capacidades institucionales como en sostenibilidad financiera, lo que sugiere que ambas dimensiones tienden a desarrollarse de manera conjunta.

Al mismo tiempo, el gráfico evidencia que esta relación no es homogénea. Un 21,5% de las organizaciones (20) presenta un desempeño alto en gobernanza, transparencia y cumplimiento legal, pero un menor nivel de desarrollo en sostenibilidad financiera. Este resultado muestra que contar con capacidades institucionales consolidadas no necesariamente se traduce, por sí solo, en una mayor sostenibilidad financiera, lo que plantea la necesidad de fortalecer también estrategias de generación y diversificación de ingresos.

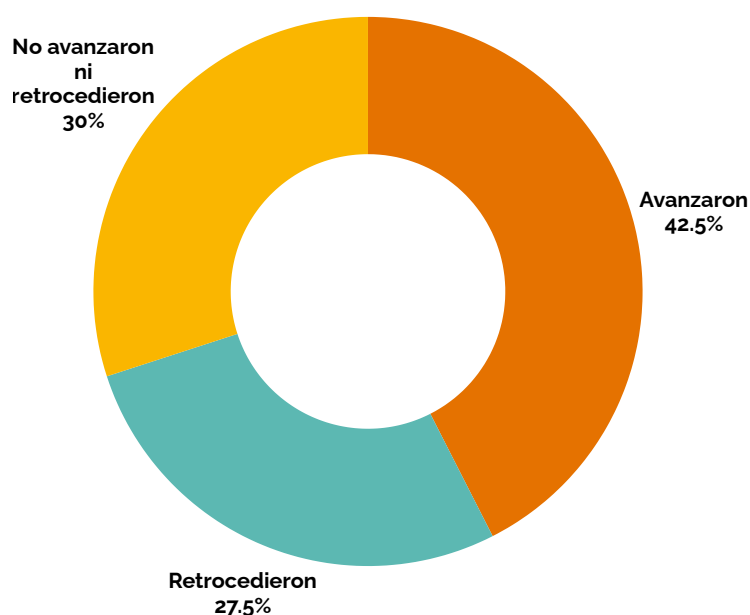
En el sentido inverso, sólo el 10,8% de la muestra (10 organizaciones) presenta un mayor nivel de sostenibilidad financiera junto con menores niveles de cumplimiento en capacidades institucionales. Aunque se trata del grupo menos numeroso, este resultado sugiere que organizaciones con una base financiera relativamente sólida aún presentan oportunidades de fortalecimiento en aspectos de gestión institucional.

El cuadrante inferior izquierdo concentra al 36,6% de las organizaciones (34), que presentan menores niveles de cumplimiento tanto en capacidades institucionales como en sostenibilidad financiera. Dado que este es el grupo más numeroso de la muestra, constituye un segmento especialmente relevante para el Programa de Excelencia en Gestión, ya que podría beneficiarse de estrategias de acompañamiento orientadas al fortalecimiento simultáneo de ambas dimensiones.

3.7 - Análisis de organizaciones que se autoevaluaron más de una vez

Por primera vez realizamos un análisis histórico de datos de 40 organizaciones que completaron el autodiagnóstico en dos o más oportunidades. Los resultados se dividen en tres categorías: 1) las que avanzaron y mejoraron su cumplimiento entre mediciones; 2) las que retrocedieron en relación con la última evaluación; y 3) las que no presentaron cambios porcentuales. El análisis de estos datos nos permite testear una pregunta central del programa: **¿la aplicación periódica de la herramienta se asocia a mejoras reales en la gestión?**

Gráfico 6 - Distribución de organizaciones con más de una medición



Del total de organizaciones que completaron el autodiagnóstico en dos o más oportunidades, el 42,5% (17 organizaciones) registró una mejora en sus resultados, mientras que el 27,5% (11 organizaciones) presentó una disminución en su nivel de cumplimiento. Por su parte, el 30% restante (12 organizaciones) no evidenció cambios netos entre una medición y otra.

Tabla 6 - Análisis agregado de organizaciones con más de una medición

Indicador	Universo completo	Avanzaron	Retrocedieron
N° organizaciones	40	17	11
Promedio variación (pp)	1,4%	6%	-5%
Mediana variación (pp)	0%	3%	-2%
Mínimo (pp)	-15%	1%	-15%
Máximo (pp)	25%	25%	-1%

En términos agregados, las organizaciones muestran una variación promedio positiva de 1,4 puntos porcentuales, lo que sugiere una tendencia general de avance entre quienes han vuelto a aplicar la herramienta. Entre las organizaciones que mejoraron, el incremento promedio fue de 6 puntos porcentuales, con una mediana de 3 puntos. En contraste, aquellas que retrocedieron registraron una disminución promedio de 5 puntos porcentuales.

4. Consideraciones finales

Los resultados del autodiagnóstico 2025 ofrecen algunas hipótesis sobre desafíos que podrían estar presentes en el sector. Los datos muestran que las organizaciones saben quiénes son, pero enfrentan dificultades estructurales para gobernarse con consistencia. Las brechas entre dimensiones que apuntan hacia el trabajo externo *versus* las de gestión interna son relevantes. Por ejemplo, se observa en "Consistencia y claridad de la misión", con un 91%, e "Inclusión y no discriminación", con un 33%, siendo el más bajo. Este no es un dato aislado: "Transparencia en la comunicación" (70%) y "Planificación y medición de resultados" (68%) también muestran niveles altos, mientras "Transparencia financiera y Digitalización" se quedan en 60%. El patrón es consistente y direccional: **los estándares que definen el propósito y la relación con el entorno, están relativamente bien desarrolladas; las orientadas hacia adentro, aquellas que sostienen el funcionamiento interno de la organización, presentan debilidades.** Es decir, las organizaciones tienen un propósito claro, pero estructuras internas frágiles.

El análisis por naturaleza de indicadores confirma y precisa este diagnóstico desde otro ángulo. **Los indicadores de documentos y políticas institucionales registran el promedio más bajo de todos los grupos analizados, con un 48% de cumplimiento, mientras que los indicadores de buenas prácticas y procesos alcanzan el 64%.** Sin embargo, incluso dentro de este grupo más alto hay un subgrupo crítico que rompe el promedio: sólo el 18% de las organizaciones cuenta con aprobaciones en acta para transacciones financieras vinculadas al directorio y el 24% tiene establecida una regla para ausencias reiteradas del órgano de gobierno. Así, la conclusión que emerge es que el problema no está concentrado en un estándar particular, sino en un tipo de exigencia: **muchos aspectos que requieren aprobaciones y documentar formalmente, presentan brechas sistemáticamente mayores en relación a la ejecución y cumplimiento de su misión.** Las organizaciones operan, pero lo hacen muchas veces de manera informal, dependiente de personas clave y vulnerables a los cambios de liderazgo o contexto.

Frente a este diagnóstico, los datos sobre tamaño organizacional ofrecen una señal programática relevante. **Las organizaciones pequeñas alcanzan un cumplimiento promedio de 54%, las medianas un 72% y las grandes un 75%. El salto de 18 puntos entre el tramo pequeño y el mediano es el más significativo del análisis; la ganancia de apenas 3 puntos entre mediano y grande sugiere que, a partir de cierto umbral de capacidad, el incremento en cumplimiento tiende a estabilizarse.** Esto implica que no es necesario ser una organización grande para institucionalizarse, lo que se necesita es superar un umbral mínimo de recursos y estructura. Los resultados sugieren que las organizaciones pequeñas constituyen un grupo prioritario para las estrategias de fortalecimiento.

El análisis de las 40 organizaciones que aplicaron el autodiagnóstico en más de una oportunidad entrega dos aprendizajes relevantes. **Por una parte, los resultados muestran que la herramienta puede contribuir a visibilizar avances y brechas:** el 42,5% de las organizaciones mejoró su nivel de cumplimiento respecto de la medición anterior. Por otra, el hecho de que el 57,5% no registrara mejoras evidencia que el autodiagnóstico, por sí solo, no asegura avances en la gestión. Estos resultados sugieren que **la medición alcanza mayor valor cuando se complementa con instancias de fortalecimiento, como mentorías, talleres o planes de acción** que permitan abordar las brechas identificadas. En este sentido, aunque volver a aplicar el autodiagnóstico constituye una buena práctica para monitorear el progreso, su mayor potencial se alcanza cuando los resultados se traducen en acciones concretas de mejora continua.

Los hallazgos del presente informe no son un fenómeno aislado. El Índice de Fortalecimiento Organizacional (IFO) 2025 de Fundación Trascender llega a una conclusión similar: el ecosistema es fuerte en propósito, pero débil en estructura. Mientras el IFO identifica que las dimensiones misionales (identidad y modelo de intervención) son las más desarrolladas, y que sostenibilidad financiera y comunicaciones concentran las principales brechas, el PEG confirma ese mismo patrón con mayor granularidad con brechas transversales en formalización de documentos y políticas internas, inversión en digitalización y mismo cumplimiento de obligaciones legales. **Que dos instrumentos distintos, con metodologías distintas y muestras independientes, converjan en el mismo diagnóstico no es casualidad, es evidencia de que la brecha entre propósito e institucionalización es una característica estructural del tercer sector en Chile.**

Con el propósito de perfeccionar el instrumento y a partir de un proceso de revisión y actualización periódica, para 2026 se realizaron ajustes en la estructura, orden y composición de los indicadores y componentes que conforman la herramienta de autodiagnóstico. El estándar 9 (Inclusión y no discriminación en este informe) fue ampliado a la temática de Gestión de Personas, y los contenidos de los estándares relacionados con Transparencia y sostenibilidad financiera, Obligaciones legales y Digitalización y mindset digital, tuvieron modificaciones con el objetivo de fortalecer la pertinencia, vigencia y capacidad diagnóstica de la herramienta, asegurando una mejor alineación con la realidad operativa de las organizaciones. Sin embargo, los resultados del presente informe no muestran esos cambios, ya que fueron aplicados al autodiagnóstico en enero de 2026.

La Comunidad de Organizaciones Solidarias por medio del Programa Excelencia en Gestión, la FECU Social y de la posibilidad de que las organizaciones se asocien, articulen e incidan en políticas públicas se presenta como una aliada para que las organizaciones superen el umbral de las buenas prácticas y avancen hacia la excelencia organizacional. **La Comunidad trabaja constantemente para que el sector se fortalezca a partir de organizaciones que apuestan en la mejora continua y en la excelencia operacional.**



comunidad
organizaciones solidarias