



# TRANSPARENCIA, COMUNICACIÓN Y BUENAS PRÁCTICAS

Realizando inversiones  
sociales responsables

**CEFIS**

CENTRO DE FILANTROPÍA  
E INVERSIONES SOCIALES  
UNIVERSIDAD ADOLFO IBÁÑEZ



10  
años

ASOCIACIÓN  
DE EMPRESAS  
FAMILIARES



FUNDACIÓN  
MUSTAKIS

# PROGRAMACIÓN

Lunes 8 de abril de 2019, de 08:30 a 11:30 hrs.

---

8:30 AM – 9:00 AM	<b>Recepción</b>
9:00 AM – 09:10 AM	<b>Bienvenida Magdalena Krebs, Gerente General de Fundación Mustakis.</b>
9:10 AM – 9:50 AM	<b>Regulación del órgano de gobierno</b> 09:10 Carolina Dell’Oro, Asesora Consejo Directivo Fundación Mustakis. 09:30 Magdalena Aninat, Directora y fundadora CEFIS UAI.
9:50 AM – 10:00 AM	<b>Break</b>
10:00 AM – 11:00 AM	<b>Planificación y seguimiento de las actividades</b> 10:10 María Luisa Correa, Coordinadora Área de Estudios Fundación San Carlos de Maipo. 10:30 Ángeles Castro, Directora Ejecutiva Fundación Infancia Primero.
11:00 AM – 11:30 AM	<b>Panel</b> Moderador: George Anastassiou, Presidente de Fundación Mustakis.

## INVERSIONES SOCIALES RESPONSABLES



“Tu donación puede cambiar la vida de alguien”

[givewell.org](http://givewell.org)



## EL FUTURO ESTÁ EMERGIENDO

El futuro es incierto.

*Punto ciego: no es adaptación, sino poner atención.*

Detenernos a estar para percibir y generar futuro.



TECNOLOGÍA DE PUNTA

HUMANIDAD DE PUNTA

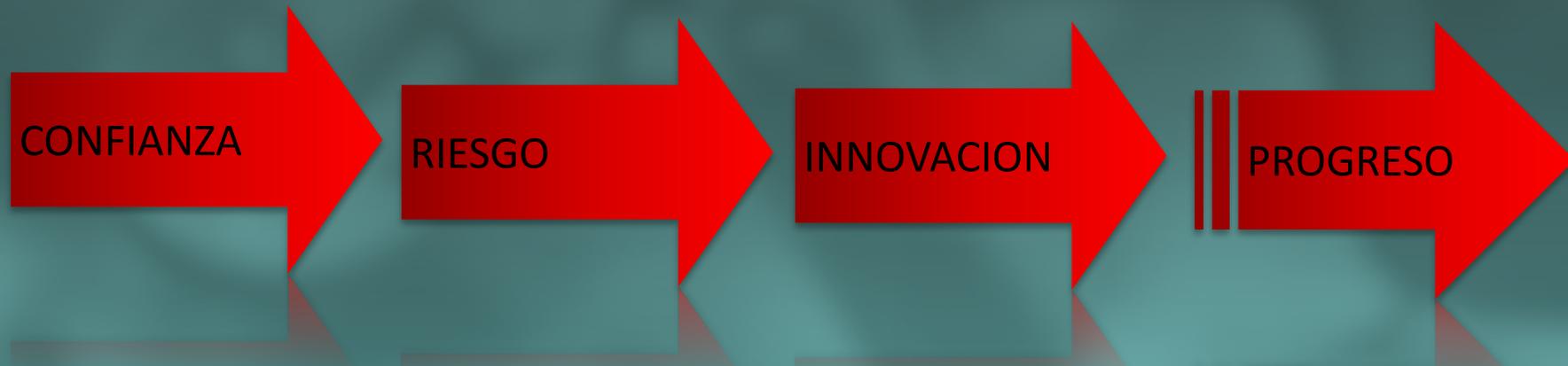
(Intrategia)

---

*En un mundo inundado de información irrelevante, la convicción es poder.*

- *Fidelidad a la misión fundacional.*
- *Potenciar el principal activo de la organización: la confianza.*

# T R I P



# GOBIERNO

- **ACCOUNTABILITY:** *a quién me debo y a quién le rindo cuenta. Cómo mido mi desempeño por tamaño o cobertura*
- **PROPOSITO:** *mantener foco sobre la misión fundacional. Hay que estar constantemente re-contestándola.*
- **EQUILIBRIO:** rotación directorios, diversidad, mediciones objetivas de desempeño.

CONFIANZA

# PUNTOS

# CLAVE

- Tomar decisiones estratégica entre necesidades, misión y creatividad infinita.
- Apoyar y supervisar la gestión de primera linea.
- Promover una Cultura de Integridad a partir de los valores fundacionales.
- Asignar responsabilidades claras y seguimiento implementación de estrategia definida.



No sólo aportar a quienes tienen un fin bueno sino  
Gobiernos Corporativos sólidos que garanticen un  
verdadero impacto social

# PROGRAMACIÓN

Lunes 8 de abril de 2019, de 08:30 a 11:30 hrs.

---

8:30 AM – 9:00 AM	<b>Recepción</b>
9:00 AM – 09:10 AM	<b>Bienvenida Magdalena Krebs, Gerente General de Fundación Mustakis.</b>
9:10 AM – 9:50 AM	<b>Regulación del órgano de gobierno</b> 09:10 Carolina Dell’Oro, Asesora Consejo Directivo Fundación Mustakis. 09:30 Magdalena Aninat, Directora y fundadora CEFIS UAI.
9:50 AM – 10:00 AM	<b>Break</b>
10:00 AM – 11:00 AM	<b>Planificación y seguimiento de las actividades</b> 10:10 María Luisa Correa, Coordinadora Área de Estudios Fundación San Carlos de Maipo. 10:30 Ángeles Castro, Directora Ejecutiva Fundación Infancia Primero.
11:00 AM – 11:30 AM	<b>Panel</b> Moderador: George Anastassiou, Presidente de Fundación Mustakis.

# GOBERNANZA EFECTIVA EN FUNDACIONES Y CORPORACIONES

MAGDALENA ANINAT  
Directora CEFIS, Escuela de Gobierno UAI





**¿Qué factores determinan que las instituciones filantrópicas sean capaces de generar valor social?**



# Fortaleza Institucional

**Gobernanza**

Gobierno  
Corporativo

Modelo Gestión

Operación  
Sostenibilidad  
Financiera

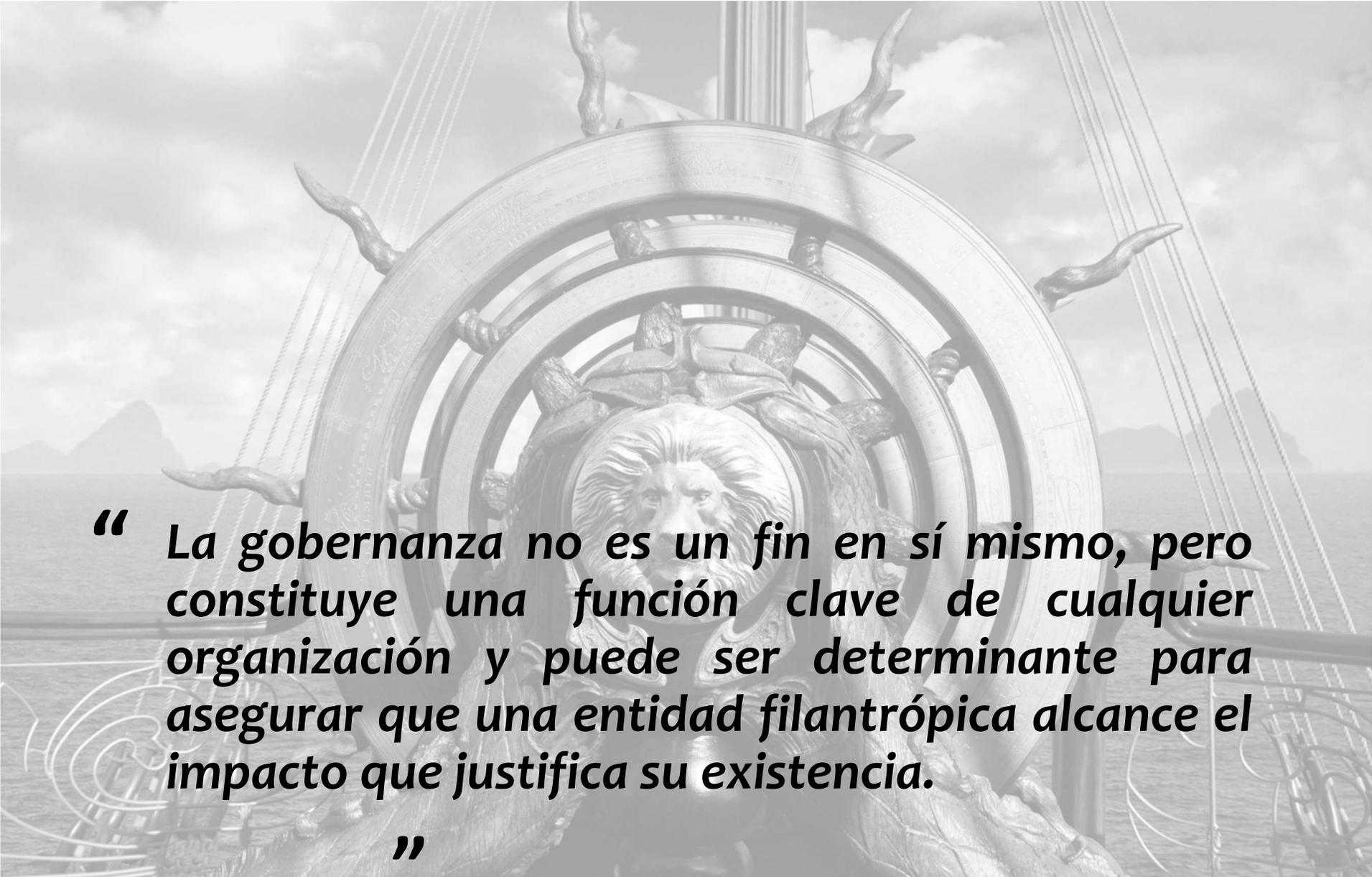
Incidencia

Colaboración  
Evaluaciones

Legitimidad

Reportabilidad  
Transparencia





**“ La gobernanza no es un fin en sí mismo, pero constituye una función clave de cualquier organización y puede ser determinante para asegurar que una entidad filantrópica alcance el impacto que justifica su existencia.**

**”**

# ¿Qué define una Gobernanza Efectiva?



# Guías de buena gobernanza



# Dar el paso hacia la gobernanza efectiva...



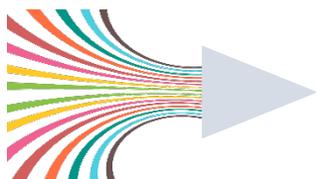
**Normatividad** → **Principios eficaces**



**Estructura** → **Funciones**



**Uniforme** → **Idiosincracia**



**Buenas Prácticas** → **Orientado al Impacto**

**Un sistema de gobernanza efectivo está orientado a apoyar de la mejor manera el cumplimiento del propósito filantrópico de la organización**

# ¿De qué hablamos?

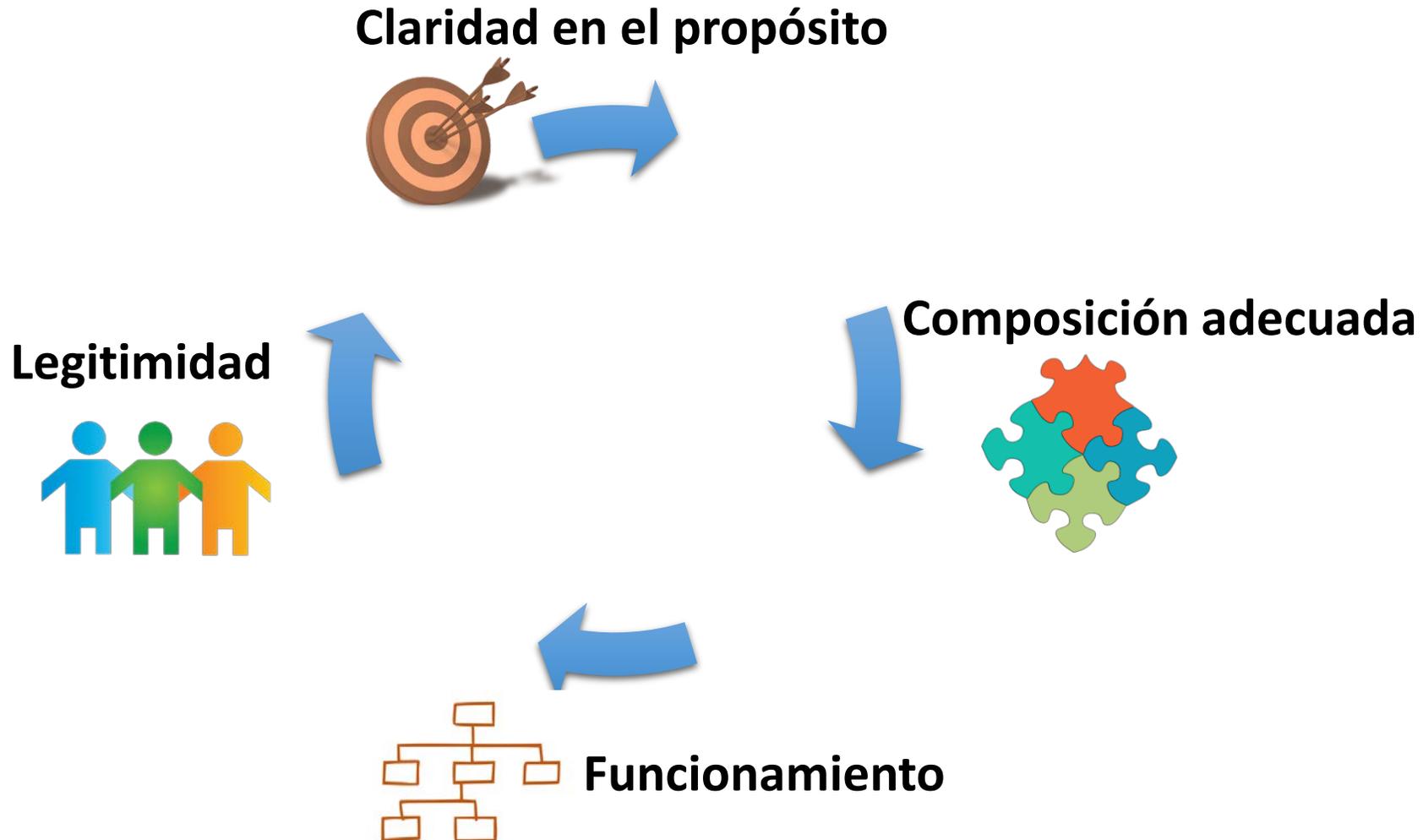
La **gobernanza** consiste en todos los sistemas y procesos relacionados con la dirección general, control y responsabilidad (accountability) de una organización.

ESTRATEGIA

CONTROL

SOSTENIBILIDAD

# 4 Ejes de la gobernanza efectiva



# La Realidad del Sector en Chile

- *La normativa obliga a las corporaciones y fundaciones a contar con un máximo órgano de gobierno y regula responsabilidades y restricciones.*

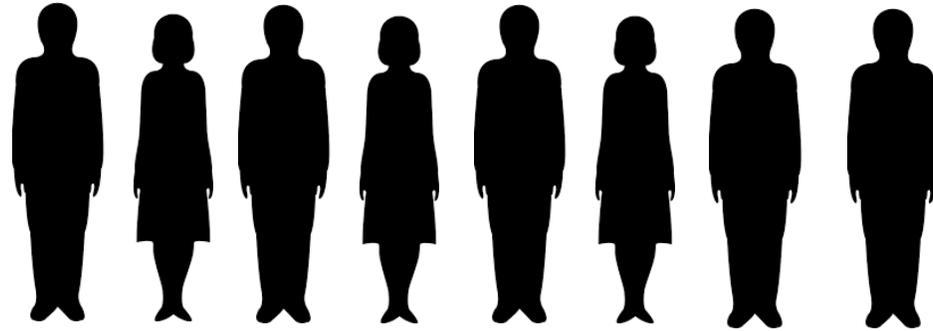


- El 94% de las fundaciones filantrópicas cuenta con un directorio.
- El 88% de las organizaciones sociales cuenta con un máximo órgano de dirección (79% es un directorio).

Fuente: Filantropía Institucional en Chile (Aninat & Fuenzalida, CEFIS UAI 2018) y Diagnóstico de Gobiernos Corporativos en Donatarias (CEFIS UAI, 2019)

# La Realidad del Sector en Chile

- *La normativa define una integración mínima (3 miembros) y extensión del mandato por 5 años.*

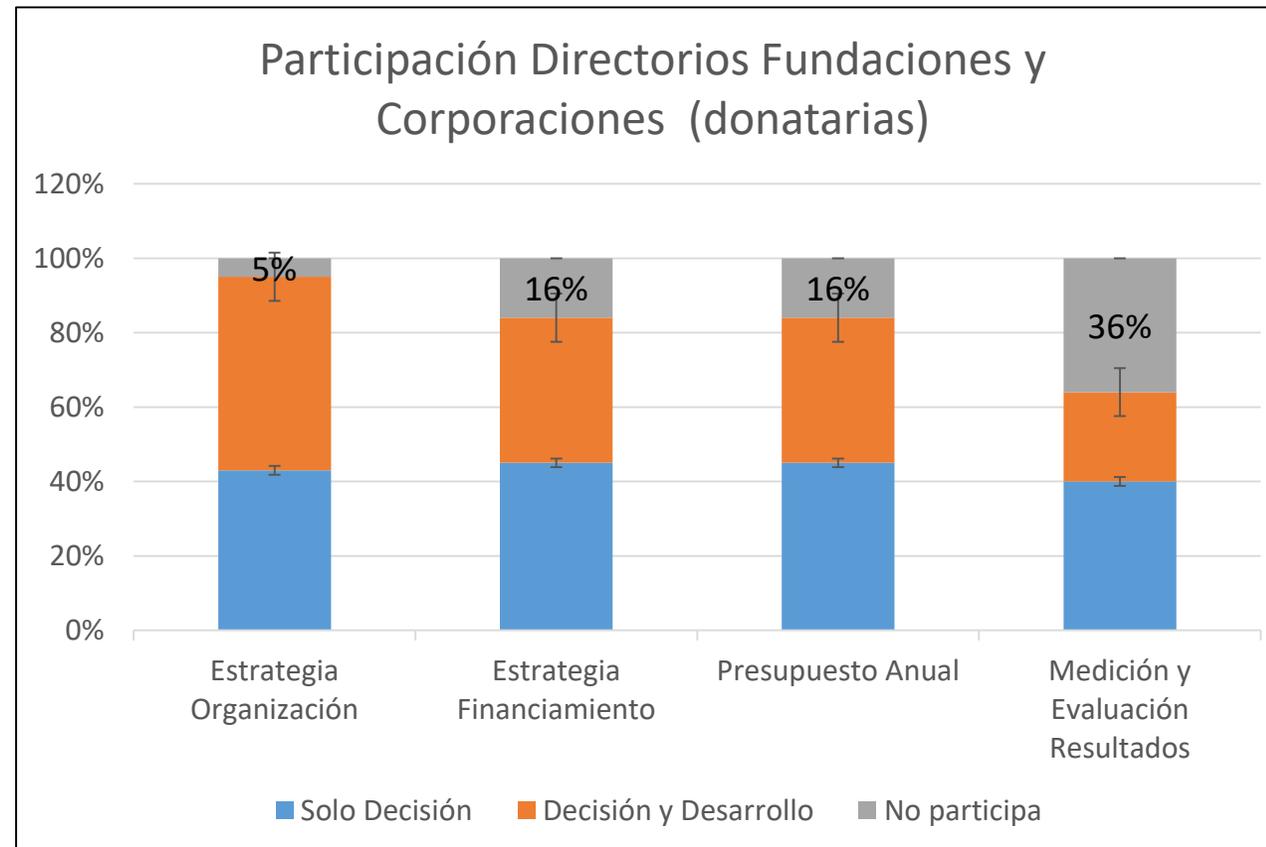


- Un 16% de los directorios de las organizaciones ni si quiera cuenta con mujeres.
- El 70% de los miembros del directorio ocupa cargo por períodos fijos, y casi la mitad puede ser reelecto de manera indefinida y la otra mitad por periodos limitados.

Fuente: Filantropía Institucional en Chile (Aninat & Fuenzalida, CEFIS UAI 2018) y Diagnóstico de Gobiernos Corporativos en Donatarias (CEFIS UAI, 2019)

# La Realidad del Sector en Chile

- *La normativa define en el directorio la dirección y administración, la representación legal (presidente) y la rendición de cuentas (asociados).*

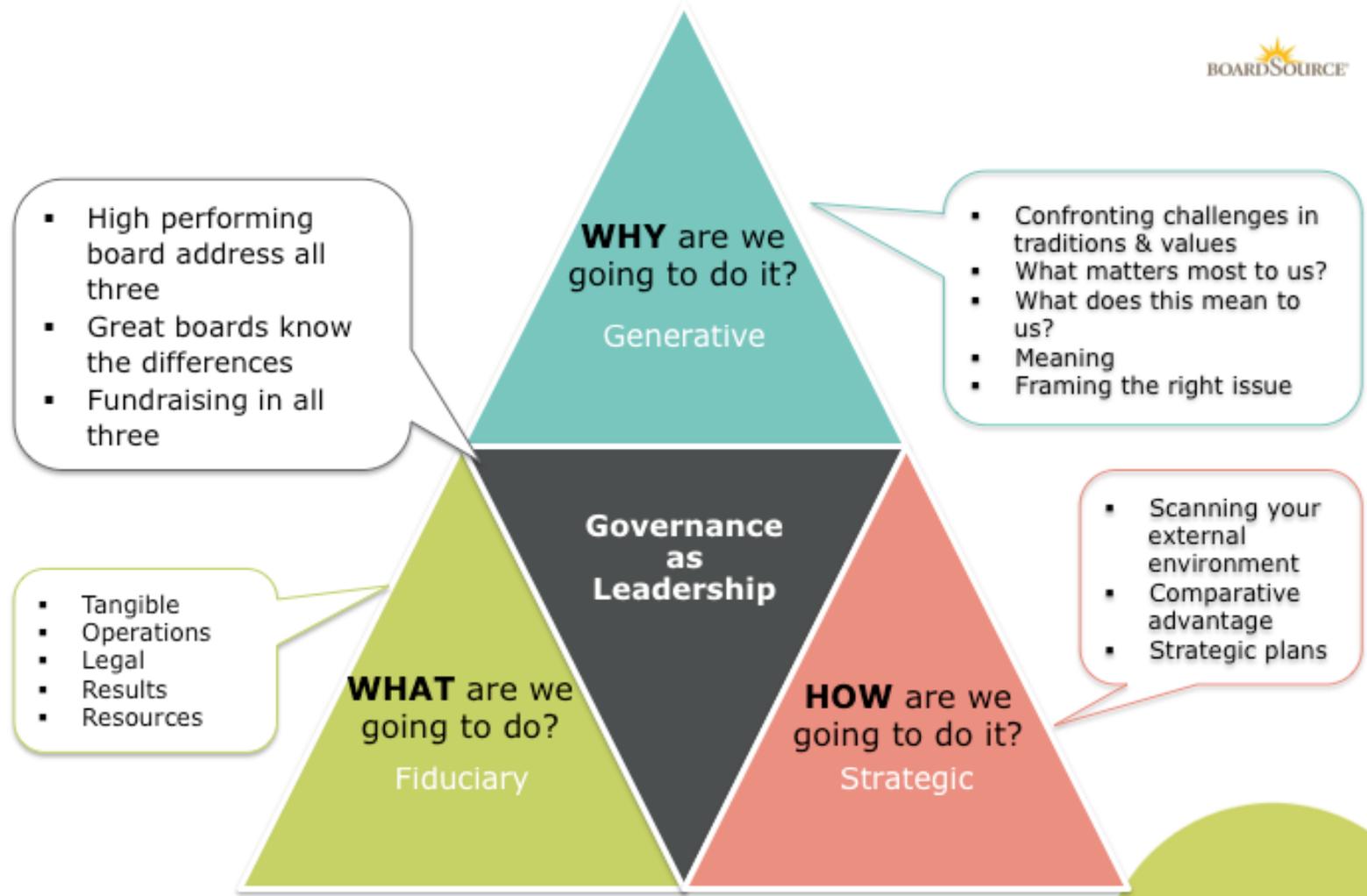


Fuente: Diagnóstico de Gobiernos Corporativos en Donatarias (CEFIS UAI, 2019)

# ¿Cómo fortalecer una Gobernanza Efectiva?



# ¿Cómo avanzar en fortalecer la gobernanza?



# ¿Cómo avanzar en fortalecer la gobernanza?



# Gracias!



CONOCIMIENTO PARA CONTRIBUIR AL BIENESTAR SOCIAL

<http://cefis.uai.cl>

A hand is shown from the left, holding a collection of various icons. The icons include a pencil, a speech bubble, binary code (0s and 1s), a clock, a bar chart, a laptop, a gear, a key, a cube, a pie chart, and a magnifying glass. The background is a light gray gradient.

# TRANSPARENCIA, COMUNICACIÓN Y BUENAS PRÁCTICAS

Realizando inversiones  
sociales responsables

**CEFIS**

CENTRO DE FILANTROPÍA  
E INVERSIONES SOCIALES  
UNIVERSIDAD ADOLFO IBÁÑEZ



**10**  
años

ASOCIACIÓN  
DE EMPRESAS  
FAMILIARES



FUNDACIÓN  
MUSTAKIS

# PROGRAMACIÓN

Lunes 8 de abril de 2019, de 08:30 a 11:30 hrs.

---

8:30 AM – 9:00 AM	<b>Recepción</b>
9:00 AM – 09:10 AM	<b>Bienvenida Magdalena Krebs, Gerente General de Fundación Mustakis.</b>
9:10 AM – 9:50 AM	<b>Regulación del órgano de gobierno</b> 09:10 Carolina Dell’Oro, Asesora Consejo Directivo Fundación Mustakis. 09:30 Magdalena Aninat, Directora y fundadora CEFIS UAI.
9:50 AM – 10:00 AM	<b>Break</b>
10:00 AM – 11:00 AM	<b>Planificación y seguimiento de las actividades</b> 10:10 María Luisa Correa, Coordinadora Área de Estudios Fundación San Carlos de Maipo. 10:30 Ángeles Castro, Directora Ejecutiva Fundación Infancia Primero.
11:00 AM – 11:30 AM	<b>Panel</b> Moderador: George Anastassiou, Presidente de Fundación Mustakis.

# Mi Mapa

Monitoreo y Asesoría de Programas Sociales



fundación  
San Carlos  
de Maipo

# Fundación San Carlos de Maipo

**Objetivo a largo plazo:** Desarrollo positivo de niños, niñas y jóvenes vulnerables.



**Desafío:** Implementación de programas sociales con evidencia de sus resultados e impacto.

 Mi Mapa : Monitoreo y asesoría de intervenciones sociales

# Mi Mapa

## Historia

- Fundación San Carlos de Maipo lo comienza a implementar el año 2015.
- Desde entonces, han participado las siguientes instituciones:

Corporación  
Casa del Cerro

Codesam Pudahuel

Fundación Mi Parque

Fundación  
Ilumina

Fundación  
Proyecto B

Corporación Mañana

Municipalidad de  
Peñalolén

Fundación Fútbol  
Más

Fundación  
Choshuenco

Fundación  
San José

Fundación  
Amigos de Jesús

Infancia Primero

Programas internos  
FSCM

Corporación  
Esperanza

# Mi Mapa

## Cultura del monitoreo del desempeño

**CULTURA DEL DESEMPEÑO**

Programas diseñados con estándares de calidad

Programas con **monitoreo en tiempo real**

Programas desarrollan **medidas correctivas** en base a resultados

Programas implementados con **fidelidad al modelo**

Organizaciones caminan hacia generar **impacto social**



# Mi Mapa

## Planificación y seguimiento

### Diseño

Para la evaluación de programas se requiere un diseño robusto de la intervención.

### Monitoreo

Monitoreo en tiempo real, centrado en el desempeño y la incorporación de medidas correctivas. Desarrollar cultura del monitoreo (desempeño) en la organización

### Fidelidad

Asegurar implementación fidelidad en intervenciones basadas en evidencia

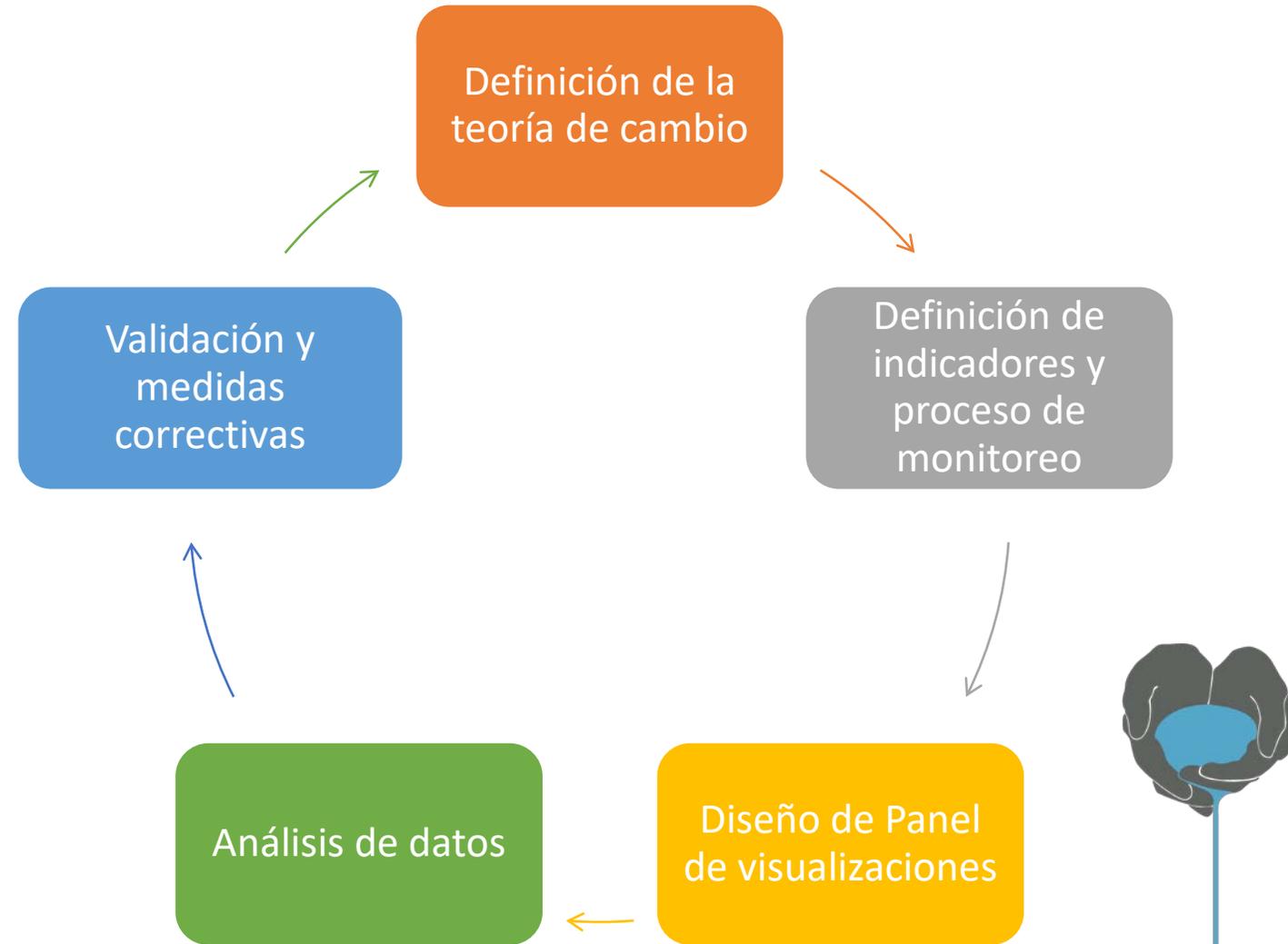


# Mi Mapa

## Proceso de Monitoreo

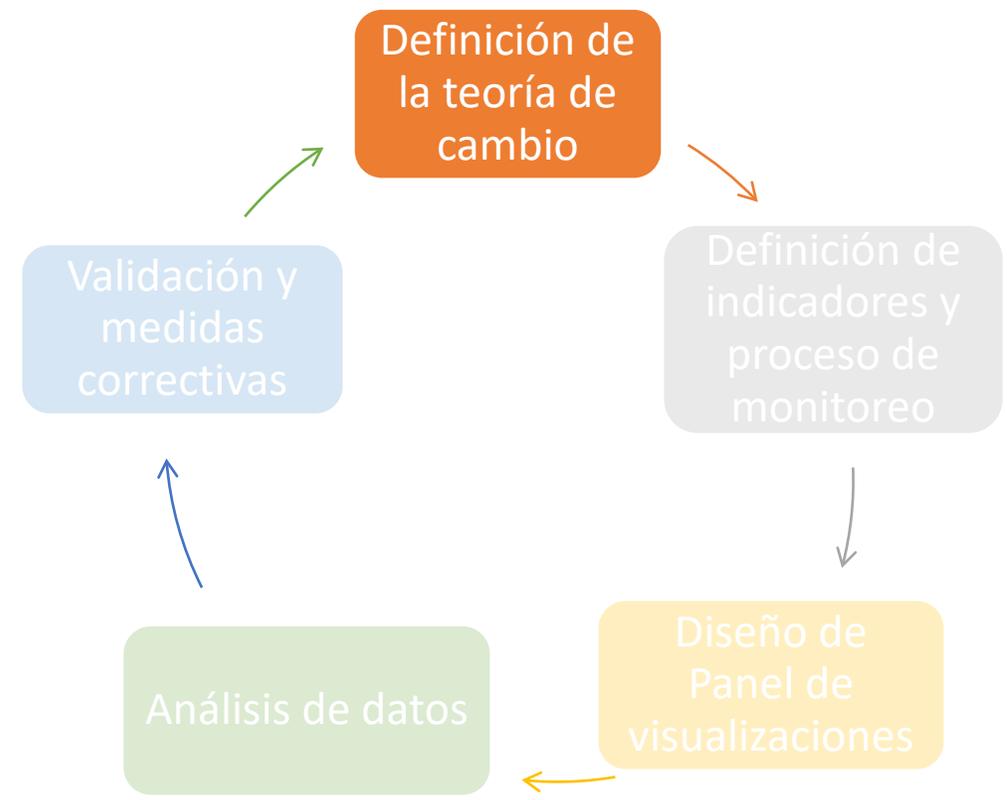
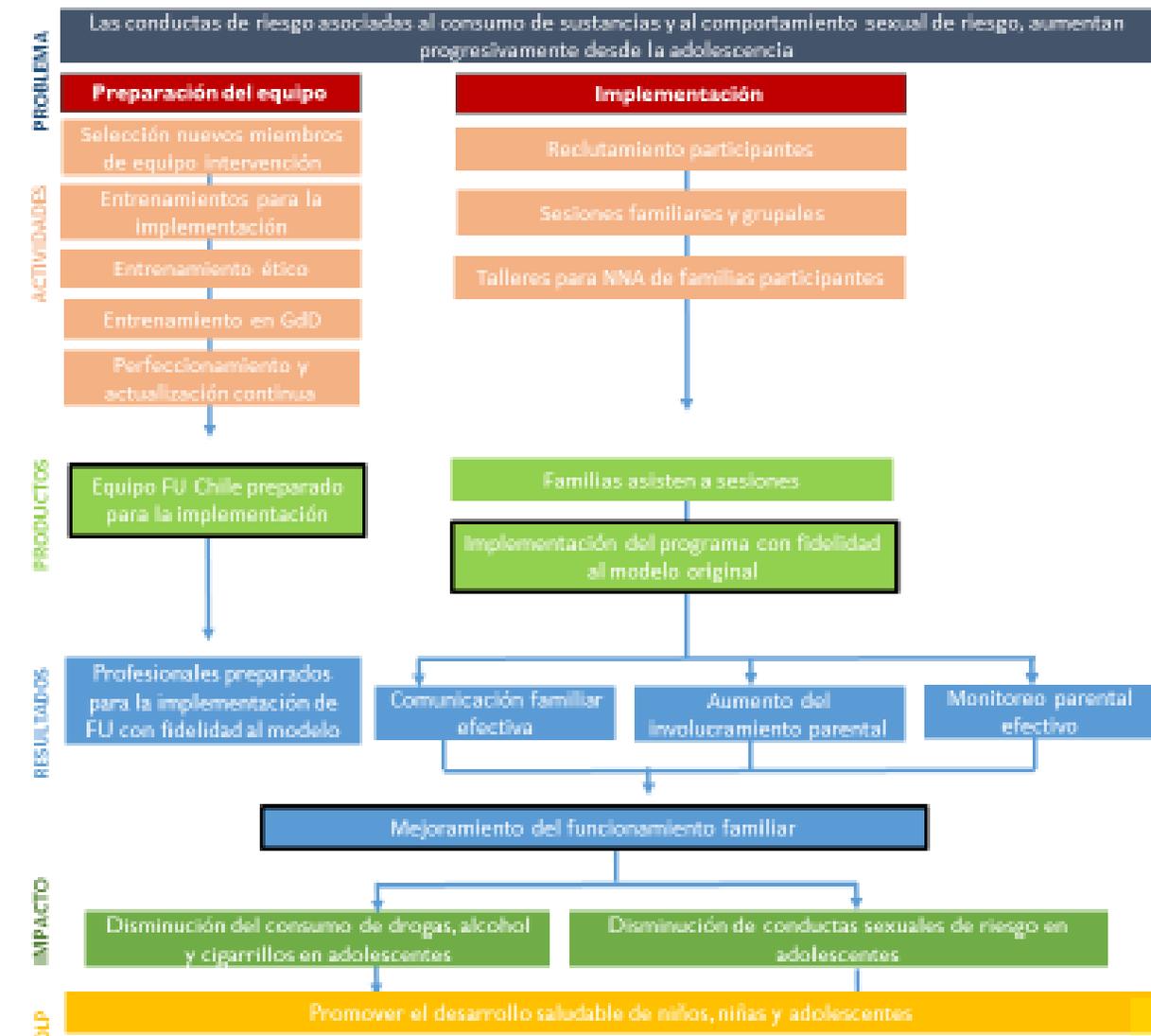
El proceso de monitoreo permite a las organizaciones:

- Obtener **Información preliminar** sobre su eventual **desempeño**.
- Conocer si las **actividades están logrando los resultados esperados o no**, y por qué.
- Identificar **casos de éxito y buenas prácticas**.
- Fortalecer las **capacidades en el equipo ejecutor**.



# Mi Mapa

## Proceso de Monitoreo



La Teoría de Cambio es la **visualización del camino causal o de relaciones**, que existe en la lógica del programa, la cual va desde las actividades hasta los objetivos buscados en el largo plazo.

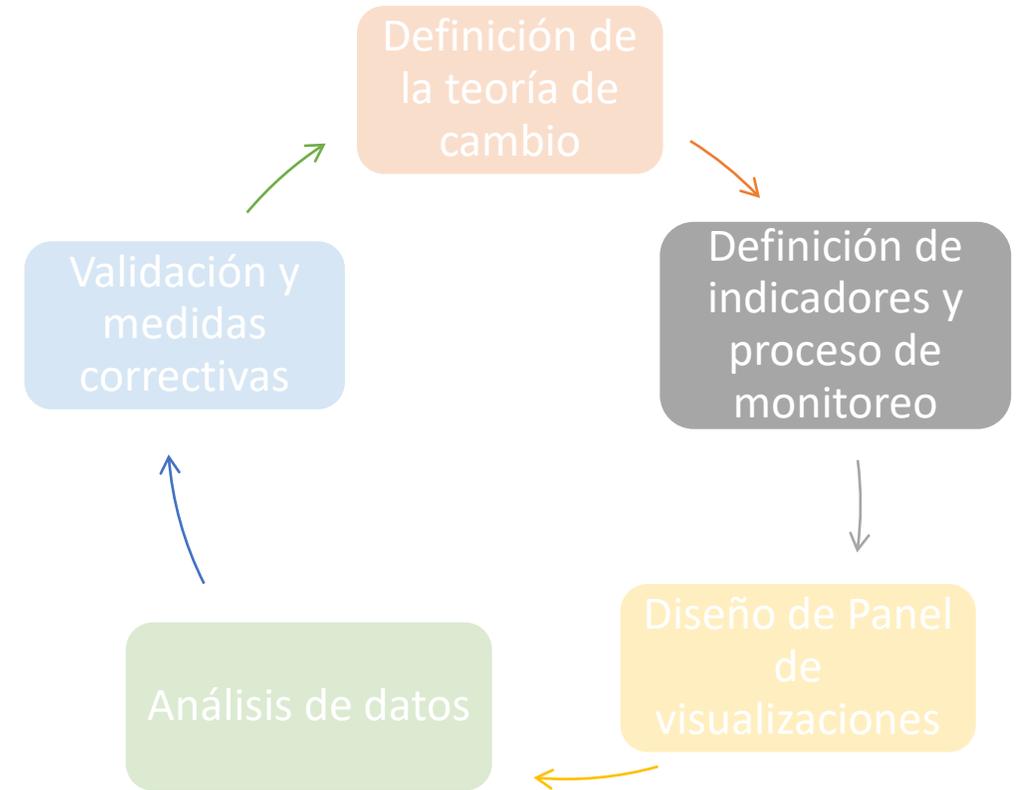


# Mi Mapa

## Instrumentos de Monitoreo

Los indicadores permiten medir el nivel de logro y la evolución de los componentes priorizados.

Componente priorizado	Indicador	Instrumento	Responsable	Frecuencia
Capacitar a NNA	% de asistencia a las capacitaciones	Libro de asistencia	Tutores	Mensual

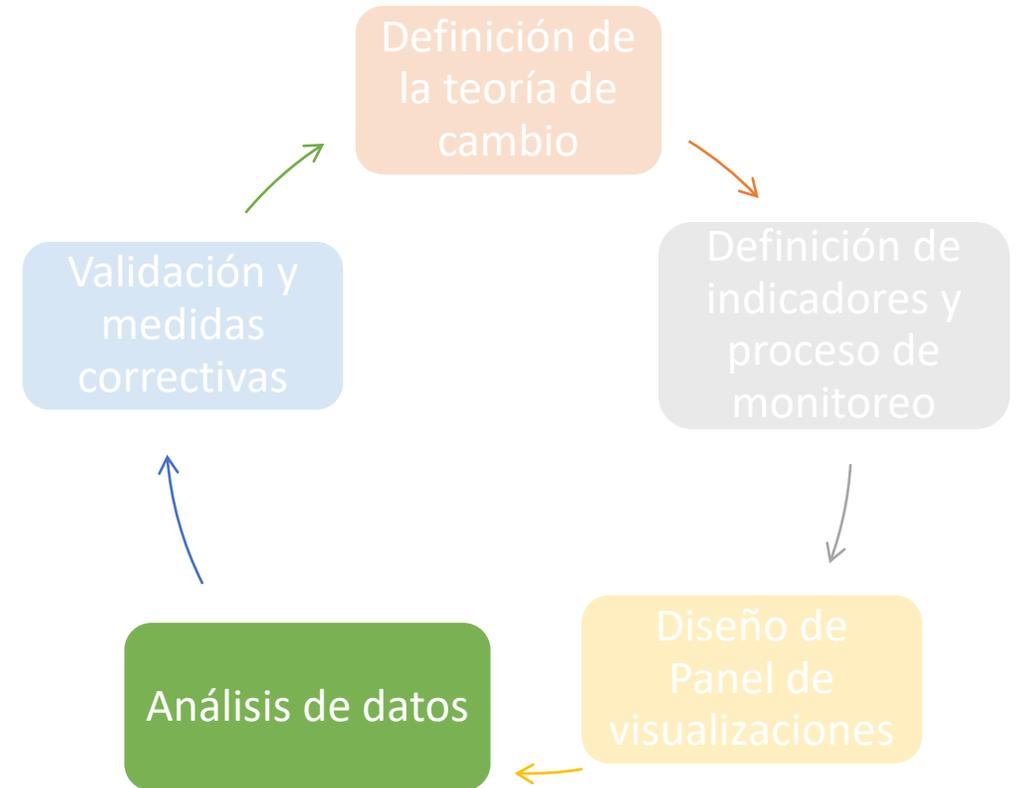


# Mi Mapa

## Estrategia de Monitoreo

Durante la implementación se recolectan los datos en función del diseño elaborado, los cuales se analizan para obtener información preliminar sobre el desempeño y los resultados.

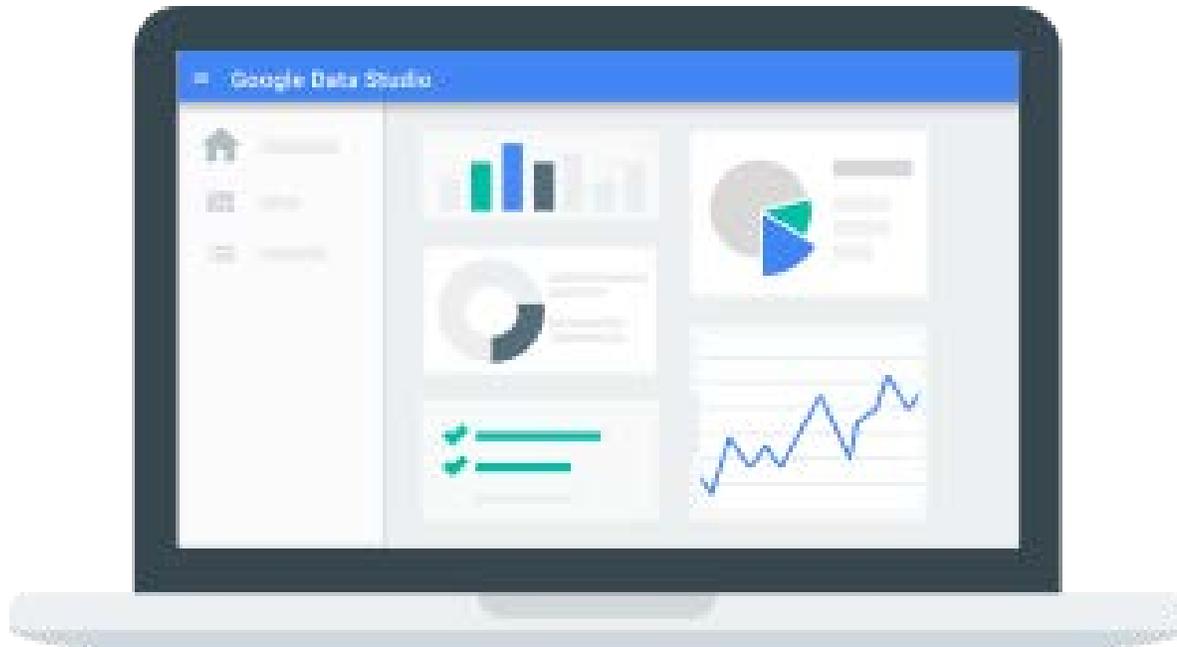
Siempre con un foco en la **CULTURA de MONITOREO del DESEMPEÑO**



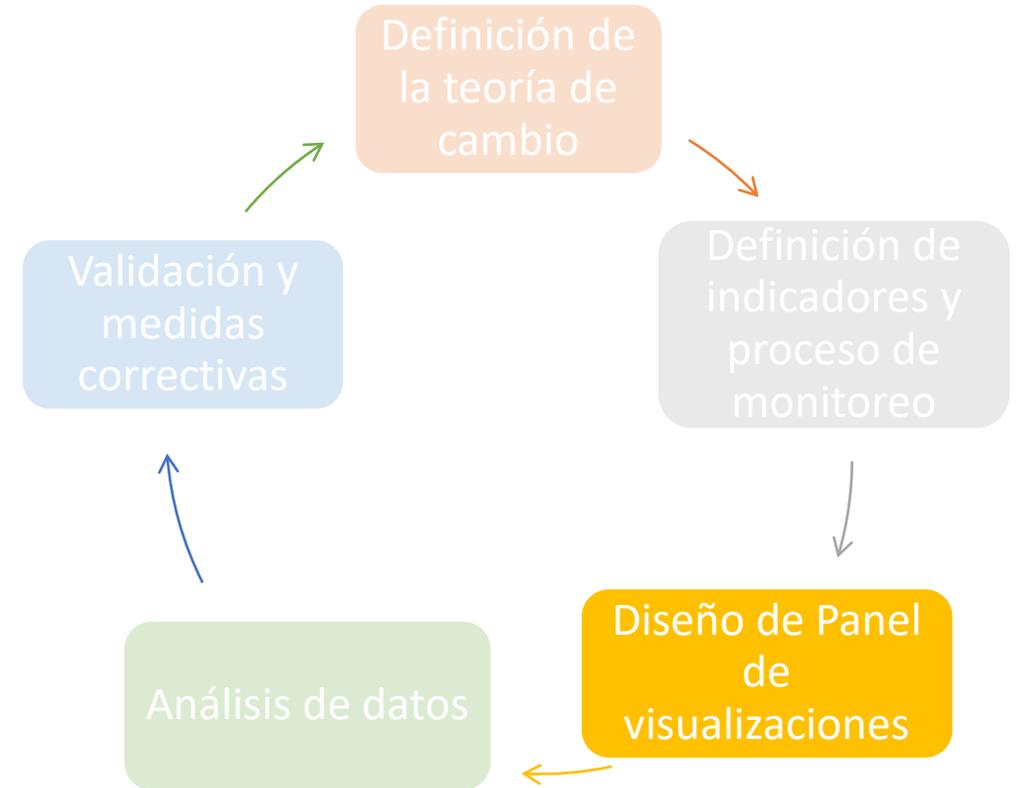
# Estrategia de Monitoreo

## Visualización

El Panel de Data Studio ofrece una **visualización de los indicadores**, de modo de poder dar seguimiento a los resultados del programa.



 Google Data Studio



fundación  
San Carlos  
de Maipo

# Estrategia de Monitoreo

## Visualización

Herramientas

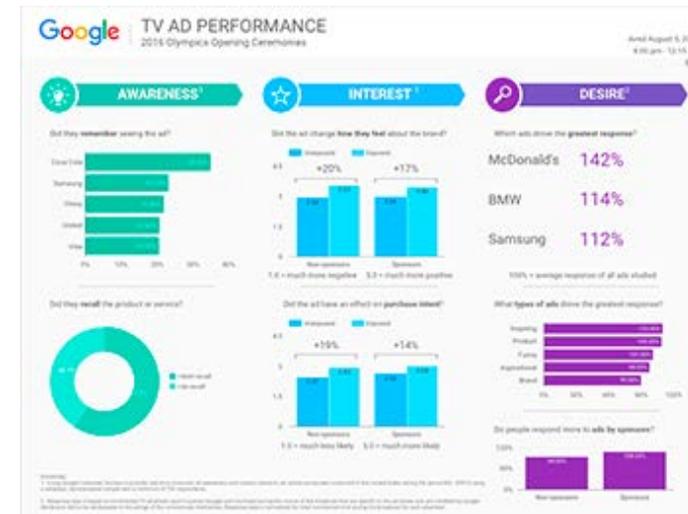
 Formularios

 Hojas de cálculo

Fórmulas de  
cálculo

Edición

Visualización de  
indicadores



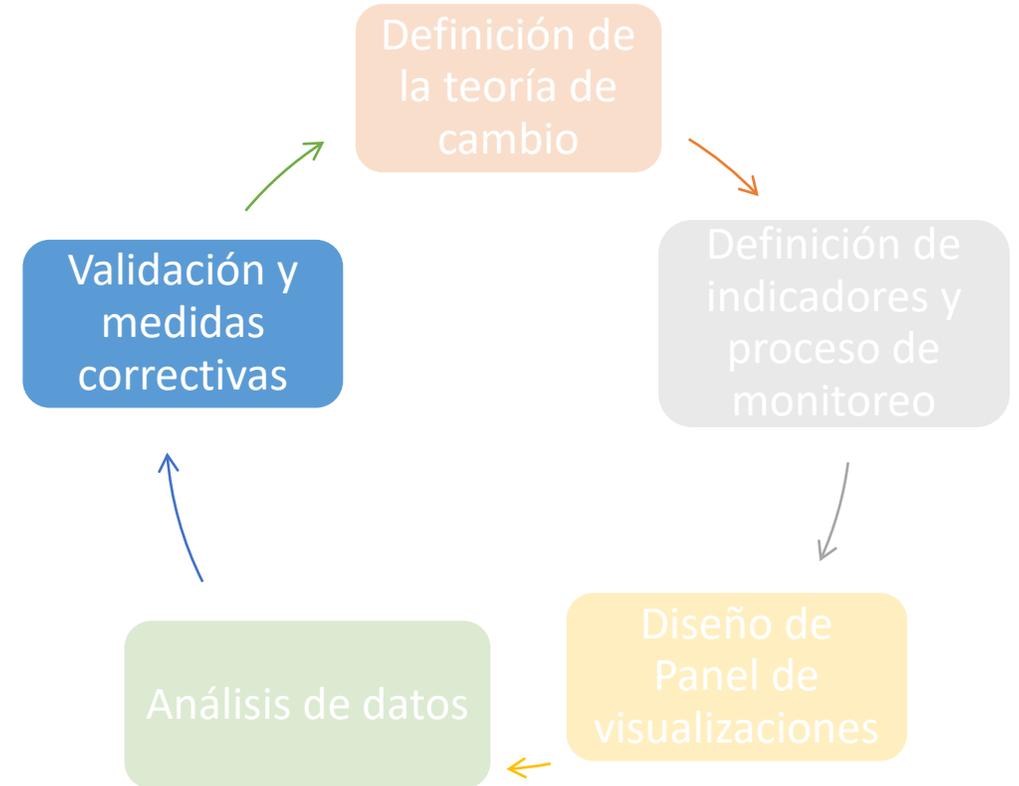
 Google Data Studio



# Mi Mapa

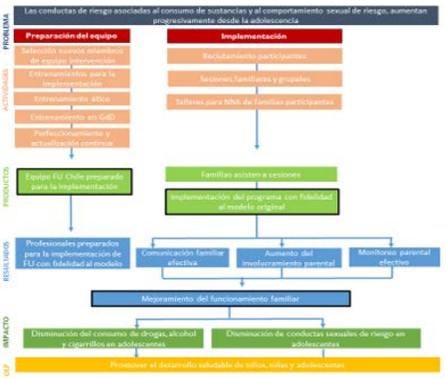
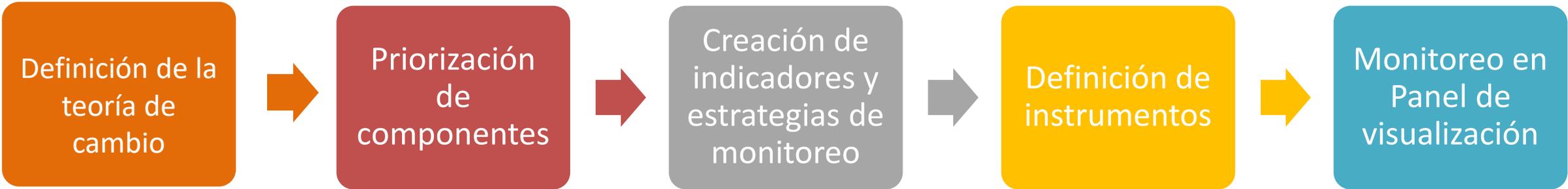
## Medidas correctivas

A la luz de la implementación y de los datos recolectados, se valida la teoría de cambio inicial y se elaboran medidas correctivas que permitan mejorar los resultados del programa.

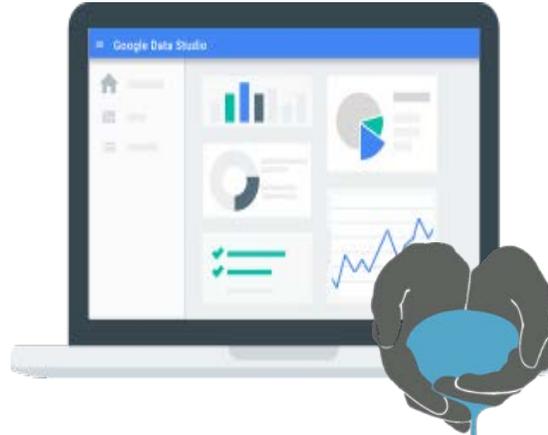
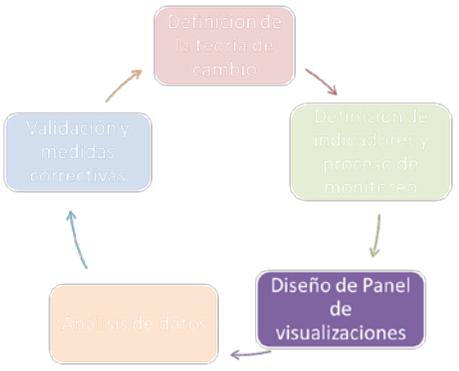


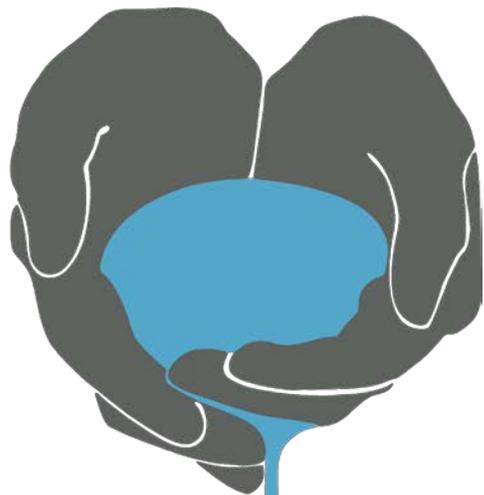
# Resumen

## Proceso de monitoreo



Componente priorizado	Indicador
Capacitar a NNA	% de asistencia a las capacitaciones





fundación  
San Carlos  
de Maipo

# PROGRAMACIÓN

Lunes 8 de abril de 2019, de 08:30 a 11:30 hrs.

---

8:30 AM – 9:00 AM	<b>Recepción</b>
9:00 AM – 09:10 AM	<b>Bienvenida Magdalena Krebs, Gerente General de Fundación Mustakis.</b>
9:10 AM – 9:50 AM	<b>Regulación del órgano de gobierno</b> 09:10 Carolina Dell’Oro, Asesora Consejo Directivo Fundación Mustakis. 09:30 Magdalena Aninat, Directora y fundadora CEFIS UAI.
9:50 AM – 10:00 AM	<b>Break</b>
10:00 AM – 11:00 AM	<b>Planificación y seguimiento de las actividades</b> 10:10 María Luisa Correa, Coordinadora Área de Estudios Fundación San Carlos de Maipo. 10:30 Ángeles Castro, Directora Ejecutiva Fundación Infancia Primero.
11:00 AM – 11:30 AM	<b>Panel</b> Moderador: George Anastassiou, Presidente de Fundación Mustakis.



# FUNDACION INFANCIA PRIMERO

[www.infanciaprimero.org](http://www.infanciaprimero.org)

María de los Angeles Castro  
Directora Ejecutiva

[acastro@infanciaprimero.org](mailto:acastro@infanciaprimero.org)



Planificación y Seguimiento



¿Qué es Crecer Jugando?

¿Dónde está el foco?



¿Cómo trabajamos?



¿Qué resultados hemos tenido?

# ¿Cómo sabemos que tenemos estos resultados?

## Juguemos con Nuestros Hijos

Desde 2006 hemos realizado diversas evaluaciones a nuestros Programas buscando aquellas variables que tienen mayor relevancia, basado en evidencia, en reportes de las familias y en la sistematización continua de los equipos en terreno

## Crece Jugando: Calidad

Luego de diseñar y desarrollar el programa, llevamos a cabo y prototipo y un piloto en dos comunas de la región Metropolitana.

La implementación fue exitosa y logramos medir la coherencia entre estructura, procesos y resultados.

## Crece Jugando: Eficacia

Entre 2016 y 2017 aplicamos una rigurosa evaluación para medir resultados en los participantes, comparando con un grupo control.

Logramos una muestra con mas de 700 casos y vimos que participar del programa es un beneficio comprobado para adultos y niños

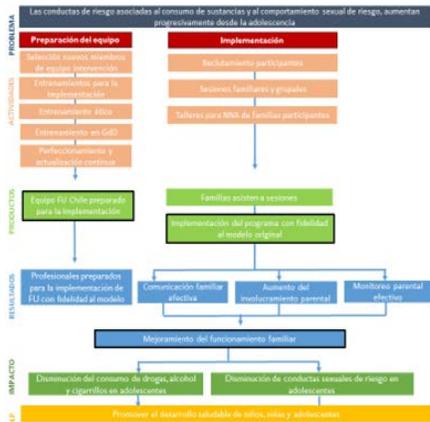
# ¿Qué nos falta para pulir y perfeccionar el modelo?

- Monitoreo sistemático de los procesos y variables intermedias.
- Asegurar la calidad de la implementación en nuevos lugares donde funcione el programa

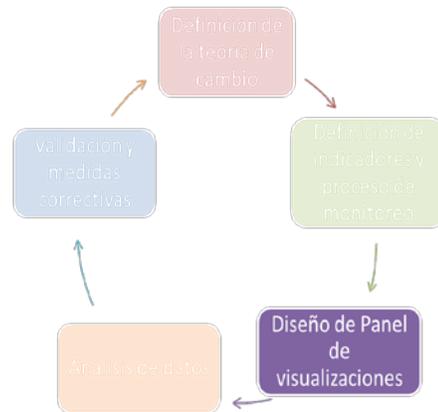
# Mi Mapa



# Mi Mapa



Componente priorizado	Indicador
Capacitar a NNA	% de asistencia a las capacitaciones




**Google Forms**

\* Required

Was the workshop relevant to your needs? \*

1 2 3 4 5

0 0 0 0 0



# Formularios para Monitoreo

## ❖ Equipo Certificado

1. Evaluación Teóricas
2. Evaluación de Capacitaciones

## ❖ Espacio Habilitado

3. Inventario de materiales

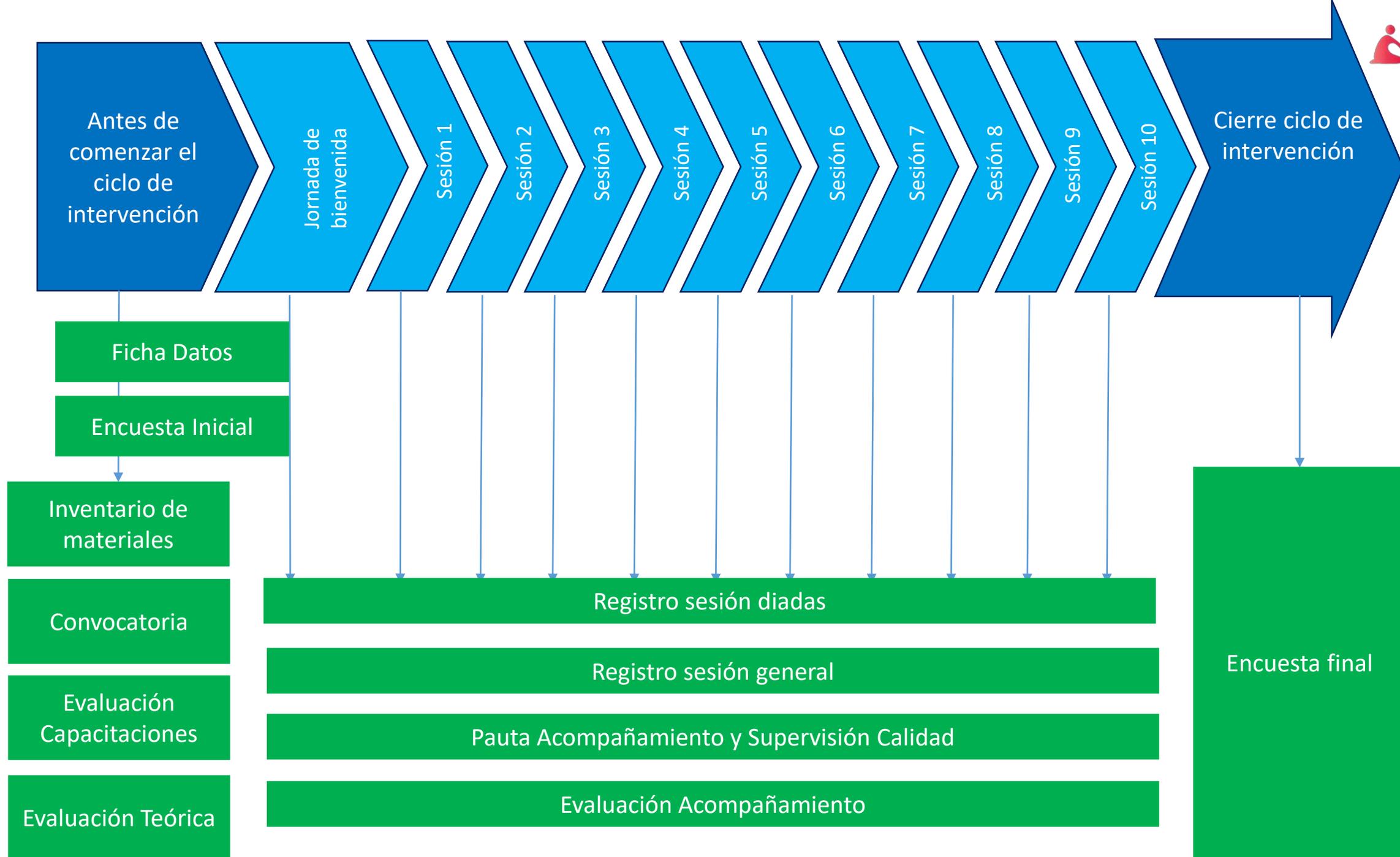
## ❖ Sesiones de acuerdo al Manual

4. Formulario Convocatoria
5. Registro Sesión por Sesión General
6. Registro Sesión por Sesión Diadas

7. Ficha Datos
8. Encuesta Inicial
9. Encuesta Final

## ❖ Acompañamiento y Supervisión

10. Pauta de Fidelidad
11. Pauta de Acompañamiento
12. Evaluación del Acompañamiento



Formulario	Quien completa	Momentos
Evaluación teóricas	Equipo FIP	Certificación
Evaluación de las capacitaciones	Equipo Local	Certificación
Inventario materiales	Equipo Local	Inicio Ciclo
Formulario Convocatoria	Equipo Local	Inicio Ciclo
Registro Sesión por Sesión General	Equipo Local	Luego de cada sesión
Registro Sesión por Sesión Diadas	Equipo Local	Luego de cada sesión
Ficha Datos	Equipo Local	Inicio Ciclo
Encuesta Inicial	Equipo Local/Cuidador Principal	Inicio Ciclo
Encuesta Final	Equipo Local/Cuidador Principal	Final del Ciclo
Pauta de Fidelidad	Supervisor fidelidad	Supervisión Fidelidad
Pauta de Acompañamiento	Supervisores	Supervisión
Evaluación del Acompañamiento	Equipo Local	Supervisión

# Mi Mapa

3/4/2019 Datos Familiar

40. ¿Cuál es el nivel educacional alcanzado por el cuidador? \*

Marca solo un óvalo.

Nunca asistió  
 Educación especial (diferencial)  
 Educación básica incompleta  
 Educación básica completa  
 Educación media incompleta  
 Educación media completa  
 Técnico incompleto  
 Técnico completo  
 Profesional incompleto  
 Profesional completo  
 Postgrado incompleto  
 Postgrado completo

41. Actualmente, ¿El niño/a asiste a algunos de los siguientes establecimientos educacionales? \*

Marca solo un óvalo.

Sala cuna  
 Jardín Infantil  
 Escuela lenguaje  
 No asiste  
 Otro: \_\_\_\_\_

**Salud del niño/a**

42. ¿Tiene el niño/a alguna discapacidad? \*

Marca solo un óvalo.

Si  
 No

**Modo de ingreso**

[https://docs.google.com/forms/d/14aPyaZJE\\_EZB5G21uo04w8exDwUKRBABR\\_BY2s/vu/edit](https://docs.google.com/forms/d/14aPyaZJE_EZB5G21uo04w8exDwUKRBABR_BY2s/vu/edit)

8/12

3/4/2019 Datos Familiar

40. ¿Cuál es el nivel educacional alcanzado por el cuidador? \*

Marca solo un óvalo.

Nunca asistió  
 Educación especial (diferencial)  
 Educación básica incompleta  
 Educación básica completa  
 Educación media incompleta  
 Educación media completa  
 Técnico incompleto  
 Técnico completo  
 Profesional incompleto  
 Profesional completo  
 Postgrado incompleto  
 Postgrado completo

41. Actualmente, ¿El niño/a asiste a algunos de los siguientes establecimientos educacionales? \*

Marca solo un óvalo.

Sala cuna  
 Jardín Infantil  
 Escuela lenguaje  
 No asiste  
 Otro: \_\_\_\_\_

**Salud del niño/a**

42. ¿Tiene el niño/a alguna discapacidad? \*

Marca solo un óvalo.

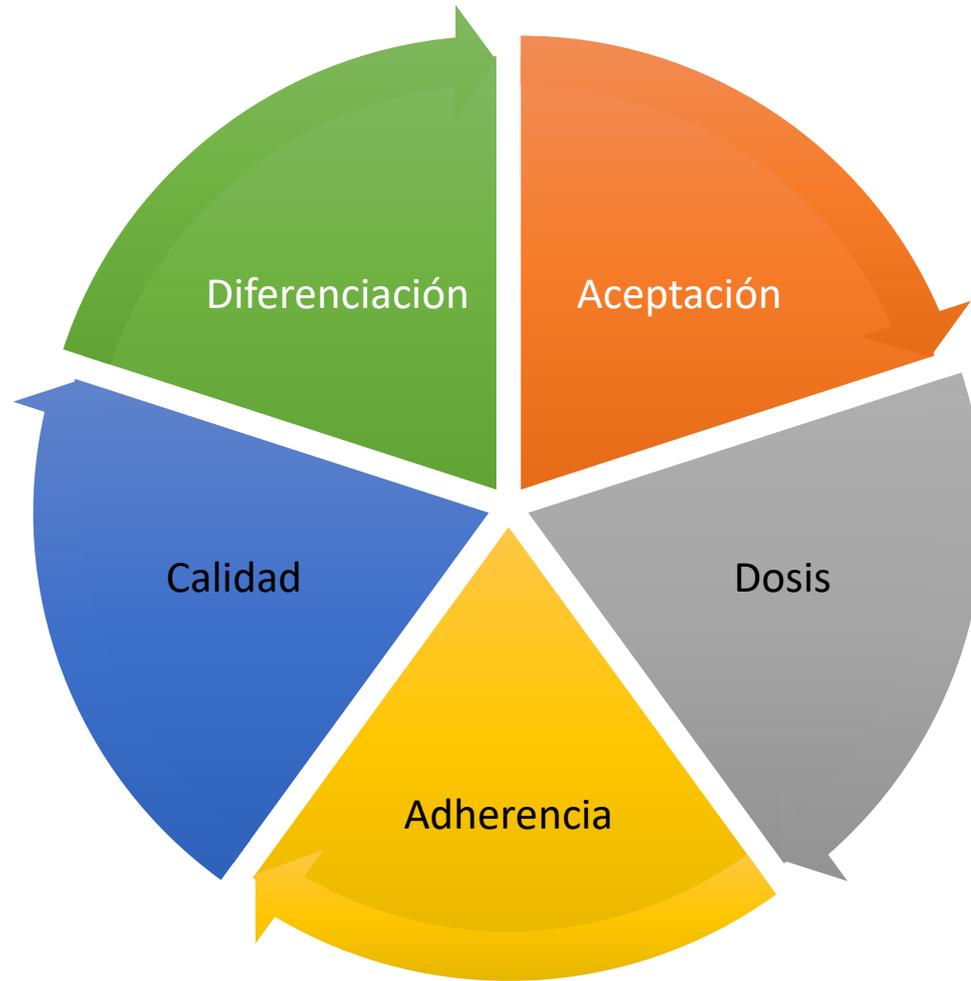
Si  
 No

**Modo de ingreso**

[https://docs.google.com/forms/d/14aPyaZJE\\_EZB5G21uo04w8exDwUKRBABR\\_BY2s/vu/edit](https://docs.google.com/forms/d/14aPyaZJE_EZB5G21uo04w8exDwUKRBABR_BY2s/vu/edit)

8/12

# Escalamiento y Fidelidad



# Escalamiento y Fidelidad

Dimensión Priorizada	Indicador	Definición	Unidad de Observación	Responsable Medición	Estrategia de Recolección	% de Supervisión
Dosis						
Adherencia						
Calidad						

# Resultados Esperados

- Toma de decisiones y medidas correctivas inmediatas en cada territorio.
- Claridad sobre la eficiencia de los procesos, metodología, etc.
- Sistematización para avanzar en el proceso de escalamiento y transferencia



# FUNDACION INFANCIA PRIMERO

[www.infanciaprimero.org](http://www.infanciaprimero.org)

María de los Angeles Castro  
Directora Ejecutiva  
[acastro@infanciaprimero.org](mailto:acastro@infanciaprimero.org)

A hand is shown from the left, holding a collection of various icons. The icons include a pencil, a speech bubble, binary code (0s and 1s), a clock, a bar chart, a laptop, a gear, a key, a cube, a pie chart, and a magnifying glass. The background is a light gray gradient.

# TRANSPARENCIA, COMUNICACIÓN Y BUENAS PRÁCTICAS

Realizando inversiones  
sociales responsables

**CEFIS**

CENTRO DE FILANTROPÍA  
E INVERSIONES SOCIALES  
UNIVERSIDAD ADOLFO IBÁÑEZ



**10**  
años

ASOCIACIÓN  
DE EMPRESAS  
FAMILIARES



A hand is shown from the left, holding a collection of various business and technology icons. The icons include a pencil, a clock, a laptop, a bar chart, a gear, a key, a stack of boxes, a speech bubble, a lightbulb, a magnifying glass, and binary code. The background is a gradient from light to dark grey.

# TRANSPARENCIA, COMUNICACIÓN Y BUENAS PRÁCTICAS

Realizando inversiones  
sociales responsables



@FundacionMustakis

[www.fundacionmustakis.org](http://www.fundacionmustakis.org)