FGE | Fundación Generación Empresarial

UNIVERSIDAD ADOLFO IBÁÑEZ | CEFE CENTRO FUTUROS EMPRESARIALES ESCUELA DE NEGOCIOS

3° Índice de Integridad en Gobiernos Corporativos

2026



Magdalena Aninat, Ana María Abarca, Daniel Díaz

Centro Futuros Empresariales | Escuela de Negocios, Universidad Adolfo Ibáñez

Fundación Generación Empresarial

3° Índice de Integridad en Gobiernos Corporativos

2026



Magdalena Aninat, Ana María Abarca, Daniel Díaz

Centro Futuros Empresariales | Escuela de Negocios, Universidad Adolfo Ibáñez

Fundación Generación Empresarial

3° Índice de Integridad en Gobiernos Corporativos

Publicación del Centro Futuros Empresariales de la Escuela de Negocios de la Universidad Adolfo Ibáñez en conjunto con Fundación Generación Empresarial.

Agradecimientos

El equipo de ambas organizaciones agradece a los líderes empresariales que participaron en la tercera edición del Índice de Integridad en Gobiernos Corporativos.

Todos los derechos reservados. Se permite su publicación citando la fuente.

Créditos editoriales

EQUIPO DE INVESTIGACIÓN

Magdalena Aninat
Directora Centro Futuros Empresariales UAI

Ana María Abarca
Profesora Escuela de Negocios UAI

Daniel Díaz
PhD, académico Escuela de Negocios UAI

COORDINACIÓN

Francisca Martin
Gerente General Fundación Generación Empresarial

Antonia Vinagre
Subgerente de Asuntos Corporativos y Proyectos Especiales Fundación Generación Empresarial

COMITÉ ACADÉMICO

Daniel Díaz, Osvaldo Lagos
Académicos UAI

DISEÑO

Ana María Wielandt
Fundación Generación Empresarial

FECHA DE PUBLICACIÓN

Octubre 2026

Contenidos

6 Presentación UAI

8 Presentación FGE

10 Introducción

12 Principales hallazgos

15 Resultados generales del Índice

20 Evolución del Índice

23 **Dimensión 1** Gobierno Corporativo y Principios de Mercado

28 **Dimensión 2** Funcionamiento y Estructura del Gobierno Corporativo

36 **Dimensión 3** Entorno, Evaluación y Seguimiento

43 Hallazgos transversales

47 Visión complementaria: nuevas regulaciones y fortalecimiento del gobierno corporativo

49 Conclusiones y recomendaciones

54 Bibliografía

55 Anexos

Presentación UAI

“La fortaleza del gobierno corporativo surge de la capacidad de articular esas piezas dentro de un sistema coherente, conectando principios, decisiones, riesgos, supervisión y evaluación.”

Dirigir una empresa en el contexto actual exige mucho más que responder adecuadamente a las contingencias del presente. Las organizaciones enfrentan un entorno marcado por mayores niveles de incertidumbre, tensiones geopolíticas y geoeconómicas, aceleración tecnológica, riesgos cibernéticos, cambios regulatorios y desafíos sociales y ambientales cada vez más interdependientes y más presentes en el día a día. En este escenario, la calidad del gobierno corporativo se vuelve una capacidad esencial para anticipar, decidir, supervisar y sostener la organización en el tiempo.

Para la Escuela de Negocios de la Universidad Adolfo Ibáñez, con más de 70 años de trayectoria formando líderes empresariales en Chile y América Latina, contribuir al desarrollo de estas capacidades forma parte de su misión. El Centro Futuros Empresariales (CeFE) es la plataforma de la Escuela a través de la cual conectamos el conocimiento académico con los desafíos del entorno empresarial y económico. Junto con líderes empresariales, analizamos los desafíos asociados al futuro del crecimiento, el futuro de las industrias y el futuro del management, buscando aportar evidencia y reflexión aplicada al desarrollo empresarial.



Magdalena Aninat

Directora · Centro Futuros Empresariales
Escuela de Negocios, Universidad Adolfo Ibáñez

Es precisamente en ese marco que, desde 2024, desarrollamos junto a Fundación Generación Empresarial el Índice de Integridad en Gobiernos Corporativos, elaborado por los profesores Magdalena Aninat, Ana María Abarca y Daniel Díaz. El Índice se construye sobre una base conceptual robusta, inspirada en los Principios de Gobierno Corporativo G20/OCDE (2023) y en los principios de gestión y conducta empresarial responsable. Su propósito es evaluar la fortaleza de los gobiernos corporativos para impulsar la integridad en el desarrollo empresarial, observando no solo la existencia de estructuras formales, sino también las capacidades de dirección, supervisión, evaluación y relación con el entorno.

Su arquitectura de tres dimensiones y nueve subdimensiones permite analizar de manera integrada principios de mercado, funcionamiento y estructura del directorio, vinculación con grupos de interés, evaluación y desempeño socioambiental. La continuidad de esta estructura permite, además, algo especialmente valioso en esta tercera edición: comprender cómo estas prácticas evolucionan en el tiempo, distinguiendo cambios asociados a la composición de la muestra de aquellos observados en organizaciones comparables.

Los resultados del Tercer Índice vuelven a mostrar que la integridad no depende de una práctica aislada. Un código, un comité, una política o una matriz de riesgos pueden ser necesarios, pero no suficientes.

La fortaleza del gobierno corporativo surge de la capacidad de articular esas piezas dentro de un sistema coherente, conectando principios, decisiones, riesgos, supervisión y evaluación.

Esta mirada parte también por el propio directorio. Fortalecer la gobernanza exige revisar periódicamente si sus integrantes cuentan con las capacidades adecuadas, si su composición sigue respondiendo a los desafíos de la organización, si existen mecanismos de renovación y sucesión y si el directorio evalúa efectivamente su propio funcionamiento. La sostenibilidad empresarial, entendida como la capacidad de proyectar a la organización en el tiempo, requiere precisamente roles completos de dirección y supervisión.

La invitación que surge de esta tercera edición es, por tanto, a no concentrarse únicamente en incorporar nuevas piezas, sino a evaluar cómo funciona el conjunto. Desde el desarrollo de cada director se fortalece el directorio; desde mejores directorios, las organizaciones; desde organizaciones mejor gobernadas, los mercados; y desde mercados más íntegros y confiables, la sociedad.

Agradecemos especialmente a Fundación Generación Empresarial y a su equipo por esta alianza y por un compromiso que compartimos: impulsar la integridad como una capacidad esencial para construir empresas más sólidas, sostenibles y confiables.

Presentación FGE

“La integridad se construye en las decisiones que una organización toma cada día.”

La integridad se construye en las decisiones que una organización toma cada día. No depende únicamente de contar con normas, políticas o estructuras adecuadas, sino de la forma en que sus liderazgos incorporan principios éticos al momento de decidir, supervisar, evaluar y relacionarse con su entorno. Por eso, fortalecer la integridad exige entenderla como una práctica de gestión que debe permear transversalmente a toda la organización.

Con esa mirada presentamos la tercera edición del Índice de Integridad en Gobiernos Corporativos, que desarrollamos junto al Centro Futuros Empresariales de la Escuela de Negocios de la Universidad Adolfo Ibáñez. Un trabajo cuya continuidad nos permite avanzar desde una fotografía de las prácticas de gobierno corporativo hacia una mirada sobre su evolución y, sobre todo, sobre los aprendizajes que esa trayectoria nos deja.



Janet Awad

Presidenta · Fundación Generación Empresarial

Los resultados de este año nos entregan una señal que debemos mirar con atención. El Índice baja siete puntos respecto de la medición anterior, y si bien parte de esta disminución se explica por una muestra más amplia y diversa, también se observan retrocesos entre organizaciones que ya habían participado anteriormente. Esto nos recuerda que la integridad no es un estado que se alcanza de una vez y para siempre, sino una capacidad que las organizaciones deben construir, revisar y fortalecer permanentemente.

Después de tres mediciones, vemos que el desafío no consiste solo en incorporar nuevas prácticas, sino en lograr que estas se sostengan en el tiempo y funcionen de manera articulada. Contar con un código de ética, un canal de denuncias, una matriz de riesgos, políticas o comités es importante, pero no suficiente. Lo que distingue a las organizaciones con mayores niveles de integridad es que estos mecanismos forman parte de un sistema coherente, que conecta principios, decisiones, supervisión, gestión de riesgos, evaluación y relación con el entorno.

En esa mirada sistémica existe también una invitación a integrar la ética de manera transversal. La integridad no puede quedar radicada únicamente en las áreas de compliance ni entenderse como una respuesta a las exigencias regulatorias. Debe incorporarse a la gestión cotidiana y expresarse en la forma en que los directorios y las altas administraciones toman decisiones, evalúan su desempeño, supervisan los riesgos y se relacionan con sus distintos grupos de interés.

Ese es uno de los principales aportes que buscamos entregar con este Índice. Más que una medición o un listado de prácticas, queremos que sea una herramienta de aprendizaje para las organizaciones: una referencia que permita reconocer avances, identificar brechas y abrir conversaciones sobre aquellos ámbitos que requieren mayor atención. La continuidad del estudio permite, además, observar si las mejoras logradas se consolidan y dónde persisten dificultades para sostenerlas.

Los resultados muestran que aún existen espacios importantes de desarrollo, especialmente en evaluación y seguimiento. Por eso, fortalecer los estándares de buen gobierno supone preguntarse no solo si una política o un mecanismo existe, sino si se aplica, se revisa, se actualiza y efectivamente incide en las decisiones de la organización.

Desde Fundación Generación Empresarial estamos convencidos de que avanzar hacia mejores gobiernos corporativos requiere entender la integridad como una capacidad que se construye y fortalece permanentemente. Esperamos que esta tercera edición contribuya a ese propósito y ayude a las organizaciones a seguir aprendiendo, fortaleciendo sus capacidades y haciendo de la ética un criterio transversal para decidir y actuar.

Introducción

Los gobiernos corporativos enfrentan hoy un entorno de creciente complejidad. A las exigencias tradicionales de supervisión financiera y cumplimiento normativo se suman cambios tecnológicos acelerados, nuevas regulaciones, mayores riesgos geopolíticos, sociales y ambientales, y expectativas más amplias de inversionistas y otros grupos de interés. En este escenario, la calidad del gobierno corporativo depende no solo de contar con estructuras formales, sino también de la capacidad de los directorios y altas administraciones para acceder a información relevante, deliberar frente a decisiones complejas, supervisar riesgos, controlar conflictos de interés, revisar la estrategia y rendir cuentas sobre sus decisiones.

Los **Principios de Gobierno Corporativo G20/OCDE** recogen esta evolución al entender el gobierno corporativo como el conjunto de relaciones, estructuras y procesos mediante los cuales una organización es dirigida, supervisada y evaluada. Esta perspectiva converge con el enfoque de **gestión responsable**, que pone el acento en la capacidad de integrar de manera consistente principios éticos y consideraciones financieras, sociales y ambientales en la dirección y toma de decisiones. Desde esta mirada, la integridad no depende de una práctica aislada, sino de la coherencia entre principios, estructuras de gobierno, mecanismos de supervisión y procesos de evaluación.

Desde 2024, el **Índice de Integridad en Gobiernos Corporativos**, desarrollado por los académicos Magdalena Aninat, Ana María Abarca y Daniel Díaz, de la Escuela de Negocios en una alianza del Centro Futuros Empresariales de la Universidad Adolfo Ibáñez y Fundación Generación Empresarial, busca aportar evidencia sobre el grado en que estos principios se traducen en prácticas concretas. El Índice mantiene una arquitectura de **tres dimensiones y nueve subdimensiones**, que permite observar de manera integrada los principios de mercado, el funcionamiento y estructura del gobierno corporativo y los mecanismos de vinculación con el entorno, evaluación y seguimiento.

Ilustración 1 Estructura Índice de Integridad en Gobiernos Corporativos



Fuente: elaboración propia

La tercera edición incorpora una mirada adicional: junto con presentar los resultados de 2026, analiza su evolución respecto de las mediciones anteriores. Para ello distingue entre cambios asociados a la composición de la muestra y aquellos observados entre organizaciones comparables, e incorpora análisis de relaciones entre dimensiones, subdimensiones y prácticas específicas. Esto permite avanzar desde una fotografía anual hacia una lectura más dinámica de cómo evolucionan las prácticas de gobierno corporativo y qué configuraciones tienden a coexistir en organizaciones con mayores niveles de integridad.

Esta edición también profundiza un enfoque aplicado, orientado a traducir la evidencia en ámbitos concretos de revisión para directorios y alta administración. Más que identificar únicamente fortalezas y brechas, busca aportar referencias para examinar capacidades, dinámicas de decisión y mecanismos de seguimiento que pueden requerir mayor atención.

Este resumen ejecutivo presenta los principales resultados, tendencias, brechas y desafíos de la tercera edición del Índice, y una revisión de su evolución respecto de las versiones anteriores. El detalle metodológico, los análisis por dimensión y subdimensión, la evolución longitudinal y la evidencia estadística se encuentran desarrollados en el informe completo del Tercer Índice de Integridad en Gobiernos Corporativos 2026.

Metodología del Tercer Índice

El Índice corresponde a un estudio cuantitativo y descriptivo, basado en una encuesta estructurada aplicada en modalidad online entre **junio y agosto de 2026** a líderes empresariales vinculados directamente con el gobierno corporativo. Participaron **214 personas**, entre presidentes y miembros de directorio, gerentes generales, responsables de compliance, fiscales y otros ejecutivos de primera línea[1].

Para el cálculo del Índice se considera una observación por organización, aplicando criterios de jerarquía del cargo y completitud cuando existe más de una respuesta. La muestra final está compuesta por **131 organizaciones**, la mayor alcanzada en las tres ediciones del estudio. Predominan las **empresas cerradas (65%)** y en menor medida por **empresas abiertas (21%)** y otro tipo de organizaciones empresariales como **empresas públicas, asociaciones gremiales y cooperativas (14%)**. Por tamaño, predominan en esta edición las **grandes empresas (82%)**, **12% empresas medianas** y solo **5% empresas pequeñas**, con **un caso de microempresa**. Asimismo, cuenta con la participación de empresas de distintos sectores de la economía: **servicios (28%)**, **recursos naturales y energía (22%)**, **industria manufacturera y construcción (21%)**, **servicios financieros (16%)** y **comercio (13%)**.

El análisis examina los resultados del Índice y de sus **tres dimensiones y nueve subdimensiones**, considerando diferencias según características de las organizaciones y prácticas de gobierno corporativo. El **puntaje total** alcanza un máximo de **100 puntos**. **Cada dimensión** representa aproximadamente **un tercio del Índice (33,3)** y **cada subdimensión** un máximo aproximado de **11,1 puntos**. Asimismo, incorpora comparaciones con las ediciones anteriores mediante métricas homologadas y paneles de empresas comparables, lo que permite analizar la evolución en el tiempo distinguiendo los cambios en la composición de la muestra de aquellos observados en las mismas organizaciones.

[1] Ver Anexo #1 para el detalle completo de la metodología, arquitectura del Índice, perfil de los respondentes y análisis realizados. Ver informe completo en https://cefe.uai.cl/Proyectos/integridad-en-gobiernos-corporativos/ y fge.ong.

Principales hallazgos

01

El Tercer Índice alcanza un promedio de 53,1 puntos y muestra una amplia dispersión de resultados



La tercera edición recibió **214 respuestas individuales** de **personas vinculadas directamente con el gobierno corporativo** y reúne una muestra oficial de **131 organizaciones**, la mayor participación alcanzada en las tres ediciones del estudio. Esta participación creciente amplía la base de organizaciones observadas por el Índice.

El Tercer Índice alcanza un promedio de **53,1 puntos** sobre **100**, frente a **60,1 puntos** en la segunda edición. Entre las **131 organizaciones** participantes, la mediana se sitúa en **51,8 puntos**, mientras los resultados individuales se extienden desde **14,1** hasta **94 puntos**, dando cuenta de una amplia dispersión entre las organizaciones evaluadas.

De las **131** empresas, **84** (**64%**) se ubican en el **tramo bajo**[2], **32** (**24%**) en el tramo medio y **15** (**11%**) en el tramo alto. La concentración de casi dos tercios de los casos en el tramo bajo convive, por tanto, con diferencias importantes en los puntajes alcanzados por las organizaciones participantes.

02

Las dimensiones logran resultados desiguales y repiten la tendencia de las anteriores ediciones



Los resultados de la tercera edición difieren entre las dimensiones que componen el Índice: **Gobierno Corporativo y Principios de Mercado** alcanza el mayor promedio, con **21,4 puntos** sobre **33,3.** Le sigue **Funcionamiento y Estructura del Gobierno Corporativo**, con **19,1 puntos**, y la dimensión de **Entorno, Evaluación y Seguimiento** registra el menor promedio, con **12,6 puntos**. Este mismo orden se ha mantenido desde la primera edición del Índice: en **2024** las tres dimensiones promediaron **25**; **23,6** y **18 puntos**, respectivamente, mientras que en **2025** alcanzaron **25**; **21** y **15 puntos**.

Las diferencias también se observan entre las nueve subdimensiones: Roles del directorio registra el promedio más alto, con **8 puntos** sobre **11,1**, mientras que en el extremo inferior se encuentran Desempeño socioambiental, con **2,8 puntos**, Evaluación y seguimiento alcanza **4 puntos**, y Estructura del gobierno corporativo obtiene **4,2 puntos**.

[2] El perfil Alto/Medio/Bajo utiliza los tramos oficiales del Índice: Bajo <61; Medio entre 61 y menos de 75; Alto ≥75 en una escala de 0 a 100.

03

La tercera edición amplía la participación de empresas cerradas y muestra dificultades para sostener los resultados en el tiempo



La mayor presencia de **empresas cerradas** —que en promedio obtienen resultados más bajos— contribuye a explicar parte de la disminución observada en el resultado agregado del Índice: las empresas cerradas pasan de **40** en **2024,** a **57** en **2025** y **85** casos en **2026**, representando en la tercera edición el **65%** del total de las organizaciones participantes. Este grupo alcanza un promedio de **48,2 puntos** sobre **100**, frente a **63,9 puntos** de las empresas abiertas.

Al mismo tiempo, la comparación entre organizaciones que participan de manera continua muestra que la evolución no responde únicamente a cambios en la composición. Entre las **mismas 57 organizaciones** presentes en **2025** y **2026**, el promedio disminuye en **1,8 puntos**. En la **cohorte de 23 organizaciones** presentes en las tres ediciones, el puntaje pasa de **70** en **2024** a **64,6** en **2025** y **62,3** en la tercera edición.

Esta disminución del puntaje total no se distribuye de la misma manera entre las dimensiones. Gobierno Corporativo y Principios de Mercado, la que aumenta **1,5 puntos**, mientras que Funcionamiento y Estructura del Gobierno Corporativo disminuye **3,9 puntos** y Entorno, Evaluación y Seguimiento disminuye **5,4 puntos** entre la primera y la tercera edición.

04

Las empresas grandes obtienen mayores puntajes que las de menor tamaño, mientras que las del sector de recursos naturales y energía se mantienen entre los sectores con mejores resultados



Por tamaño, las **empresas grandes** promedian **54,7 puntos**, frente a **45,8 puntos** del conjunto de empresas medianas y pequeñas, una diferencia de **8,9** siguiendo el patrón de mejor desempeño en el Índice que muestran las anteriores ediciones del estudio.

Por sector económico, **recursos Naturales y Energía** alcanza el mayor promedio en la tercera edición, con **61,5 puntos**, seguido por Comercio, Servicios Financieros, Servicios e Industria Manufacturera y Construcción. Este resultado mantiene la posición relativa observada en las mediciones anteriores: Recursos Naturales obtuvo el mayor promedio sectorial en la primera edición y compartió el liderazgo con Industria Manufacturera y Construcción en la segunda.

05

Las organizaciones con mayores puntajes presentan diferencias en prácticas concretas y las distintas dimensiones del gobierno corporativo muestran asociaciones positivas entre sí



Entre las organizaciones ubicadas en los tramos alto y bajo se observan diferencias en prácticas específicas de gobierno corporativo. Entre las más significativas se encuentran la **inducción formal de nuevos directores**, el uso de **criterios de materialidad** para priorizar riesgos, las reuniones del directorio con auditoría interna sin presencia del CEO, la vinculación con comunidades, la evaluación del cumplimiento de la política de integridad y la transparencia sobre transacciones con organizaciones relacionadas. Estas prácticas aparecen con mayor frecuencia entre las organizaciones del tramo alto.

El análisis de correlaciones muestra, además, **asociaciones positivas** entre distintas dimensiones y subdimensiones del Índice. Las más altas se observan entre Cumplimiento y ética y Libre competencia, entre Composición del directorio y Roles del directorio, y entre Vinculación con el entorno y Desempeño socioambiental.

06

Entre las normas recientes, la Ley de Delitos Económicos es percibida como aquella que más impulsa el fortalecimiento del gobierno corporativo, mientras la autorregulación aparece como el próximo paso necesario



En complemento al Índice, las preguntas sobre percepción regulatoria muestran que, respecto de las principales legislaciones y normas promulgadas recientemente, los respondentes atribuyen distintos niveles de contribución al fortalecimiento del gobierno corporativo[3]. La **Ley de Delitos Económicos y atentados contra el medioambiente** obtiene la mayor proporción de respuestas que consideran que ha contribuido “mucho” o “totalmente”, con **54%**. Le siguen la NCG **501** sobre operaciones habituales y partes relacionadas, con **43%**, y las NCG **461**/**519** sobre reportabilidad, con **42%**. La NCG **533** sobre independencia de directores alcanza **33%**, mientras la Ley de cuotas de género registra **11%**.

Frente a los mecanismos que podrían promover mejores estándares de gobierno corporativo hacia adelante, la alternativa más mencionada es una **mayor autorregulación**, con **38%**, seguida por la revisión del marco vigente sin incorporar nueva regulación, con **22%**, y una mayor certeza jurídica, con **19%**. En conjunto, estas tres alternativas reúnen **79%** de las respuestas, por encima de una mayor regulación formal por parte de la CMF (**13%**) o de un rol más activo de inversionistas institucionales y accionistas minoritarios (**6%**).

[3] Para ver el detalle de la pregunta complementaria revise el Informe completo del Tercer Índice de Gobierno Corporativo disponible en https://cefe.uai.cl/Proyectos/integridad-en-gobiernos-corporativos/ y fge.ong.

Resultados Generales

del Tercer Índice de Integridad en Gobiernos Corporativos

La tercera edición del Índice de Integridad en Gobiernos Corporativos alcanza un promedio de **53,1 puntos** sobre un **máximo de 100**, considerando **131 organizaciones**. El resultado es inferior a los **60,1 puntos** registrados en la segunda edición. La evolución entre ambas mediciones y los factores asociados a esta diferencia se analizan en el capítulo siguiente.

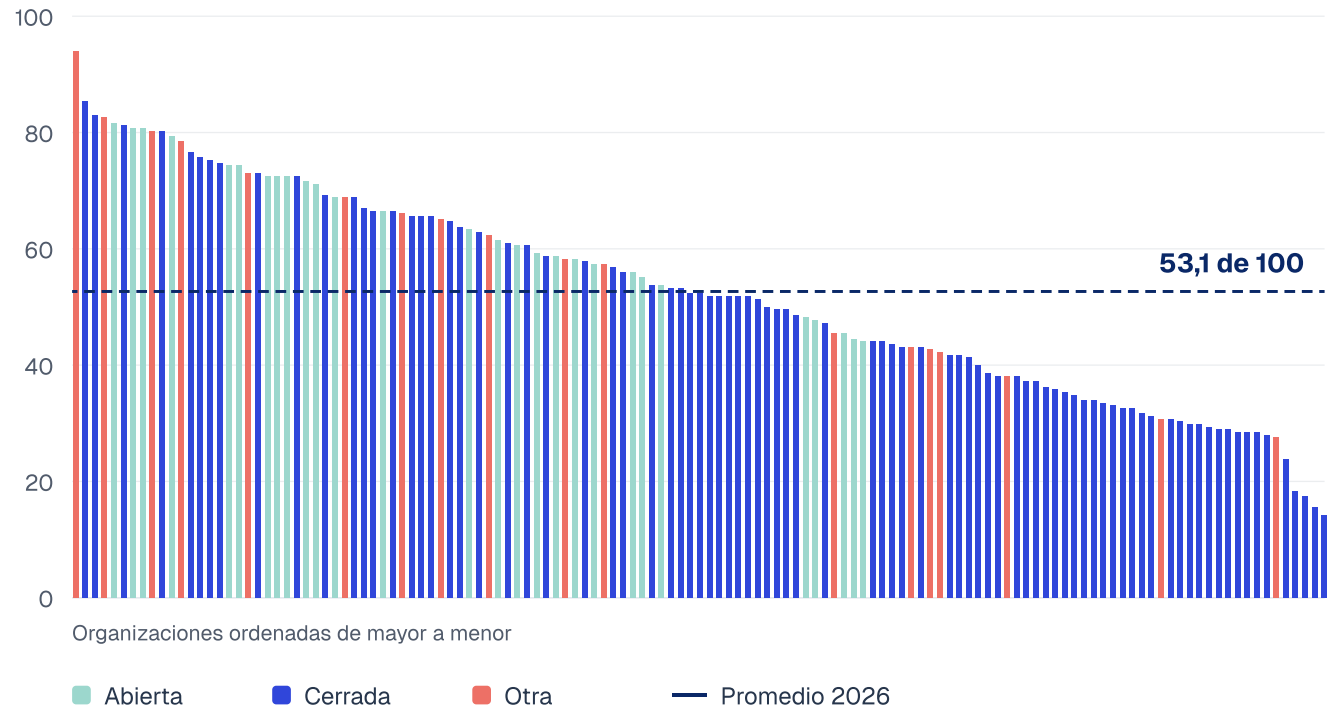
Promedio del Índice

Escala de 0 a 100 puntos

2025 · 2° Índice	2026 · 3° Índice
60,1	53,1

7,0 puntos menos

Gráfico N° 1 Resultados generales del Tercer Índice diferenciando por tipo de empresas

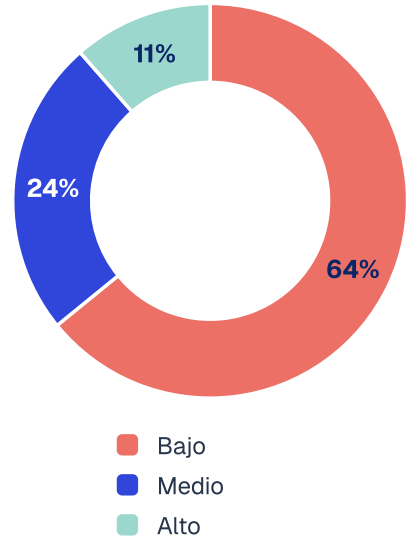


Fuente: elaboración propia (n=131)

Los resultados muestran una **amplia dispersión** entre las organizaciones participantes. El puntaje más bajo alcanza **14,1 puntos** y el más alto **94 puntos**. De las **131 organizaciones**, la mayoría se ubica en el **tramo bajo**, como detalla el gráfico 2.[4]

Al igual que en las ediciones anteriores, se observan diferencias según el **tipo de organización**. Las **empresas abiertas** alcanzan el mayor promedio, seguidas por otras organizaciones, empresas públicas, asociaciones gremiales y cooperativas. Las **empresas cerradas**, que como se comentó anteriormente son el grupo más presente en la muestra del Tercer Índice y son las que muestran un nivel más bajo con un promedio **16 puntos menor** al de las empresas abiertas, como se detalla en la tabla 1.

Gráfico N° 2 Distribución de las empresas por nivel logrado en el Tercer Índice



Fuente: elaboración propia (n=131). Nota: Los tramos corresponden a la clasificación del Índice según el puntaje total obtenido por cada organización: bajo, menos de 61 puntos; medio, desde 61 a 75 puntos; alto, más de 75 puntos.

Tabla N° 1 Resultados del Tercer Índice por tipo de empresa

Tipo de empresa	Mínimo	Promedio	Máximo
Empresa abierta (n=28)	44	**64**	82
Empresa cerrada (n=85)	14	**48**	85
Otras (públicas, asociación gremial, cooperativa) (n=18)	28	**59**	94

Fuente: elaboración propia (n=131).

Por **sector económico** también se observan diferencias. **Recursos Naturales y Energía** se mantiene, al igual que en las ediciones anteriores, como el sector con **mejores puntajes**.

En tanto, los sectores de **Comercio** y de **Servicios Financieros** también muestran buenos niveles. **Servicios, e Industria Manufacturera y Construcción**, muestran **niveles menores** como detalla la tabla 2.

4 En el Anexo #2 se detallan los resultados según el nivel logrado en el Tercer Índice por tipo de empresa y por dimensión. Ver informe completo en https://cefe.uai.cl/Proyectos/integridad-en-gobiernos-corporativos/ y fge.ong.

Tabla N° 2 Resultados del Tercer Índice por sector económico

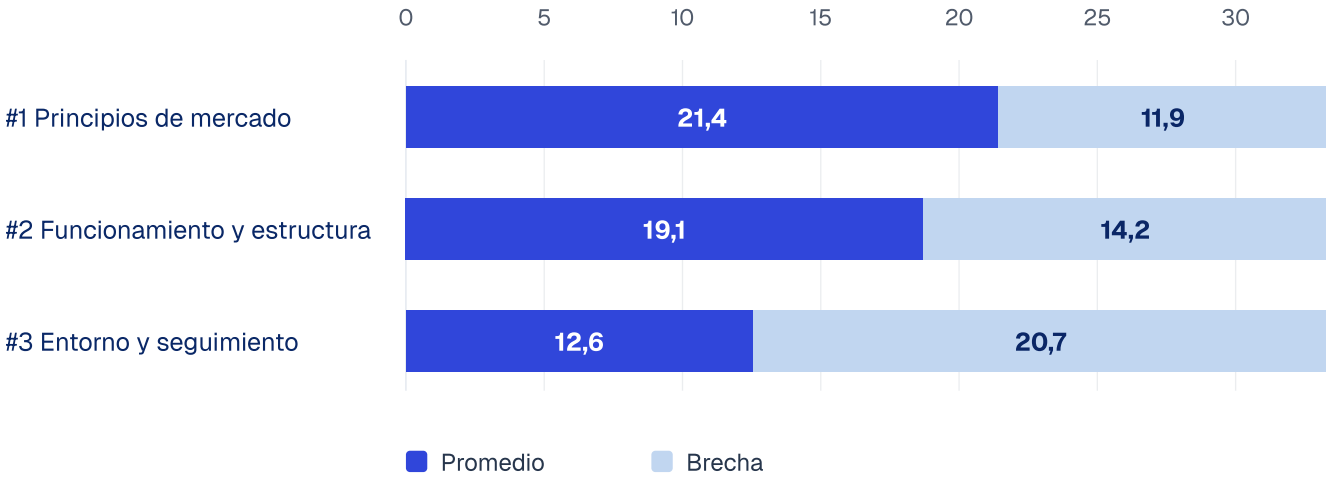
Sector económico	Mínimo	Promedio	Máximo
Comercio (n=17)	17	**54**	83
Industria manufacturera y construcción (n=28)	14	**49**	72
Recursos naturales y energía (n=29)	30	**61**	94
Servicios (n=36)	19	**49**	85
Servicios financieros (n=21)	29	**53**	75

Fuente: elaboración propia

Los resultados también presentan diferencias entre las **tres dimensiones** que componen el Índice. La primera dimensión de **Gobierno Corporativo y Principios de Mercado** alcanza el mayor promedio, con **21,4 puntos** sobre un máximo de **33,3**, seguido por la segunda dimensión de **Funcionamiento y Estructura del Gobierno Corporativo**, con **19,1 puntos**. La tercera dimensión de **Entorno, Evaluación y Seguimiento** registra el menor resultado, con **12,6 puntos**.

Este orden relativo se ha mantenido en las tres ediciones del Índice, pero en esta tercera edición los **mínimos y promedios** de la muestra son **inferiores en las tres dimensiones**, mientras los **máximos** muestran un **comportamiento distinto** en comparación con el Segundo Índice (ver detalle en la tabla 3).

Gráfico N° 3 Resultados promedio del Tercer Índice por cada dimensión y brecha para alcanzar el máximo



Fuente: elaboración propia (n=131).

Tabla N° 3 Niveles mínimos, promedio y máximo por cada dimensión del Tercer Índice

Dimensión	Mínimo Tercer Índice	Tend. mín.	Promedio Tercer Índice	Tend. prom.	Máximo logrado Tercer Índice	Tend. máx.	Referencia puntajes Segundo Índice (mín / prom / máx)
#1 Principios de mercado	0,6	↓	**21,4**	↓	33,3	=	8 / 25 / 33
#2 Funcionamiento y estructura	3,5	↓	**19,1**	↓	33,0	↑	5 / 21 / 31
#3 Entorno y seguimiento	0,0	↓	**12,6**	↓	28,4	↑	1 / 15 / 27

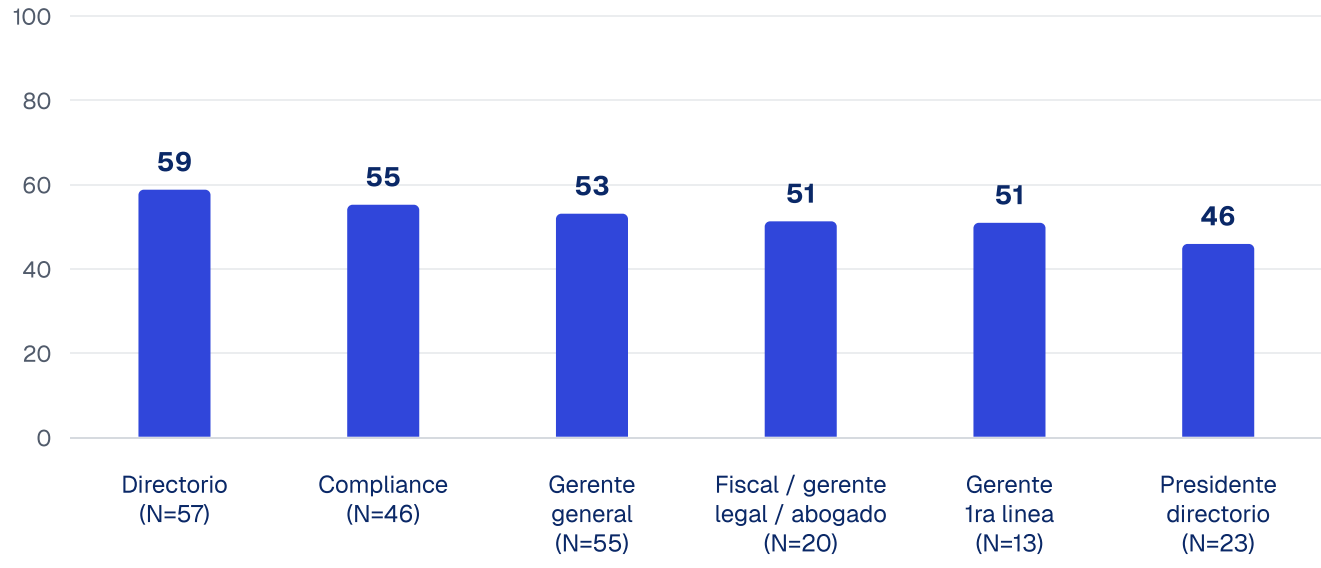
Fuente: elaboración propia (n=131).

Las flechas indican cambio de tendencia respecto del Segundo Índice.

Resultados según cargo del respondente

Los resultados muestran diferencias según el **cargo de quien responde en la encuesta**. En el **puntaje total** del Tercer Índice, la distancia entre el grupo con mayor y menor promedio alcanza **cerca de 13 puntos**, con los **miembros de directorio** en el extremo superior y los **presidentes de directorio** en el inferior (gráfico 4).

Gráfico N° 4 Puntaje total del Índice por cargo del respondente, tercera edición

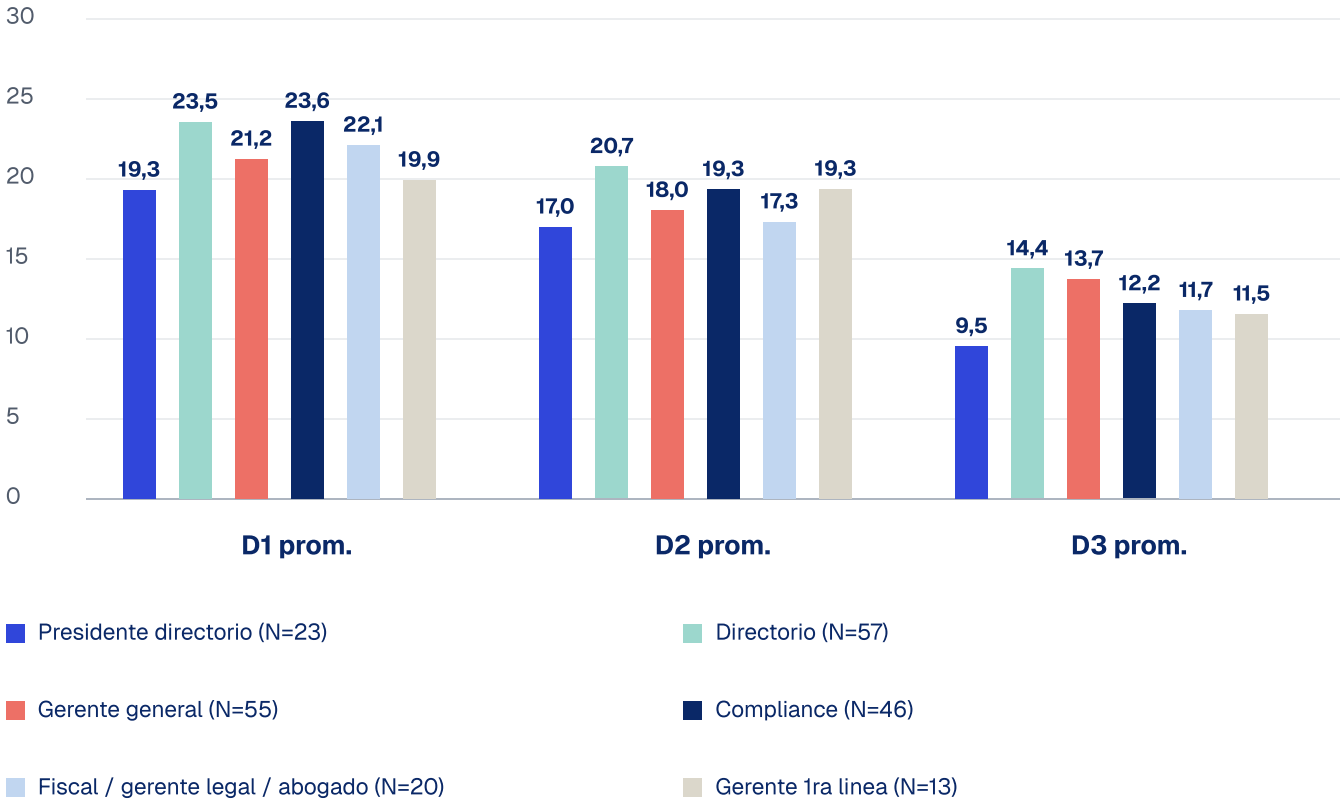


Fuente: elaboración propia (n=214 respuestas individuales).

A nivel de dimensiones también se ven diferencias según cargo. Existen **brechas** en la **primera dimensión (D1)** de Gobierno Corporativo y Principios de Mercado, seguidas por la **segunda dimensión (D2)** de Funcionamiento y Estructura del Gobierno Corporativo, y las **mayores** en la **tercera dimensión (D3),** de Entorno, Evaluación y Seguimiento para los distintos cargos, con distinto nivel, como se detalla en el gráfico 5.

Estos resultados deben **interpretarse con cautela**, ya que corresponden a **respuestas individuales** y pueden reflejar tanto **distintas perspectivas** asociadas al rol de cada respondente como a **diferencias entre las organizaciones** representadas por cada grupo.

Gráfico N° 5 Resultados de las dimensiones del Tercer Índice por cargo del respondente



Fuente: elaboración propia (n=214 respuestas individuales).

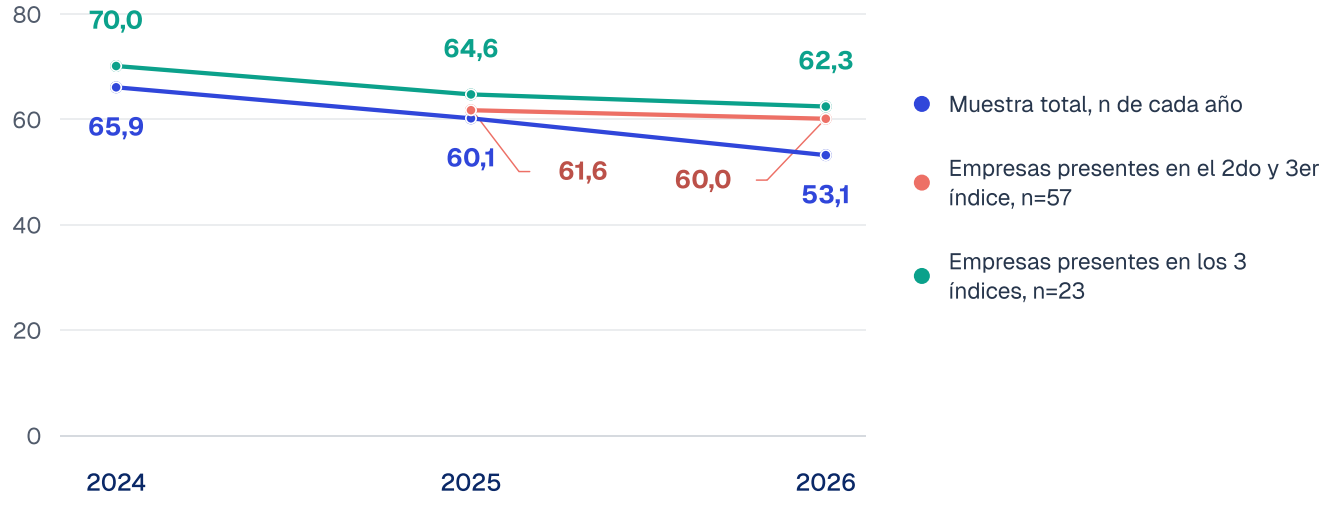
Evolución del Índice

Trayectoria descendente en las tres ediciones

El **promedio general del Índice** ha disminuido en cada una de sus tres ediciones. El primer Índice alcanzó **65,9 puntos**, el segundo **60,1 puntos** y el tercero **53,1 puntos**. De este modo, entre la primera y la tercera medición se registra una reducción acumulada de **12,9 puntos**, mientras que entre el Segundo y el Tercer Índice la disminución es de **7 puntos**.

Esta trayectoria corresponde a los **resultados agregados** de las organizaciones participantes en cada edición. Como la participación se ha ampliado y **su composición ha cambiado** a lo largo de las tres mediciones, la evolución del promedio **no refleja únicamente cambios** ocurridos dentro de las **mismas organizaciones**. Los apartados siguientes profundizan en estos elementos y complementan la comparación de las muestras de cada edición con el análisis de empresas que han participado de manera continua en las tres mediciones.

Gráfico N° 6 Trayectoria del índice en sus tres ediciones (años 2024, 2025, 2026)



Mayor participación de empresas cerradas en el Tercer Índice

Un cambio relevante entre las tres ediciones es la **composición de las organizaciones participantes**. En la base homologada utilizada para la comparación, las **empresas cerradas** aumentan de **40** en el primer Índice a **57** en el segundo y **85** en el tercero. En esta última edición representan **65%** de las organizaciones participantes, frente a **21%** de empresas abiertas y **14%** de otras organizaciones.

Esta mayor presencia es relevante para comprender el resultado agregado, porque las **empresas cerradas** han registrado **puntajes inferiores** a las abiertas en las tres ediciones. En el tercer Índice, las **empresas cerradas** alcanzan un promedio de **48,2 puntos**, frente a **63,9 puntos** de las empresas abiertas y **59,1 puntos** de las otras organizaciones.

La ampliación de la participación entre el segundo y tercer Índice también incorpora organizaciones con **resultados inferiores** a las que ya venían participando.

Las **74 organizaciones** que ingresan en la tercera edición promedian **47,7 puntos**, mientras las **57 continuadoras** alcanzan **60 puntos**. Además, **78%** de las nuevas participantes se ubica en el tramo bajo, frente a **45%** de las continuadoras. Estos resultados muestran que los cambios en la **composición de las organizaciones participantes** forman parte de la explicación de la disminución del promedio agregado.

Las empresas comparables muestran una disminución más moderada

El cambio en la composición de las organizaciones participantes explica parte de la evolución del promedio, pero no toda. Al comparar únicamente las **57 empresas** presentes tanto en el segundo como en el tercer Índice, el promedio disminuye de **61,6 a 60 puntos**. Esta variación es considerablemente menor que la disminución de **7 puntos** observada al comparar las muestras completas de ambas ediciones.

La comparación entre el primer y segundo Índice muestra un comportamiento distinto. Entre las **41 organizaciones** presentes en ambas mediciones, el promedio disminuye **5,7 puntos**, y **31 de ellas** registran un puntaje menor en el segundo Índice.

La trayectoria de las **23 organizaciones** que han participado en las tres ediciones permite observar el período completo sobre una **base constante**. En este grupo, el promedio también disminuye **7,7 puntos**, mostrando que, además de los cambios en la composición de las muestras, las organizaciones que han participado de manera continua también presentan una **disminución de sus resultados**, aunque menos pronunciada que la observada en los promedios agregados de las tres ediciones.

Tabla N° 4 Comparación entre la variación del promedio de la muestra total y del subgrupo de empresas que se mantiene en las tres ediciones

Edición	Promedio muestra total de cada edición	Promedio mismas empresas (n=23)
Primer Índice	65,9	**70,0**
Segundo Índice	60,1	**64,6**
Tercer Índice	53,1	**62,3**

Fuente: elaboración propia (n de la muestra total varía por cada edición: primera edición=79, segunda edición=114, tercera edición=131). La serie usa bases depuradas por lo que difiere de lo publicado en ediciones anteriores.

La evolución difiere entre las tres dimensiones

Dentro de un mismo grupo de organizaciones comparables, la evolución ha sido distinta por dimensión. El análisis de las **23 organizaciones** presentes en las tres ediciones muestra que mientras **Gobierno Corporativo y Principios de Mercado aumenta 1,5 puntos**, las otras dos dimensiones han disminuido en promedio: **Funcionamiento y Estructura del Gobierno Corporativo disminuye 3,9 puntos** y **Entorno, Evaluación y Seguimiento** se reduce **5,4 puntos**.

Esta diferencia también se observa al analizar con mayor detalle las **57 organizaciones** presentes tanto en el segundo como en el tercer Índice. A nivel de subdimensiones, **cuatro registran leves aumentos**: **Libre competencia**, **Roles del directorio**, **Evaluación y seguimiento** y **Desempeño socioambiental**. En tanto disminuyen las subdimensiones de **Vinculación con el entorno**[5], **Estructura del gobierno corporativo**, **Transparencia a accionistas** y, de manera más acotada, en Cumplimiento y ética y Composición del directorio.

Tabla N° 5 Variación de promedios entre el segundo y tercer Índice por subdimensión grupo comparable

Dimensión	Subdimensión	Promedio 2° Índice (2025)	Promedio 3er Índice (2026)	Variación del promedio
Gobierno Corporativo y Principios de Mercado	S1 — Cumplimiento y ética	9,47	9,20	-0,27
	S2 — Libre competencia	7,92	8,26	+0,34
	S3 — Transparencia a accionistas	7,76	7,34	-0,42
Funcionamiento y Estructura del Gobierno Corporativo	S4 — Composición del directorio	7,48	7,20	-0,29
	S5 — Roles del directorio	8,19	8,37	+0,18
	S6 — Estructura del gobierno corporativo	5,17	4,71	-0,45
Entorno, Evaluación y Seguimiento	S7 — Vinculación con el entorno	6,51	5,41	-1,10
	S8 — Evaluación y seguimiento	5,11	5,18	+0,07
	S9 — Desempeño socioambiental	3,98	4,09	+0,11
Total	**ÍNDICE TOTAL (suma de las nueve subdimensiones)**	**61,6**	**59,7**	-1,84

Fuente: elaboración propia (n=57). Las variaciones se calcularon con valores sin redondear.

5 La magnitud registrada en Vinculación con el entorno debe leerse con cautela ya que una parte de esa variación es atribuible al ajuste en la codificación de algunos ítems entre ambas mediciones y no necesariamente a un cambio en las prácticas de las organizaciones.

Dimensión 1

Gobierno Corporativo y Principios de Mercado



La primera dimensión examina los principios y mecanismos que orientan la actuación de las organizaciones en el mercado, considerando tres ámbitos: **Cumplimiento y ética**, **Libre competencia** y **Transparencia a accionistas**. Estos ámbitos observan la existencia de mecanismos para gestionar conflictos de interés y riesgos de corrupción, resguardar condiciones de libre competencia y entregar información relevante a los accionistas.

21,4
de 33,3 puntos

En el Tercer Índice, esta dimensión alcanza un **promedio de 21,4 puntos** sobre un **máximo de 33,3**, **el resultado más alto** entre las tres dimensiones evaluadas. Al interior de la dimensión, **Cumplimiento y ética** obtiene el mayor promedio, con **7,8 puntos**, seguido por **Transparencia a accionistas**, con **7 puntos**, y **Libre competencia**, con **6,7 puntos**, cada subdimensión medida sobre un **puntaje máximo de 11,1**[6].

Subdimensión 1

Cumplimiento y ética

Esta subdimensión[7] examina los mecanismos mediante los cuales las organizaciones buscan prevenir, gestionar y supervisar riesgos de integridad. Considera tres ámbitos: la **prevención y gestión de conflictos de interés**; las medidas para prevenir, denunciar y responder frente a **situaciones de corrupción**; y los estándares y controles de integridad aplicables específicamente al **directorio y la alta gerencia**. De esta forma, observa tanto la existencia de instrumentos formales (códigos, procedimientos y canales de denuncia), como prácticas destinadas a asegurar su aplicación, entre ellas la capacitación, el reporte al directorio y controles específicos para quienes ejercen funciones de gobierno y dirección.

En el Tercer Índice, esta subdimensión alcanza **7,8 puntos sobre 11,1,** el mayor resultado dentro de Gobierno Corporativo y Principios de Mercado.

Las prácticas consideradas permiten observar distintos niveles de desarrollo de los mecanismos de integridad, desde la existencia de códigos, procedimientos y canales de denuncia hasta su implementación mediante **capacitación, reporte al directorio y controles específicos** aplicables a directores y alta gerencia. La **tabla 6** muestra el porcentaje de organizaciones que reporta contar con estas prácticas.

[6] Ver Anexo #3 para más detalles de resultados de la Dimensión 1 por tipo de empresa, sector económico y comparación por subdimensiones comparado con la edición anterior del Índice. Ver informe completo en https://cefe.uai.cl/Proyectos/integridad-en-gobiernos-corporativos/ y fge.ong.

[7] Las categorías que muestran las tablas de cada una de las nueve subdimensiones corresponden al porcentaje de organizaciones que reporta cada tipo de riesgo o práctica de priorización: alta presencia ≥75%; presencia intermedia entre 50% y menos de 75%; baja presencia <50%. No corresponden a los tramos Alto, Medio y Bajo utilizados para clasificar el puntaje de las organizaciones en el Índice.

Subdimensión 1: Cumplimiento y ética

Tabla N° 6 Porcentaje de empresas que reporta las siguientes prácticas para prevenir y gestionar el conflicto de interés y temas de ética e integridad

Alta presencia ≥75%		Presencia intermedia 50%–<75%		Baja presencia <50%
90 %	Código de ética que regula los conflictos de interés	73 %	Obligación de directores y alta gerencia de reportar transacciones con la compañía o partes relacionadas	No se observan prácticas de esta subdimensión con presencia inferior a 50%
89 %	Código de ética que considera materias de corrupción	72 %	Reglas sobre recepción de regalos o invitaciones	
84 %	Oficial de cumplimiento que reporta a la alta gerencia	72 %	Procedimiento formal para gestionar, revisar y sancionar situaciones de corrupción	
84 %	Canal público de denuncias por corrupción	71 %	Medidas para prevenir conflictos de interés en la contratación de proveedores	
78 %	Procedimiento formal para gestionar, revisar y sancionar conflictos de interés	69 %	Reporte periódico al directorio sobre conflictos de interés	
		67 %	Reporte periódico al directorio sobre medidas preventivas y situaciones de corrupción	
		66 %	Capacitación anual obligatoria sobre prevención de la corrupción	
		62 %	Procesos predefinidos de revisión y sanción de conflictos de interés para directorio o alta gerencia	
		60 %	Capacitación anual obligatoria para directorio y alta gerencia en ética, conflictos de interés, corrupción y libre competencia	
		58 %	Obligación del equipo ejecutivo de registrar reuniones con funcionarios públicos a nivel de la organización	
		57 %	Obligación de directores y alta gerencia de registrar reuniones con funcionarios públicos	
		55 %	Capacitación anual obligatoria sobre conflictos de interés a los trabajadores	
		55 %	Código de ética y conducta específico para miembros del directorio	

Nota: las categorías corresponden al porcentaje de organizaciones que reporta cada práctica. Las bases de respuesta varían entre n=129 y n=131.

Subdimensión 2

Libre competencia

Esta subdimensión examina los mecanismos mediante los cuales las organizaciones buscan prevenir **riesgos y conductas contrarias a la libre competencia**, junto con las **prácticas de supervisión** que ejerce el directorio o sus comités sobre materias de auditoría y control. Considera, entre otros aspectos, la existencia de políticas específicas, canales de denuncia, restricciones al intercambio de información sensible, capacitación y resguardos frente a situaciones de **interlocking**, además de mecanismos mediante los cuales el directorio supervisa la auditoría interna, externa y la aplicación de criterios contables.

En el Tercer Índice, esta subdimensión alcanza **6,7 puntos sobre 11,1**.

En este ámbito, el Índice considera tanto **mecanismos destinados a prevenir conductas contrarias a la libre competencia** —como políticas, canales de denuncia, restricciones al intercambio de información y capacitación— como prácticas de supervisión del directorio vinculadas con **auditoría y control**. La **tabla 7** muestra la presencia de estas prácticas entre las organizaciones participantes.

Tabla N° 7 Porcentaje de empresas que reporta las siguientes prácticas para prevenir y gestionar conflictos de libre competencia y temas de auditoría y contabilidad

Alta presencia ≥75%		Presencia intermedia 50%–<75%		Baja presencia <50%	
86 %	Canal anónimo de denuncias sobre atentados contra la libre competencia	72 %	Aprobación del plan anual de auditoría interna por el directorio	46 %	Políticas o mecanismos para prevenir situaciones de interlocking
79 %	Prohibiciones explícitas de compartir información sensible con competidores, con sanciones predefinidas	66 %	Política específica de libre competencia	43 %	Reunión del directorio con el responsable de auditoría interna sin presencia del gerente general
75 %	Supervisión por el directorio o comité de auditoría de la adecuada aplicación de criterios contables	60 %	Renovación del equipo de la empresa de auditoría externa cada cinco años		
		52 %	Programa anual obligatorio de capacitación sobre riesgos de libre competencia		
		52 %	Política que regula las materias que pueden tratarse en organizaciones gremiales en las que participa la empresa		

Nota: las categorías corresponden al porcentaje de organizaciones que reporta cada práctica. Las bases de respuesta varían entre n=119 y n=129.

Subdimensión 3

Transparencia a accionistas

Esta subdimensión examina la **información que las organizaciones entregan a sus accionistas** en sus reuniones formales, como la junta anual o similar. Considera tanto **antecedentes financieros y patrimoniales** (resultados, política de dividendos y nivel de endeudamiento) como información relativa a la estructura de propiedad, transacciones con organizaciones relacionadas y desempeño o controversias socioambientales.

En el Tercer Índice, esta subdimensión alcanza **7 puntos sobre 11,1**.

La **tabla 8** permite comparar qué tipos de información son comunicados con mayor frecuencia a los accionistas, considerando contenidos financieros, patrimoniales, de propiedad y socioambientales.

Tabla N° 8 Porcentaje de empresas que reportan entrega de la siguiente información a los accionistas

Alta presencia ≥75%		Presencia intermedia 50%–<75%		Baja presencia <50%	
97 %	Información sobre resultados financieros	70 %	Información sobre política de dividendos	35 %	Información sobre desempeño y controversias socioambientales
		65 %	Información sobre nivel de deuda y covenants		
		58 %	Información sobre transacciones con organizaciones relacionadas		
		55 %	Información sobre estructura de propiedad		

Nota: las categorías corresponden al porcentaje de organizaciones que reporta cada práctica. Base: n=130.

En resumen

01 Gobierno Corporativo y Principios de Mercado es la dimensión con el mayor resultado del Tercer Índice.

Alcanza **21,4 puntos sobre 33,3**, con resultados relativamente próximos entre Cumplimiento y ética, Transparencia a accionistas y Libre competencia.

02 Los mecanismos generales de integridad muestran una presencia extendida, mientras su implementación específica es más heterogénea.

Códigos de ética, procedimientos formales, responsables de compliance y canales de denuncia se encuentran entre las prácticas más instaladas. En cambio, la capacitación periódica, el reporte al directorio y algunos controles específicos aplicables a directores y alta gerencia presentan una menor presencia relativa.

03 En libre competencia, los resguardos generales están más extendidos que algunas prácticas especializadas de prevención y supervisión.

Los canales de denuncia y las restricciones al intercambio de información sensible presentan una alta presencia, mientras mecanismos como la capacitación anual, la prevención de interlocking y determinadas instancias de supervisión independiente de auditoría están menos extendidos.

04 La transparencia hacia los accionistas continúa concentrándose principalmente en contenidos financieros.

La información sobre resultados, dividendos y endeudamiento presenta una mayor cobertura que aquella relativa a estructura de propiedad, operaciones con partes relacionadas y, especialmente, desempeño y controversias socioambientales. Este patrón mantiene, en términos generales, lo observado en las ediciones anteriores.

Dimensión 2

Funcionamiento y Estructura del Gobierno Corporativo

La segunda dimensión[8] examina las condiciones que permiten al directorio ejercer sus **responsabilidades de dirección y supervisión**. Considera tres ámbitos: la **composición, renovación y dinámica del directorio**; el alcance de su participación en **decisiones estratégicas y de riesgo**; y las estructuras institucionales que apoyan el ejercicio de sus funciones, incluyendo comités y el rol de los directores independientes.

19,1

de 33,3 puntos

En el Tercer Índice, esta dimensión alcanza **19,1 puntos sobre un máximo de 33,3**. Entre sus subdimensiones, **Roles del directorio** registra el mayor promedio, con **8 puntos sobre 11,1**; **Composición del directorio** alcanza **6,9 puntos**; y **Estructura del gobierno corporativo**, **4,2 puntos**.

Subdimensión 4

Composición del directorio

Esta subdimensión examina las condiciones que caracterizan la composición y funcionamiento del directorio a partir de tres componentes. Primero, considera atributos de **diversidad, experiencia e independencia** de sus integrantes; segundo, los mecanismos de **renovación, búsqueda, selección e inducción** de nuevos directores; y tercero, las prácticas de **preparación, capacitación, deliberación y toma de decisiones** que acompañan su funcionamiento.

En el Tercer Índice, esta subdimensión alcanza **6,9 puntos sobre 11,1**.

El primer grupo de indicadores permite observar atributos de composición del directorio —diversidad generacional, profesional, de experiencia e independencia— y los mecanismos utilizados para su renovación, búsqueda, selección e inducción. La **tabla 9** muestra la presencia de estas características y prácticas en las organizaciones participantes.

[8] Ver Anexo #4 para más detalles de resultados de la Dimensión 2 por tipo de empresa, sector económico y comparación por subdimensiones comparado con la edición anterior del Índice. Ver informe completo en https://cefe.uai.cl/Proyectos/integridad-en-gobiernos-corporativos/ y fge.ong.

Subdimensión 4: Composición del directorio

Tabla N° 9 Porcentaje de empresas que reporta las siguientes prácticas para la composición, renovación y selección de directores

Alta presencia ≥75%	Presencia intermedia 50%–<75%	Baja presencia <50%
No se observan prácticas de este tema con presencia ≥75%	73% Diferencia generacional de más de diez años entre integrantes	44% Proceso formal de inducción para nuevos directores
	65% Integrantes de al menos tres profesiones diferentes	34% Un tercio o más de directores independientes
	64% Experiencia proveniente de distintos campos laborales	28% Intención explícita de fortalecer la diversidad al renovar el directorio
		26% Definición previa de perfiles de búsqueda según desafíos de la organización
		23% Paridad de género o composición 40/60
		20% Proceso formal de búsqueda y selección de directores
		15% Comité con participación del directorio que aborda materias de sucesión

Nota: las categorías corresponden al porcentaje de organizaciones que reporta cada atributo o práctica: alta presencia ≥75%; presencia intermedia entre 50% y menos de 75%; baja presencia <50%. No corresponden a los tramos Alto, Medio y Bajo utilizados para clasificar el puntaje de las organizaciones en el Índice. Base: n=131 para los atributos de composición del directorio y n=129 para los mecanismos de renovación, búsqueda, selección e inducción.

Subdimensión 4: Composición del directorio

Un segundo grupo de prácticas examina las condiciones de funcionamiento del directorio, considerando **preparación previa, deliberación, toma de decisiones y capacitación**. La **tabla 10** muestra el porcentaje de organizaciones que reporta estas prácticas.

Tabla N° 10 Porcentaje de empresas que reporta las siguientes prácticas de preparación, capacitación, deliberación y toma de decisiones

Alta presencia ≥75%		Presencia intermedia 50%–<75%		Baja presencia <50%	
89%	Revisión previa de antecedentes por parte de los directores antes de las sesiones	72%	Mecanismos claros de votación en el directorio para definiciones estratégicas	47%	Capacitación o asesoría para el directorio en estándares ambientales y de reportabilidad
89%	Las decisiones estratégicas son adoptadas en sesiones formales del directorio y registradas en acta	71%	Participación activa de directores independientes en la toma de decisiones	46%	Capacitación o asesoría para el directorio en cambios de normativa laboral
86%	El Presidente del directorio fomenta la diversidad de opiniones entre los miembros	63%	Diversidad habitual de opiniones en el directorio en materias estratégicas	35%	Capacitación o asesoría para el directorio en diversidad e inclusión
80%	Capacitación o asesoría al directorio en delitos económicos y prevención de la corrupción	62%	Capacitación o asesoría para el directorio en cambios tecnológicos, incluida IA y riesgos asociados	27%	Capacitación o asesoría para el directorio en tendencias de innovación organizacional
		60%	Capacitación o asesoría para el directorio en buenas prácticas de gobierno corporativo	24%	Capacitación o asesoría para el directorio en derechos humanos
		56%	Capacitación o asesoría para el directorio en protección y tratamiento de datos		

Nota: las categorías corresponden al porcentaje de organizaciones que reporta cada práctica o atributo. Las bases varían entre n=129 y n=131. En las prácticas de deliberación y funcionamiento se consideran conjuntamente las respuestas “Siempre” y “Frecuentemente”.

Subdimensión 5

Roles del directorio

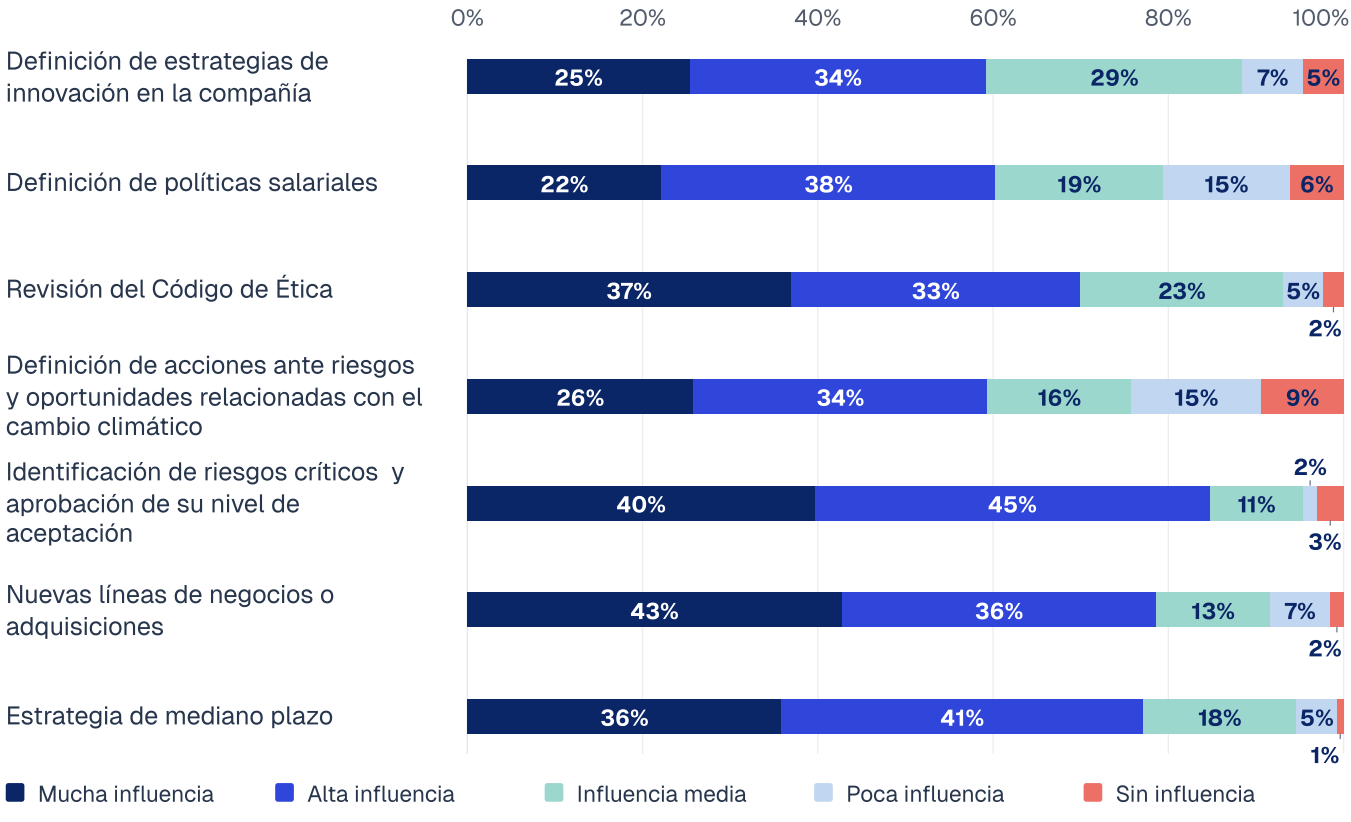
Esta subdimensión examina cómo el directorio ejerce sus responsabilidades de dirección y supervisión a partir de tres componentes: el horizonte temporal de la planificación estratégica, su nivel de influencia en decisiones estratégicas y de gestión, y la amplitud de los riesgos incorporados en los mecanismos formales de identificación y priorización.

En el Tercer Índice alcanza **8 puntos sobre 11,1**, **el mayor resultado** entre las nueve subdimensiones evaluadas.

En cuanto al horizonte de planificación, **83%** de las organizaciones reporta que el directorio define objetivos estratégicos para períodos superiores a un año; **48%** trabaja con horizontes de **dos a tres años** y **35%** de **cuatro a cinco años**.

El Índice también analiza el grado de influencia que ejerce el directorio en distintas decisiones relevantes para la organización, abarcando materias vinculadas con estrategia, expansión y gestión de riesgos, así como políticas salariales, innovación y cambio climático. La escala distingue **cinco niveles**, desde mucha influencia hasta ausencia de influencia como se detalla en el **gráfico 7**.

Gráfico N° 7 Nivel de influencia del directorio en las materias que se especifican



Fuente: elaboración propia (n=131)

Subdimensión 5: Roles del directorio

A continuación, la tabla 11 sintetiza los dos niveles superiores de la escala (**mucha y alta influencia**) para facilitar la comparación entre materias.

Tabla N° 11 Porcentaje de empresas que reporta una alta influencia del directorio por materias que se especifican

Alta presencia ≥75%		Presencia intermedia 50%–<75%		Baja presencia <50%
84 %	Identificación de riesgos críticos y aprobación del nivel de aceptación o apetito de riesgo	70 %	Revisión del Código de Ética	No se observan materias bajo 50%
78 %	Definición de nuevas líneas de negocio o adquisiciones	60 %	Definición de políticas salariales	
77 %	Estrategia de mediano plazo	59 %	Acciones frente a riesgos y oportunidades asociados al cambio climático	
		59 %	Estrategias de innovación	

Nota: las categorías corresponden al porcentaje de organizaciones que reporta cada práctica. Los porcentajes corresponden a la suma de las categorías 'Mucha influencia' y 'Alta influencia'. Base: n=131.

Tabla N° 12 Porcentaje de empresas que reporta las siguientes materias incorporadas en la matriz de riesgos

Alta presencia ≥75%		Presencia intermedia 50%–<75%		Baja presencia <50%	
95 %	Riesgos de cumplimiento normativo	68 %	Riesgos ambientales y climáticos	48 %	Riesgos sociales que afectan la cadena de valor
95 %	Riesgos financieros y de mercado	55 %	Uso de criterios de materialidad para priorizar riesgos		
85 %	Riesgos reputacionales				
82 %	Riesgos tecnológicos y de ciberseguridad				

Nota: las categorías corresponden al porcentaje de organizaciones que reporta cada tipo de riesgo o práctica de priorización. Base: n=131.

Subdimensión 6

Estructura del gobierno corporativo

Esta subdimensión examina las estructuras institucionales que apoyan el ejercicio de las funciones del directorio. Considera dos componentes: la existencia de **comités especializados** con participación de directores y los ámbitos en que los **directores independientes** ejercen un rol decisivo. Ambos permiten observar cómo se distribuyen y apoyan determinadas responsabilidades de supervisión y decisión dentro del gobierno corporativo.

En el Tercer Índice, esta alcanza un promedio de **4,2 puntos sobre 11,1, el menor resultado** dentro de la dimensión Funcionamiento y Estructura del Gobierno Corporativo.

El primer componente observa la existencia de comités especializados con participación de directores. La tabla 13 muestra qué tipos de comités con participación del directorio presentan una mayor o menor presencia entre las organizaciones.

Tabla N° 13 Porcentaje de empresas que reporta contar con los siguientes comités con participación de directores

Alta presencia ≥75%		Presencia intermedia 50%–<75%		Baja presencia <50%	
82 %	Comité de Auditoría y Compliance con participación de directores	61 %	Comité de Riesgos con participación de directores	34 %	Comité de Sostenibilidad con participación de directores
		56 %	Comité de Ética y/o Conflictos de Interés con participación de directores	34 %	Comité de Gobierno Corporativo con participación de directores
				30 %	Comité de Innovación con participación de directores
				28 %	Comité de Remuneraciones con participación de directores

Nota: las categorías corresponden al porcentaje de organizaciones que reporta cada comité con participación de directores. Base: n=109.

Subdimensión 6: Estructura del gobierno corporativo

El segundo componente examina en qué materias los **directores independientes ejercen un rol decisivo**. La **tabla 14** muestra la presencia de este rol en distintos ámbitos de decisión.

Tabla N° 14 Porcentaje de empresas que reportan los siguientes ámbitos donde los directores independientes ejercen un rol decisivo

Alta presencia ≥75%	Presencia intermedia 50%–<75%		Baja presencia <50%	
No se observan ámbitos con presencia igual o superior a 75%	62 %	Revisión de estados financieros	47 %	Relación con partes relacionadas
			28 %	Revisión de políticas de remuneraciones de directores y alta gerencia
			11 %	Nominación de directores o procesos de sucesión

Nota: las categorías corresponden al porcentaje de organizaciones que reporta un rol decisivo de los directores independientes en cada materia. 26% de las empresas reportan no contar con directores independientes. Base: n=129.

En resumen

01 Roles del directorio es la subdimensión con el mayor resultado de todo el Índice.

Alcanza **8 puntos sobre 11,1**. La participación del directorio es especialmente alta en materias vinculadas con estrategia, decisiones de negocio y gestión de riesgos, mientras disminuye en ámbitos como innovación, cambio climático y políticas salariales.

02 Las prácticas de preparación y formalización de las decisiones están ampliamente instaladas.

La revisión previa de antecedentes, la adopción de decisiones estratégicas en sesiones formales y su registro en actas presentan una alta presencia. También se observa una instalación extendida de prácticas orientadas a favorecer la deliberación y diversidad de opiniones dentro del directorio.

03 La composición presenta mayor desarrollo que los mecanismos formales de renovación y sucesión.

La diversidad generacional, profesional y de experiencia se encuentra más extendida que la independencia y la paridad de género. A su vez, la inducción de nuevos directores presenta una mayor presencia que los procesos formales de búsqueda y selección, la definición previa de perfiles y los mecanismos de sucesión.

04 Las estructuras de apoyo al directorio se concentran principalmente en funciones de control, riesgos y ética.

La participación de los directores en los comités de auditoría y compliance, riesgos y ética y/o conflictos de interés presenta una mayor presencia que aquellos asociados a sostenibilidad, gobierno corporativo, innovación y remuneraciones. De manera similar, el rol decisivo de los directores independientes se concentra principalmente en estados financieros y partes relacionadas, y es menor en remuneraciones, nominación y sucesión.

Dimensión 3

Vinculación con el Entorno y Seguimiento



La tercera dimensión[9] examina cómo las organizaciones incorporan su relación con los **principales grupos de interés** a la supervisión del gobierno corporativo, **evalúan el funcionamiento del directorio** y de la alta administración e integran **aspectos socioambientales** en mecanismos de seguimiento, incentivos y rendición de cuentas.

12,6

de 33,3 puntos

En el Tercer Índice, esta dimensión alcanza **12,6 puntos sobre un máximo de 33,3**, **el menor resultado** de las tres dimensiones. Al interior de ella, Vinculación con el entorno obtiene **5,1 puntos sobre 11,1**, Evaluación y seguimiento alcanza **4 puntos** y Desempeño socioambiental, **2,8 puntos**, el resultado más bajo de las nueve subdimensiones.

Subdimensión 7

Vinculación con el entorno

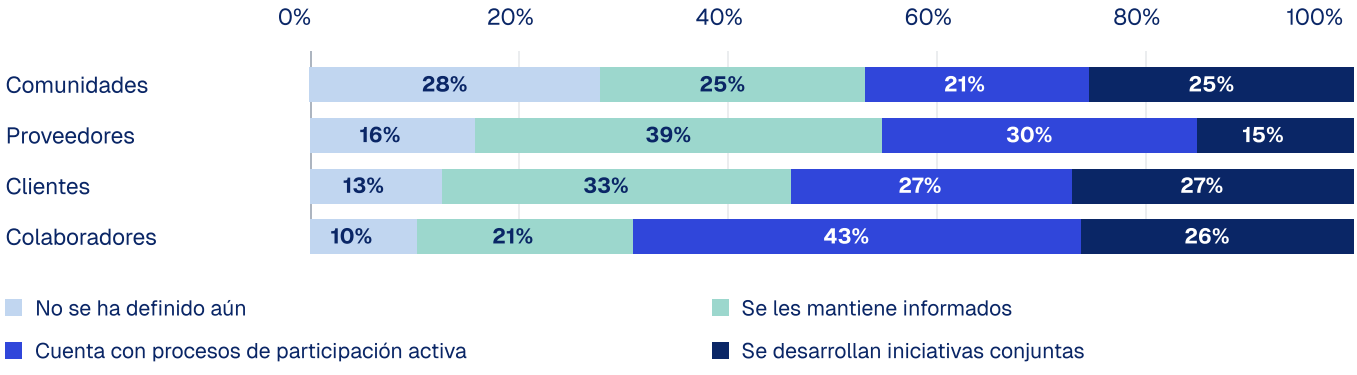
Esta subdimensión examina cómo las organizaciones incorporan su relación con los principales grupos de interés al gobierno corporativo. Considera, por una parte, el nivel de vinculación definido con **colaboradores, clientes, proveedores y comunidades** y, por otra, la frecuencia con que el directorio revisa materias financieras, éticas, sociales, ambientales y asociadas a cambios del contexto.

En el Tercer Índice alcanza **5,1 puntos sobre 11,1**, **el mayor resultado** dentro de la dimensión Vinculación con el Entorno, Evaluación y Seguimiento.

En cuanto a la vinculación con los principales grupos de interés, el Índice distingue distintos niveles de relación definidos por el directorio: desde aquellos casos en que la vinculación aún no ha sido definida, pasando por relaciones centradas principalmente en mantener informados a los stakeholders primarios (clientes, colaboradores, proveedores y comunidades), hasta esquemas que incorporan procesos de participación activa o avanzan hacia el desarrollo de iniciativas conjuntas. Los resultados muestran que **los colaboradores presentan el mayor nivel** de profundización en la vinculación, seguido por los clientes. Las organizaciones que han definido una vinculación activa o iniciativas conjuntas con comunidades y proveedores son **menos de la mitad de la muestra** (**gráfico 8**).

[9] Ver Anexo #5 para más detalles de resultados de la Dimensión 3 por tipo de empresa, sector económico y comparación por subdimensiones comparado con la edición anterior del Índice. Ver informe completo en https://cefe.uai.cl/Proyectos/integridad-en-gobiernos-corporativos/ y fge.ong.

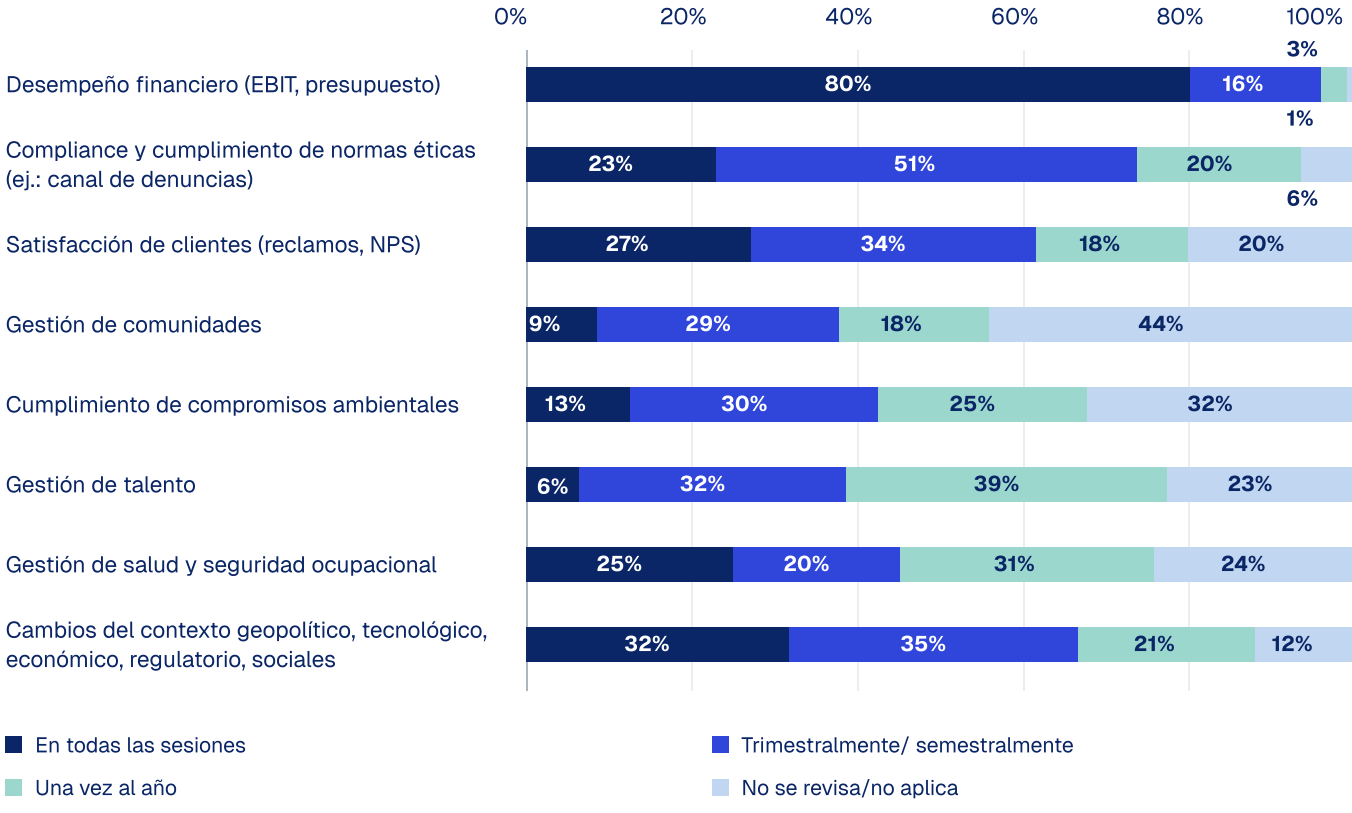
Gráfico N° 8 Forma en que el directorio ha definido vincularse con los stakeholders que se especifican



Fuente: elaboración propia (n=126)

Además de la profundidad de la relación con sus grupos de interés, esta subdimensión analiza con qué **frecuencia** el directorio revisa materias financieras, éticas, sociales, ambientales y vinculadas con cambios del contexto, permitiendo observar qué asuntos forman parte de manera más habitual de su **agenda de supervisión**, como detalla el **gráfico 9**.

Gráfico N° 9 Frecuencia con la que el directorio revisa los temas que se especifican



Fuente: elaboración propia (n=127)

La frecuencia con que el directorio revisa ciertas materias **muestra diferencias importantes entre los distintos ámbitos de supervisión**. La tabla 15 muestra que los asuntos financieros y de cumplimiento están más incorporados a la supervisión habitual del directorio que otros ámbitos vinculados con personas, comunidades y desempeño ambiental.

Tabla N° 15 Porcentaje de empresas que reportan una revisión frecuente de las materias que se especifican

Alta presencia ≥75%		Presencia intermedia 50%–<75%		Baja presencia <50%	
96 %	Desempeño financiero	74 %	Compliance y cumplimiento de normas éticas	45 %	Gestión de salud y seguridad ocupacional
		67 %	Cambios del contexto geopolítico, tecnológico, económico, regulatorio y social	43 %	Cumplimiento de compromisos ambientales
		61 %	Satisfacción de clientes	38 %	Gestión de talento
				38 %	Gestión de comunidades

Nota: los porcentajes corresponden a la suma de las categorías “En todas las sesiones” y “Trimestralmente/ semestralmente”. Base: n=127.

Subdimensión 8

Evaluación y seguimiento

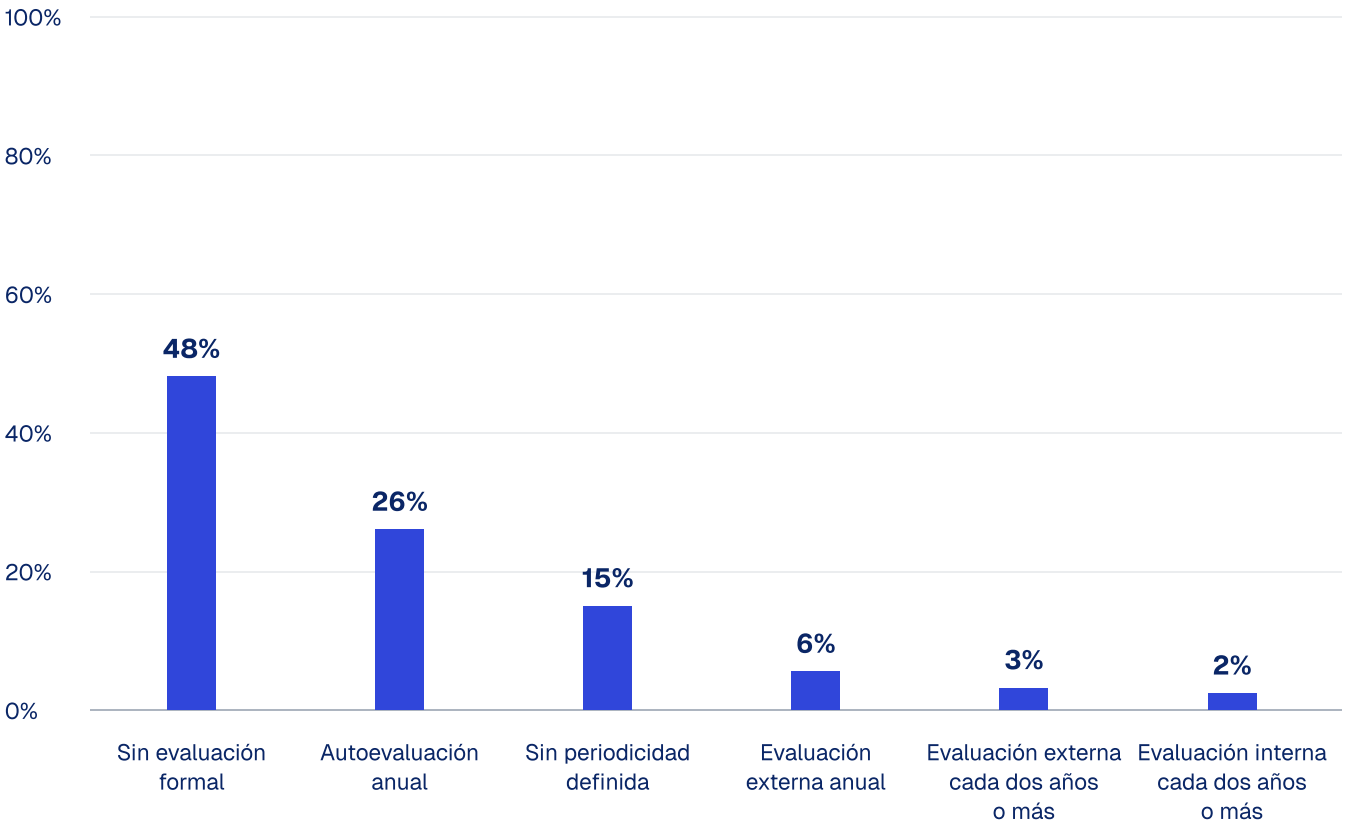
Esta subdimensión examina dos mecanismos complementarios de rendición de cuentas: la **evaluación formal del propio directorio** y los criterios utilizados por este para **evaluar la gestión del gerente general**. El primer componente permite observar la existencia, modalidad y periodicidad de los procesos de evaluación del órgano de gobierno; el segundo, la amplitud de variables financieras y no financieras consideradas al supervisar el desempeño de la administración.

En esta versión, la subdimensión alcanza un promedio de **4 puntos sobre 11,1**.

El Índice examina si el directorio cuenta con mecanismos formales para evaluar su propio desempeño, distinguiendo entre autoevaluaciones y evaluaciones externas, así como su periodicidad. También identifica a las organizaciones que realizan evaluaciones sin una frecuencia definida o que no cuentan con un proceso formal, como detalla el gráfico 10.

Subdimensión 8: Evaluación y seguimiento

Gráfico N° 10 Porcentaje de empresas que reportan que el directorio evalúa su propio desempeño



Fuente: elaboración propia (n=127)

La evaluación del gerente general incorpora distintos criterios de desempeño, que abarcan desde resultados financieros y reputacionales hasta aspectos laborales, de innovación, integridad, regulación, desempeño ambiental y relación con comunidades y autoridades. La **tabla 16** permite observar qué criterios se encuentran más extendidos en los procesos de evaluación.

Tabla N° 16 Porcentaje de empresas que reportan incluir los siguientes criterios en la evaluación del gerente general

Alta presencia ≥75%		Presencia intermedia 50%–<75%		Baja presencia <50%	
97 %	Cumplimiento de metas financieras	66 %	Nivel reputacional de la compañía	46 %	Gestión de la cultura ética
		62 %	Clima interno y rotación de colaboradores	44 %	Cumplimiento de la política de integridad
		61 %	Innovación y nuevos desarrollos	42 %	Cumplimiento normativo
				35 %	Relaciones con reguladores o autoridades
				28 %	Desempeño ambiental
				28 %	Logro de cuota de mercado
				26 %	Relación con las comunidades

Nota: Base n=127. Pregunta de respuesta múltiple, por lo que los porcentajes no suman 100%.

Subdimensión 9

Desempeño socioambiental

Esta subdimensión examina dos mecanismos mediante los cuales las materias socioambientales se incorporan al gobierno corporativo: su integración en los sistemas de compensación variable de distintos niveles de la organización y el uso de mecanismos externos de reporte, verificación o acreditación del desempeño ambiental y social.

En el Tercer Índice, esta subdimensión alcanza un promedio de **2,8 puntos sobre 11,1**, **el resultado más bajo** entre las nueve subdimensiones evaluadas.

El Índice examina en qué niveles de la organización se incorporan metas socioambientales como parte de la compensación variable, desde miembros del directorio y la gerencia general hasta áreas de sostenibilidad y equipos operativos. Cabe destacar que el **55% de las organizaciones** reporta que no incorpora este tipo de objetivos en la compensación variable y entre aquellas que sí lo hacen, **ninguna de las prácticas consideradas** alcanza una presencia igual o superior al 50% de la muestra. La **tabla 17** detalla el porcentaje de empresas que cuenta con este tipo de metas según el cargo.

Tabla N° 17 Empresas que declaran incluir metas socioambientales en la compensación variable, por tipo de cargo

Alta presencia ≥75%	Presencia intermedia 50%–<75%	Baja presencia <50%	
No se observan prácticas con presencia igual o superior a 75%	No se observan prácticas entre 50% y menos de 75%	30 %	Gerentes de primera línea
		28 %	Área a cargo de sostenibilidad
		28 %	Gerente general o CEO
		16 %	Gerentes de segunda línea
		9 %	Equipos operativos
		3 %	Miembros del directorio

Nota: 55% de las organizaciones señala que no incorpora metas socioambientales en la compensación variable. Base: n=123. Pregunta de respuesta múltiple por lo cual suma más de 100%.

El segundo componente analiza los mecanismos externos utilizados por las organizaciones para **reportar, verificar o acreditar** su desempeño ambiental y social, incluyendo reportes de sostenibilidad, procesos de aseguramiento y certificaciones o índices públicos. Cabe señalar que el **26% de las empresas** reporta que no cuenta con este tipo de mecanismo externo.

Tabla N° 18 Porcentaje de empresas que reportan mecanismos de verificación o acreditación de su desempeño ambiental y social

Alta presencia ≥75%	Presencia intermedia 50%–<75%	Baja presencia <50%	
No se reportan prácticas con presencia igual o superior a 75% de la muestra	No se reportan prácticas entre 50% y menos de 75% de la muestra	48 %	Reporte de sostenibilidad bajo estándares nacionales o internacionales
		31 %	Auditorías externas o procesos de aseguramiento
		20 %	Certificaciones o índices públicos de desempeño

Nota: 26% de las organizaciones señala que no cuenta con este tipo de mecanismo externo. Base: n=127. Pregunta de respuesta múltiple.

En resumen

01 Vinculación con el Entorno, Evaluación y Seguimiento presenta el menor resultado entre las tres dimensiones del Índice.

Alcanza **12,6 puntos sobre 33,3** y contiene las dos subdimensiones con menores resultados: Evaluación y seguimiento, con **4 puntos**, y Desempeño socioambiental, con **2,8 puntos sobre 11,1**.

02 La profundidad de la vinculación y la presencia de distintos asuntos en la agenda del directorio varían según el grupo de interés y la materia analizada.

La vinculación de mayor profundidad es más frecuente con colaboradores y clientes que con proveedores y comunidades. A su vez, el desempeño financiero y el cumplimiento ocupan un lugar más habitual en la supervisión del directorio, mientras materias asociadas a talento, comunidades y compromisos ambientales presentan una revisión menos frecuente.

03 La evaluación del gerente general incorpora una mayor amplitud de criterios que la evaluación formal del propio directorio.

Las metas financieras se encuentran prácticamente generalizadas en la evaluación del gerente general y también se incorporan criterios reputacionales, laborales y de innovación. En cambio, la evaluación del propio directorio presenta distintos grados de formalización y periodicidad, y **48% de las organizaciones** señala que no cuenta con un proceso formal de evaluación.

04 La incorporación del desempeño socioambiental es más frecuente en mecanismos de reporte que en aseguramiento externo e incentivos.

El reporte de sostenibilidad bajo estándares nacionales o internacionales es la práctica más extendida, aunque permanece bajo el 50% de las organizaciones. Los procesos de aseguramiento y certificación presentan una presencia menor y **55% de las organizaciones** no incorpora metas socioambientales en la compensación variable.

Hallazgos transversales

Relaciones entre prácticas y organizaciones con altos niveles de integridad

Una lectura transversal del Índice permite examinar si las prácticas de gobierno corporativo aparecen de manera aislada o si tienden a **desarrollarse conjuntamente**, y también identificar diferencias relevantes entre las organizaciones ubicadas en los tramos alto y bajo. El análisis muestra un patrón predominantemente positivo: los mayores resultados en determinados ámbitos suelen coexistir con mayores resultados en otros, tanto entre dimensiones y subdimensiones como entre prácticas específicas. Estas asociaciones **no permiten establecer causalidad**, pero sí identificar configuraciones que tienden a presentarse de manera conjunta[10]. A su vez, la comparación entre los tramos alto y bajo permite observar qué prácticas distinguen con mayor claridad a las organizaciones con mayores niveles de integridad en su gobierno corporativo.

Las prácticas de gobierno corporativo tienden a aparecer en configuraciones complementarias

Las tres dimensiones del Índice presentan **asociaciones positivas entre sí**. Este patrón también se observa entre subdimensiones: destacan las relaciones entre Cumplimiento y ética y Libre competencia, Composición del directorio y Roles del directorio, y Vinculación con el entorno y Desempeño socioambiental. Asimismo, se observan asociaciones entre Composición del directorio y Vinculación con el entorno, y entre Vinculación con el entorno y Evaluación y seguimiento[11].

Las **relaciones también aparecen entre prácticas concretas**. Por ejemplo, la existencia de canales de denuncia en materias de corrupción se asocia con canales anónimos para libre competencia; la capacitación general en integridad, con la capacitación en libre competencia; y la presencia de directores independientes, con un rol más activo de estos en operaciones con partes relacionadas.

En materia socioambiental, la consideración de **riesgos climáticos** se relaciona con una revisión más frecuente de compromisos ambientales, mientras que la incorporación del desempeño ambiental en la **evaluación del gerente general** se asocia con mejores resultados en Desempeño socioambiental.

En conjunto, estos resultados muestran que los distintos componentes del gobierno corporativo no se comportan como ámbitos completamente independientes. Los mecanismos de integridad, supervisión, composición del directorio, gestión de riesgos, evaluación y vinculación con el entorno tienden a desarrollarse **de manera complementaria**.

[10] El análisis de correlaciones permite identificar si dos ámbitos tienden a variar conjuntamente. Una asociación positiva indica que mayores resultados en uno tienden a coexistir con mayores resultados en otro. Estas relaciones no permiten establecer causalidad ni concluir que una práctica produzca mejoras en otra.

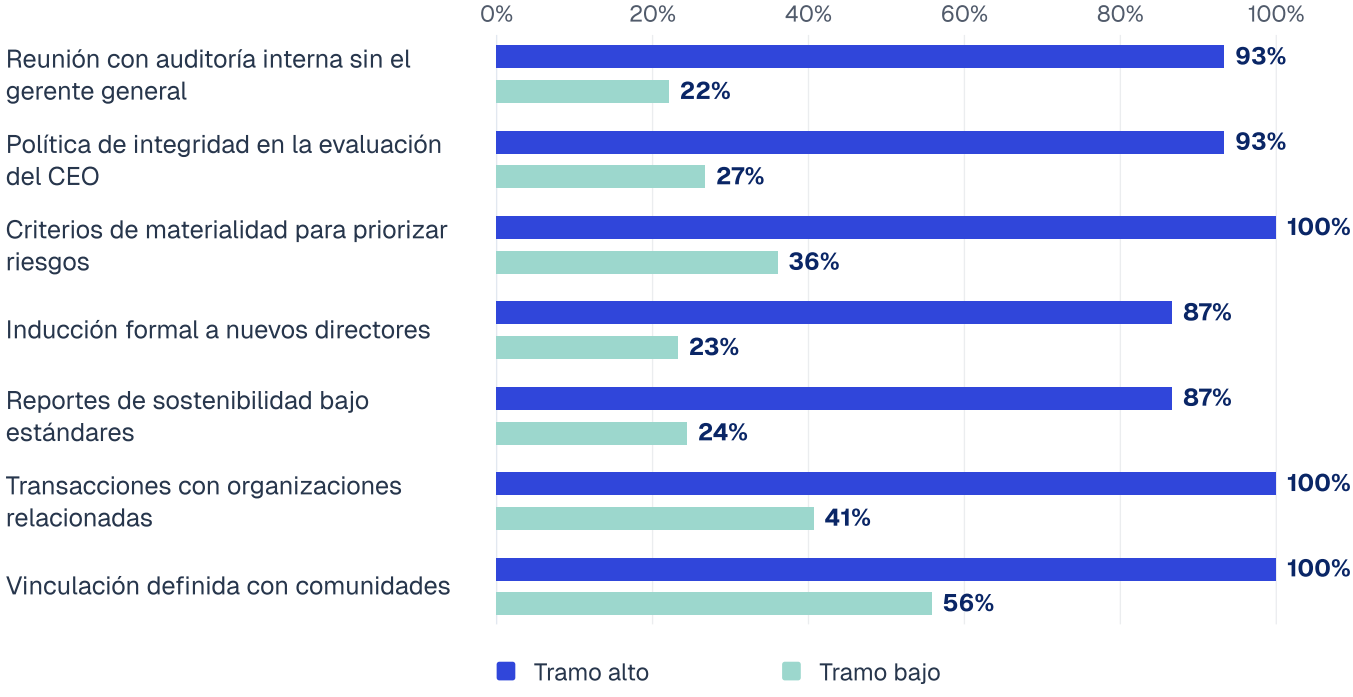
[11] La relación más alta se observa entre Funcionamiento y Estructura del Gobierno Corporativo y Entorno, Evaluación y Seguimiento (ρ=0,662), seguida por la asociación entre Gobierno Corporativo y Principios de Mercado y Funcionamiento y Estructura del Gobierno Corporativo (ρ=0,629), y entre Gobierno Corporativo y Principios de Mercado y Entorno, Evaluación y Seguimiento (ρ=0,613). A nivel de subdimensiones, las asociaciones más altas se observan entre Cumplimiento y ética y Libre competencia (ρ=0,756), entre Composición del directorio y Roles del directorio (ρ=0,663), y entre Vinculación con el entorno y Desempeño socioambiental (ρ=0,662).

Las organizaciones de los tramos alto y bajo muestran diferencias relevantes en prácticas concretas

Para complementar este análisis, las organizaciones se comparan según el nivel alcanzado en el Índice: el tramo alto corresponde a puntajes de **75 puntos o más** y el tramo bajo a resultados **inferiores a 61 puntos**. Esta comparación permite identificar las prácticas cuya presencia difiere con mayor intensidad entre organizaciones con niveles más altos y más bajos de integridad en su gobierno corporativo.

Entre las prácticas que presentan mayores diferencias entre ambos grupos se encuentran la inducción formal de nuevos directores, el uso de criterios de materialidad para priorizar riesgos, las reuniones del directorio con auditoría interna sin presencia del gerente general, la incorporación de la política de integridad en la evaluación del gerente general, la transparencia sobre transacciones con organizaciones relacionadas, la vinculación con comunidades y el reporte de sostenibilidad bajo estándares reconocidos. Las diferencias no se concentran, por tanto, en una sola dimensión del gobierno corporativo (ver gráfico 11) y refuerzan la idea de que los mayores niveles de integridad no se explican por una práctica específica, sino por la **presencia simultánea de mecanismos en distintos ámbitos**.

Gráfico N° 11 Prácticas con mayores diferencias entre organizaciones de los tramos alto y bajo



Fuente: elaboración propia (n=131). Diferencia en puntos porcentuales de presencia de cada práctica entre las empresas del tramo alto (Índice ≥75; n=15) y del tramo bajo (Índice <61; n=84) de las 131 empresas; se muestran las siete mayores brechas.

Las organizaciones del tramo alto presentan configuraciones más completas de gobierno corporativo

El tramo alto reúne 15 organizaciones, equivalentes al 11% de la muestra, que alcanza un **promedio de 81 puntos**[12]. Lo primero que destaca de este grupo es que en las tres dimensiones del Índice obtienen resultados superiores a las organizaciones del tramo bajo, por lo que la diferencia no se concentra en un único ámbito. Más allá de esas características, el análisis permite identificar cinco patrones que distinguen a las organizaciones con mayores niveles de integridad:

La integridad se gestiona como un sistema y no como una suma de prácticas aisladas.

Las organizaciones del tramo alto presentan mejores resultados en las tres dimensiones, lo que indica que las diferencias se distribuyen de manera transversal entre cumplimiento, funcionamiento del directorio y relación con el entorno.

El directorio también gestiona su propia capacidad de gobernar.

Entre las prácticas que más distinguen al tramo alto se encuentra la inducción formal de nuevos directores, lo que refleja la presencia de mecanismos orientados a fortalecer las capacidades y funcionamiento del propio órgano de gobierno.

La gestión de riesgos incorpora criterios de priorización y espacios de supervisión independiente.

En este grupo es más frecuente el uso de criterios de materialidad para priorizar riesgos y la realización de reuniones del directorio con auditoría interna sin presencia del gerente general.

La integridad se incorpora a los mecanismos de evaluación y accountability.

Las organizaciones del tramo alto presentan con mayor frecuencia la política de integridad como criterio para evaluar al gerente general, integrando estos principios a la supervisión de la gestión ejecutiva.

La transparencia y la relación con el entorno se extienden más allá de la información financiera.

También muestran una mayor presencia de transparencia sobre transacciones con organizaciones relacionadas, vinculación definida con comunidades y reportes de sostenibilidad bajo estándares reconocidos.

[12] Todas las empresas del grupo del tramo alto son empresas grandes y presentan una mayor presencia relativa de empresas abiertas y del sector Recursos Naturales y Energía que el tramo bajo. Debido al reducido número de casos y a esta composición particular, los resultados deben interpretarse como patrones descriptivos y no como un perfil generalizable de las organizaciones con mayor integridad.

En conjunto, estos patrones muestran que no existe una práctica única que explique un mayor nivel de integridad. Lo que distingue al tramo alto es la presencia simultánea de mecanismos de dirección, supervisión, gestión de riesgos, evaluación, transparencia y vinculación con el entorno, configurando una gobernanza más completa y articulada.

En resumen

01 Las prácticas de gobierno corporativo tienden a desarrollarse de manera complementaria.

Las asociaciones positivas observadas entre dimensiones, subdimensiones y prácticas específicas muestran que mayores resultados en un ámbito suelen coexistir con mayores resultados en otros.

02 Las diferencias entre las organizaciones de los tramos alto y bajo atraviesan distintos ámbitos del gobierno corporativo.

Las mayores brechas incluyen prácticas vinculadas con capacidades del directorio, gestión de riesgos, supervisión independiente, evaluación de la integridad, transparencia, vinculación con comunidades y reporte de sostenibilidad.

03 Las organizaciones del tramo alto se distinguen por una mayor presencia simultánea de prácticas, más que por un mecanismo aislado.

Sus resultados superiores se observan en las tres dimensiones del Índice y se acompañan de mecanismos más desarrollados en distintos componentes del gobierno corporativo.

Visión complementaria

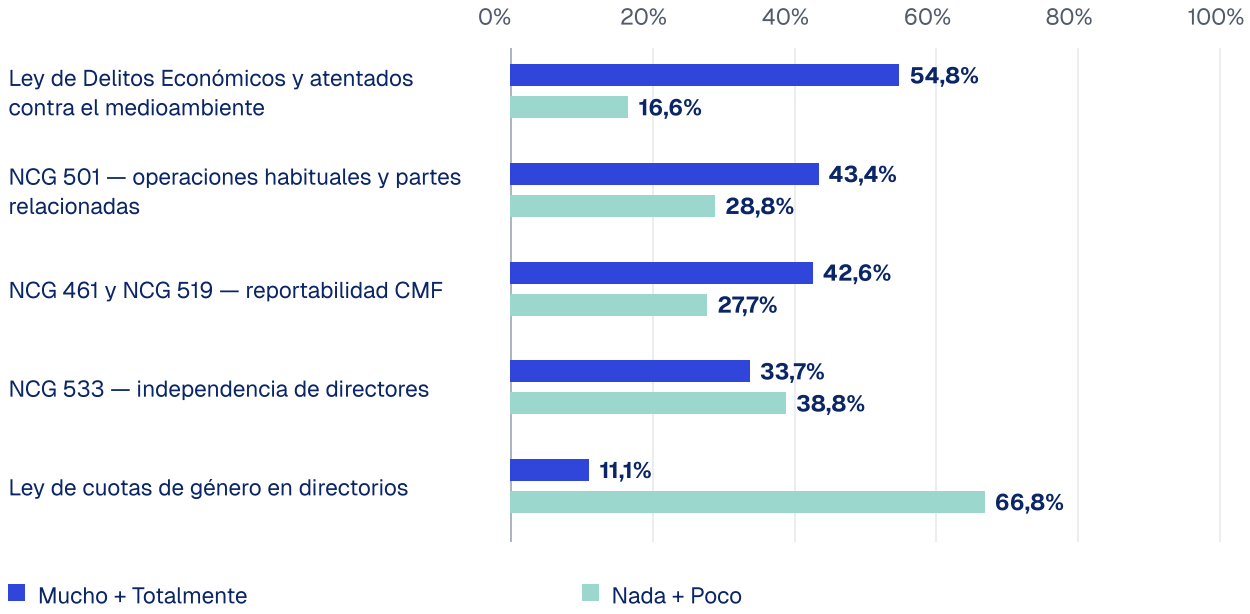
Nuevas regulaciones y fortalecimiento del gobierno corporativo

En complemento a las preguntas que forman parte del Índice, la tercera edición incorporó dos consultas orientadas a conocer la percepción de los respondentes sobre la contribución de regulaciones recientes al fortalecimiento del gobierno corporativo y sobre los mecanismos que podrían contribuir a mejorar sus estándares hacia adelante.

Estas **no forman parte del cálculo del Índice y sus resultados deben interpretarse como percepciones de los participantes**, no como una evaluación de efectividad regulatoria.

En primer lugar, se consultó respecto de regulaciones recientes y su contribución a fortalecer los gobiernos corporativos. En términos generales, los resultados muestran percepciones diferenciadas entre las regulaciones analizadas. Las normas vinculadas con delitos económicos, compliance y mayores exigencias de información tienden a recibir una valoración más favorable, mientras otras regulaciones relacionadas a determinar la independencia o el género de los miembros presentan una percepción de contribución más acotada como detalla el gráfico 12.

Gráfico N° 12 Percepción respecto de cuánto contribuye cada regulación al fortalecimiento de los gobiernos corporativos de las empresas



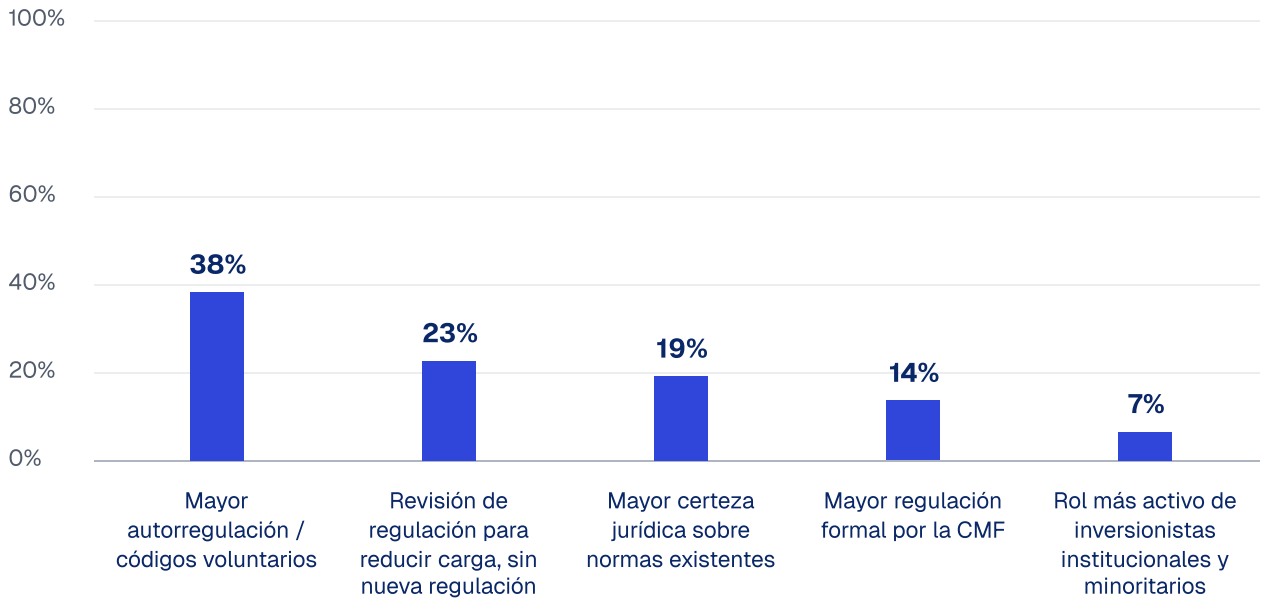
Fuente: elaboración propia (n= entre 195 y 199 según regulación). Nota: en el Anexo #6 se detalla la respuesta por género del respondente.

Visión complementaria

Al consultar a todos los participantes por los mecanismos que podrían contribuir a promover mejores estándares de gobierno corporativo, se observa una preferencia por alternativas asociadas a la autorregulación, la revisión del marco vigente y una mayor certeza jurídica, por sobre la incorporación de nueva regulación formal, como detalla el gráfico 13.

Se observa una preferencia por alternativas asociadas a la autorregulación, la revisión del marco vigente y una mayor certeza jurídica.

Gráfico N° 13 Preferencias declaradas respecto de mecanismos para mejorar los estándares de gobierno corporativo



Fuente: elaboración propia (n=199 respuestas individuales).

Conclusiones

La tercera edición del Índice de Integridad en Gobiernos Corporativos permite no solo observar el estado actual de las prácticas de gobierno corporativo en organizaciones de distinto tipo, tamaño y sector, sino también avanzar hacia una lectura de su **evolución en el tiempo**. La continuidad de la medición permite distinguir cambios asociados a la composición de la muestra de aquellos observados en **organizaciones comparables** y examinar cómo determinadas prácticas se incorporan, se sostienen o presentan retrocesos. A partir de esta mirada, las siguientes conclusiones sintetizan los principales aprendizajes que surgen de los resultados de esta versión del Índice y se complementan con una serie de recomendaciones orientadas a directorios y alta dirección.

El desafío no es solo incorporar prácticas, sino sostenerlas en el tiempo

La tercera edición permite observar con mayor claridad la evolución del gobierno corporativo en las organizaciones participantes. La disminución del promedio agregado del Índice responde, por una parte, a cambios en la composición de la muestra: en 2026 aumenta la participación de empresas cerradas y se incorporan nuevas organizaciones con resultados promedio más bajos. Sin embargo, este efecto no explica por sí solo la evolución observada. Las organizaciones que participaron en dos o tres ediciones también muestran disminuciones, aunque de menor magnitud. Por tanto, el resultado de la tercera edición combina un **efecto de composición** con **cambios registrados dentro de las propias organizaciones**.

Este hallazgo amplía la lectura que puede hacerse después de tres mediciones. El desafío del gobierno corporativo no consiste únicamente en lograr que más organizaciones adopten determinadas prácticas, sino también en **mantener en el tiempo** aquellas que ya han sido incorporadas. La existencia de códigos, comités, políticas, matrices de riesgo u otros mecanismos no garantiza por sí misma su permanencia, actualización o utilización sistemática.

Consolidar prácticas requiere continuidad, revisión y capacidad de adaptación frente a cambios en la organización y en su entorno.

Los resultados muestran que las organizaciones que en las mediciones anteriores habían alcanzado niveles relativamente altos no necesariamente conservan esos mismos resultados en períodos posteriores.

Así, es importante destacar que la integridad del gobierno corporativo es **una capacidad organizacional** y no un check list de prácticas a implementar. Consolidar prácticas requiere continuidad, revisión y capacidad de adaptación frente a cambios en la organización y en su entorno. Las próximas ediciones permitirán seguir observando hasta qué punto las mejoras logradas se transforman en capacidades estables y cuáles son los ámbitos en que existe mayor dificultad para sostenerlas.

Conclusiones

El principal espacio de desarrollo está en cerrar el ciclo entre principios, estructuras, evaluación y seguimiento

Los resultados de las tres ediciones muestran una **asimetría persistente** entre los distintos componentes del gobierno corporativo. Las prácticas relacionadas con principios de integridad, cumplimiento, transparencia financiera, preparación de las sesiones del directorio y supervisión de riesgos tradicionales presentan una mayor presencia en la muestra. En contraste, los mecanismos de evaluación y seguimiento, la renovación del directorio, la relación con grupos de interés y la integración del desempeño socioambiental muestran menos adopción.

El fortalecimiento del gobierno corporativo no depende únicamente de sumar nuevas políticas o estructuras formales, sino de conectar esos instrumentos con **procesos periódicos de revisión, evaluación, supervisión y retroalimentación**. Un código de ética, un comité especializado o una matriz de riesgos pueden constituir bases relevantes, pero su contribución depende también de cómo se utilizan, actualizan y vinculan con la toma de decisiones.

Desde esta perspectiva, el menor resultado de la tercera dimensión Vinculación con el Entorno, Evaluación y Seguimiento adquiere especial relevancia. Sus resultados muestran que las materias financieras y de cumplimiento ocupan un espacio más frecuente en la agenda del directorio que otros ámbitos relacionados con talento, comunidades o compromisos ambientales; que la evaluación formal del propio directorio presenta grados diversos de institucionalización; y que la incorporación del desempeño socioambiental a los sistemas de incentivos y aseguramiento continúa siendo limitada.

El desafío que emerge es, por tanto, avanzar desde la existencia de mecanismos hacia su articulación dentro de un **ciclo de gobierno**: definir principios y responsabilidades, traducirlos en decisiones y controles, **monitorear su aplicación, evaluar resultados** y utilizar esa información para ajustar las prácticas y capacidades de la organización.

Los mayores niveles de integridad se asocian con sistemas de gobernanza más articulados

Los hallazgos transversales permiten reforzar la idea de que las diferencias en integridad **no parecen explicarse por una práctica aislada**. Las organizaciones ubicadas en el tramo alto presentan con mayor frecuencia mecanismos pertenecientes a ámbitos diversos, como inducción de nuevos directores, criterios de materialidad para priorizar riesgos, espacios de supervisión de auditoría interna, relación con comunidades, incorporación de la política de integridad a la evaluación del gerente general y mayor transparencia sobre operaciones con partes relacionadas.

Conclusiones

Las asociaciones positivas entre dimensiones, subdimensiones y prácticas específicas son consistentes con esta lectura. Los mayores resultados tienden a coexistir con una presencia simultánea de mecanismos en distintas áreas del gobierno corporativo. La evidencia no permite establecer qué práctica precede o produce a otra, pero sí muestra que estos componentes tienden a desarrollarse **de manera complementaria**.

Este resultado tiene una implicancia relevante para la gestión del gobierno corporativo. En vez de identificar una lista única de "mejores prácticas" cuya adopción produzca automáticamente mayores niveles de integridad, el desafío consiste en examinar cómo distintos mecanismos se conectan dentro de una **arquitectura coherente de gobierno**.

La existencia simultánea de principios, capacidades del directorio, gestión de riesgos, supervisión, evaluación, transparencia y relación con el entorno distingue con mayor claridad a las organizaciones con mejores resultados.

En esa lógica, una organización puede presentar prácticas sólidas en un ámbito y, al mismo tiempo, mantener brechas relevantes en otros. La integridad del gobierno corporativo depende de la **coherencia entre sus distintos componentes** y de la capacidad para evitar que códigos, comités, controles o procesos de evaluación operen como instrumentos aislados.

La relevancia de que el directorio integre su propio desarrollo institucional como parte de la gobernanza

Uno de los contrastes más claros del Tercer Índice se observa al interior del propio directorio. La subdimensión de Roles del directorio logra el **mayor resultado de las nueve evaluadas**, reflejando una participación relevante del directorio en estrategia, decisiones de negocio y supervisión de riesgos. Al mismo tiempo, los resultados son menos extendidos en procesos relacionados con búsqueda y selección de directores, sucesión, algunas funciones de los independientes y evaluación formal del propio directorio.

Este contraste muestra que ejercer activamente las responsabilidades de dirección y supervisión y desarrollar institucionalmente al propio órgano de gobierno son **capacidades distintas**.

Un directorio puede participar de manera intensa en estrategia y riesgos y, al mismo tiempo, contar con **procesos menos formalizados** para revisar su composición, actualizar sus capacidades, planificar la renovación o evaluar su funcionamiento colectivo.

Los resultados sugieren, por tanto, que es necesario incorporar al propio **gobierno corporativo como objeto de supervisión**. Esto implica revisar periódicamente si la composición del directorio continúa respondiendo a los desafíos de la organización, analizar qué tipo de conocimientos o capacidades requieren actualización, cómo se estructura la sucesión, cuál es el aporte efectivo de los directores independientes y qué mecanismos permiten evaluar la calidad del funcionamiento colectivo.

Después de tres ediciones, la evidencia apunta así hacia una comprensión más integrada de la integridad en los gobiernos corporativos. Principios, estructuras, decisiones, supervisión, relación con el entorno y evaluación no funcionan como ámbitos completamente independientes. Una gobernanza íntegra requiere coherencia entre lo que la organización declara, cómo organiza y toma sus decisiones y cómo supervisa y evalúa sus efectos. Por lo tanto, el desafío de fortalecimiento de la integridad del gobierno corporativo no parece ser únicamente agregar nuevas prácticas, sino también sostener las existentes, revisar periódicamente su funcionamiento y **fortalecer las conexiones entre ellas**.

Una gobernanza íntegra requiere coherencia entre lo que la organización declara, cómo organiza y toma sus decisiones y cómo supervisa y evalúa sus efectos.

Recomendaciones para directorios y alta dirección

Los resultados del Tercer Índice permiten identificar algunos ámbitos de acción para fortalecer la coherencia y efectividad del gobierno corporativo. No constituyen un modelo único ni una lista prescriptiva de mejores prácticas, sino **criterios para orientar la revisión** de los mecanismos existentes.

01 Gestionar la gobernanza como un sistema integrado.

Más que revisar códigos, comités, políticas o matrices de riesgo de manera independiente, **conviene examinar cómo se conectan** principios, responsables, información, decisiones, riesgos, seguimiento y evaluación. Las asociaciones observadas entre las distintas dimensiones plantean que los mecanismos de gobierno corporativo adquieren mayor consistencia cuando forman parte de una arquitectura articulada.

02 Fortalecer la evaluación, renovación y desarrollo del propio directorio.

La participación del directorio en estrategia y riesgos es relativamente alta, pero existe menor formalización en evaluación, búsqueda, selección, sucesión y algunas funciones de los independientes. **Institucionalizar evaluaciones periódicas** del directorio y sus comités, revisar capacidades, fortalecer la inducción y planificar la renovación permitiría cerrar parte de esta brecha.

03 Ampliar la gestión de riesgos e integrar dimensiones socioambientales cuando sean materiales.

Los riesgos financieros, regulatorios y de cumplimiento presentan una alta cobertura, mientras el uso de criterios explícitos de materialidad y la incorporación de riesgos sociales y ambientales son menos frecuentes. Un ámbito de desarrollo es **fortalecer su priorización y conectar los asuntos materiales** con matrices de riesgo, evaluación ejecutiva, incentivos, seguimiento del directorio y, cuando corresponda, mecanismos de aseguramiento externo.

04 Traducir regulación y políticas en capacidades de implementación.

Las percepciones de los participantes muestran que el fortalecimiento del gobierno corporativo no se sitúa exclusivamente en la incorporación de nuevas normas, sino también en la **capacidad de traducir las obligaciones regulatorias en políticas, procesos, controles y mecanismos de monitoreo** a nivel de cada organización. En este sentido, la regulación y la capacidad de implementación son dimensiones complementarias.

Bibliografía

Aninat, M., Berstein, S., & Peña, R. (2026). Gobierno corporativo como eje para profundizar el mercado de capitales. Doble Click Económico, 22. ICARE y Escuela de Negocios, Universidad Adolfo Ibáñez.

Aninat, M., & Díaz, D. (2024). 1er Índice de Integridad en Gobiernos Corporativos. Centro Futuros Empresariales, Escuela de Negocios UAI y Fundación Generación Empresarial.

Aninat, M., Abarca, A. M., & Díaz, D. (2025). 2° Índice de Integridad en Gobiernos Corporativos. Centro Futuros Empresariales, Escuela de Negocios de la Universidad Adolfo Ibáñez y Fundación Generación Empresarial.

Aninat, M., Koberg, E., & Arredondo, H. (2022). Integración de la sostenibilidad en la estrategia de negocios. Universidad Adolfo Ibáñez y AmCham Chile. https://cefis.uai.cl/assets/uploads/2022/06/estudio-sostenibilidad.pdf

Bowen, F., Newenham-Kahindi, A., & Herremans, I. (2010). When suits meet roots: The antecedents and consequences of community engagement strategy. Journal of Business Ethics, 95(2), 297-318. https://doi.org/10.1007/s10551-009-0360-1

Centro de Estudios Públicos. (2025). Encuesta Nacional de Opinión Pública CEP, mayo-junio 2025 (N.º 94). https://www.cepchile.cl/encuesta-cep-n-94/

Comisión para el Mercado Financiero. (2021). Norma de Carácter General N.º 461: Modifica la estructura y contenido de la memoria anual de los emisores de valores y modifica y deroga normas que indica.

Comisión para el Mercado Financiero. (2024). Norma de Carácter General N.º 519: Modifica Norma de Carácter General N.º 30 y 461, referidas a la Memoria Anual Integrada.
NCG N.º 519 – CMF

Díaz, D. (2024). Gobierno Corporativo para la Gestión Responsable. Nota académica para el Índice de Integridad en Gobierno Corporativo. Universidad Adolfo Ibáñez.

International Organization of Securities Commissions. (2023). IOSCO endorsement of the ISSB Standards for sustainability-related disclosures: Endorsement decision.
Documento oficial IOSCO

Institute of Directors. (s.f.). Role of the Director and the Board. Handbook. IoD Professional Development.

Laasch, O. (2021). Principles of Responsible Management: Glocal Sustainability, Responsibility, and Ethics (2ª ed.). Cengage Learning.

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023a). G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/ed750b30-en

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023b). Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales sobre Conducta Empresarial Responsable. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/7abea681-es

Radoynovska, N., Ocasio, W., & Laasch, O. (2020). The emerging logic of responsible management: Institutional pluralism, leadership, and strategizing. In O. Laasch, R. Suddaby, R. E. Freeman, & D. Jamali (Eds.), Research Handbook of Responsible Management (pp. 420-437). Edward Elgar Publishing. https://doi.org/10.4337/9781788971966.00037

World Economic Forum. (2026). The Global Risks Report 2026. World Economic Forum.
Global Risks Report 2026

Anexos

Anexo 1 · Información metodológica y estadística

El Índice entiende la integridad del gobierno corporativo como la capacidad de incorporar principios de ética de mercado y contar con estructuras, dinámicas y mecanismos de evaluación que permitan integrar de manera consistente consideraciones financieras, sociales y ambientales en la dirección, supervisión y toma de decisiones. La definición se inspira en los Principios G20/OCDE y en el enfoque de gestión responsable, que concibe el gobierno corporativo como una arquitectura de relaciones, responsabilidades y mecanismos de supervisión orientada al desempeño sostenible de la organización.

La integridad no depende de una práctica individual. Una organización puede disponer de un código de ética robusto y, al mismo tiempo, presentar debilidades en sucesión, evaluación del directorio o integración socioambiental. El Índice busca capturar precisamente esa configuración sistémica.

Estructura y temario del Índice

El Índice se compone de tres dimensiones con sus objetivos de análisis y cada dimensión de tres subdimensiones. Si bien cada componente analiza elementos particulares, están interrelacionados para evaluar el nivel de integridad incorporados de manera transversal en la función de dirección y supervisión del gobierno corporativo, en base a la aplicación de los principios de la OCDE/G20.

Tabla N° 19 Temario sintético del instrumento

Dimensión	Subdimensión	Contenido principal
D1 Gobierno Corporativo y Principios de Mercado	S1 Cumplimiento y ética	Conflictos de interés, corrupción, códigos, canales y capacitación.
	S2 Libre competencia	Mecanismos preventivos, canales, auditoría y supervisión.
	S3 Transparencia a accionistas	Información financiera, propiedad, dividendos, partes relacionadas y contenidos socioambientales.
	S4 Composición	Preparación, deliberación, diversidad, renovación, búsqueda e inducción.
D2 Funcionamiento y Estructura	S5 Roles del directorio	Estrategia, riesgos, apetito de riesgo, materialidad y supervisión.
	S6 Estructura	Comités, independencia efectiva, auditoría, remuneraciones, sostenibilidad y sucesión.
D3 Vinculación con el Entorno, Evaluación y Seguimiento	S7 Vinculación con el entorno	Seguimiento financiero, colaboradores, comunidades y otros stakeholders.
	S8 Evaluación y seguimiento	Evaluación CEO, directorio, reputación, integridad, innovación y comunidades.
	S9 Desempeño socioambiental	Reporte, aseguramiento, incentivos y metas socioambientales.
Adicionales		Preguntas complementarias sobre regulación

Fuente: elaboración propia en base a Aninat y Díaz, “Primer Índice de Integridad en Gobiernos Corporativos”, UAI & FGE, 2024.

El puntaje total alcanza un máximo de 100 puntos. Cada dimensión representa aproximadamente un tercio del Índice (33,3) y cada subdimensión un máximo aproximado de 11,1 puntos. La conservación de esta arquitectura desde la primera edición permite mantener continuidad conceptual, aun cuando determinados ítems hayan requerido ajustes u homologaciones para el análisis longitudinal.

La arquitectura del reporte contempla introducción/ metodología, hallazgos, resultados generales, evolución, tres dimensiones, hallazgos transversales, visión complementaria, conclusiones y recomendaciones.

En distintas etapas del análisis y elaboración de este informe se utilizaron herramientas de inteligencia artificial generativa como apoyo a tareas de organización de información, revisión de consistencia, estructuración de contenidos y síntesis y edición de textos. Estas herramientas se utilizaron bajo supervisión de los autores y no sustituyeron su participación en la definición metodológica, el procesamiento e interpretación de los resultados, la formulación de conclusiones ni la revisión final del documento. La responsabilidad por los contenidos, análisis y conclusiones corresponde íntegramente a los autores.

214
respuestas individuales

131
empresas-año

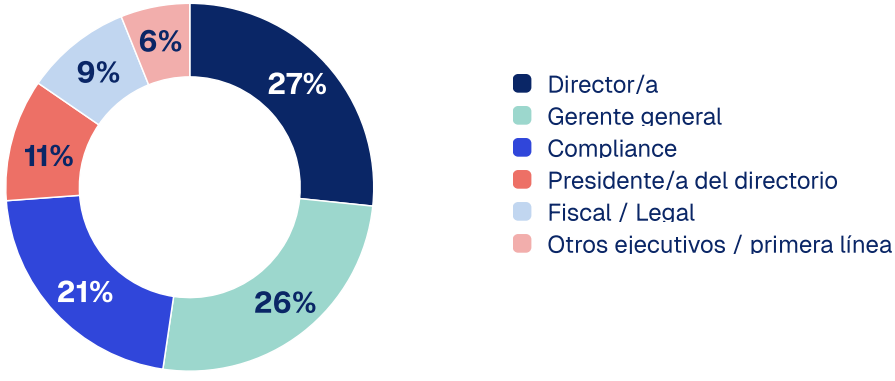
Diseño, muestra y unidades de análisis

El estudio es cuantitativo y descriptivo y utiliza una encuesta estructurada de **21 preguntas para el índice y 2 complementarias**, respondida por actores vinculados directamente con el gobierno corporativo: presidentes y miembros del directorio, gerente general, fiscal, líder de compliance o alta gerencia, sobre la base de un universo total de **785 líderes empresariales** de la red de FGE y del Centro Futuros Empresariales UAI, logrando un **27% de respuestas** sobre el universo total de potenciales respondentes. La información es autorreportada y se presenta de forma agregada. No constituye una auditoría externa de cada práctica declarada.

Para la tercera edición, la encuesta se aplicó en modalidad on line entre junio y agosto del 2026. Se recibieron **214 respuestas individuales válidas** de distintos cargos, como muestra el gráfico 14.

Para el Índice, la unidad de análisis es la **empresa-año**: cada organización puede aportar como máximo una observación al puntaje anual. Para efectos de análisis de resultados del estudio, en caso de empresas que cuentan con más de una respuesta elegible se seleccionó la respuesta a utilizar en base al cargo de mayor jerarquía en la organización y completitud de la encuesta. El valor del Índice no se utiliza como criterio de selección. Tras aplicar las reglas de selección, la muestra oficial del Tercer Índice comprende **131 empresas-año**.

Gráfico N° 14 Cargo de quienes respondieron encuesta del Tercer Índice

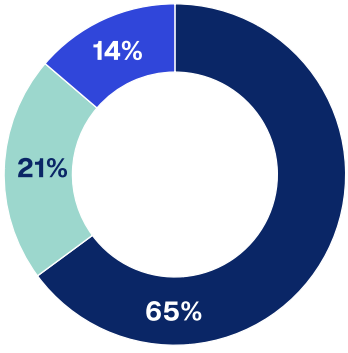


Fuente: elaboración propia (n=214)

A nivel de empresas, tal como se detalla en los gráficos a continuación, en esta tercera edición la muestra está principalmente compuesta por **empresas cerradas (65%)** y en menor medida por empresas abiertas (21%) y otro tipo de organizaciones empresariales como empresas públicas, asociaciones gremiales y cooperativas (14%). El **82%** de la muestra son empresas grandes y solo el 12% empresas medianas. Las empresas pequeñas son el 5% de la muestra y solo existe un caso de microempresa. La muestra de la tercera edición se distribuye en distintos sectores económicos, principalmente **servicios (28%)**, **industria manufacturera y construcción (21%)** y **recursos naturales y energía (22%)**, servicios financieros (16%) y comercio (13%).

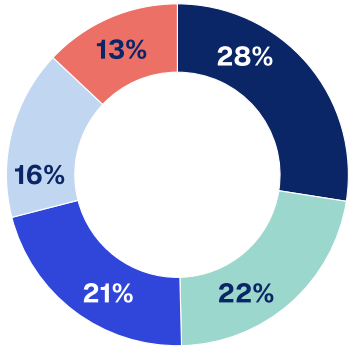
Gráfico N° 15 Caracterización de empresas participantes del Tercer Índice por tipo, tamaño y rubro

Tipo de organización



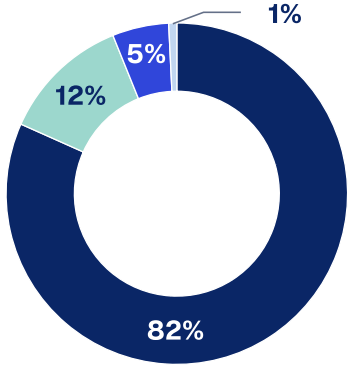
- Empresa cerrada
- Empresa abierta
- Otras organizaciones

Rubro



- Servicios
- Recursos naturales y energía
- Industria manufacturera y construcción
- Servicios financieros
- Comercio

Empresas por tamaño, Índice 2026 (n=131)



- Gran empresa
- Mediana empresa
- Pequeña empresa
- Microempresa

Fuente: elaboración propia (n=131)

Comparabilidad 2024-2026

Las tres ediciones mantienen las mismas tres dimensiones y nueve subdimensiones, pero el instrumento ha experimentado ajustes de redacción, alternativas, escalas y operacionalización. Por ello, la comparación longitudinal no se construye asumiendo equivalencia automática entre puntajes nativos de cada año. El informe distingue resultados históricos publicados de resultados analíticos homologados y utiliza paneles de empresas comparables cuando la pregunta es evolución intraempresa (tabla 20).

En los capítulos de dimensiones, las comparaciones 2025-2026 se realizan exclusivamente sobre las mismas 57 empresas cuando la métrica comparable se encuentra validada. Para la cohorte de 23 empresas (aquellas que permanecen estables durante los 3 años del Índice), la lectura longitudinal se concentra en el Índice y las tres dimensiones.

Tabla 20 Muestras y paneles utilizados en el Tercer Índice

Base analítica	N
Muestra anual 2024	**74**
Muestra anual 2025	**111**
Muestra anual 2026	**131**
Panel 2024-2025	**41**
Panel 2025-2026	**57**
Cohorte 2024-2026	**23**
Respuestas individuales 2026	**214**

El análisis longitudinal distingue resultados históricos publicados de resultados homologados. La arquitectura conceptual de tres dimensiones y nueve subdimensiones se mantiene, pero determinados ítems cambian en redacción, alternativas, escalas o construcción. Por esta razón, el informe no publica una trayectoria nativa S1-S9 2024-2026 y utiliza comparaciones 2025-2026 únicamente cuando la métrica comparable está validada.

Fuente: elaboración propia. Bases analíticas 2024 y 2025 depuradas o homologadas.

Reglas de selección y paneles

- Una encuesta oficial por empresa-año.
- SI/NO históricos autoritativos.
- 2026: cargo de mayor jerarquía → mayor completitud → respuesta más reciente.
- El valor del Índice no participa en la selección.
- Panel E: sensibilidad/robustez, no metodología oficial.
- Muestra anual y panel comparable se reportan separadamente.

Indicadores y perfil por tramos

La tercera edición incorpora un inventario de 118 prácticas e indicadores 2026. Su finalidad es editorial: seleccionar, dentro de cada subdimensión, las prácticas más informativas para explicar fortalezas y brechas sin convertir el informe en una revisión pregunta por pregunta. La clasificación “Fortaleza / Intermedia / Brecha” se utiliza solo para ordenar la evidencia narrativa: Fortaleza corresponde a resultados de 75% o más; Intermedia, de 50% a 74%; y Brecha, menos de 50%. Esta clasificación no altera los tramos oficiales Alto, Medio y Bajo del Índice. El perfil Alto/Medio/Bajo utiliza los tramos oficiales del Índice: Bajo <61; Medio entre 61 y menos de 75; Alto ≥75. En 2026 existen 84 empresas en Bajo, 32 en Medio y 15 en Alto. Las diferencias entre tramos son descriptivas y deben leerse con especial cautela en el tramo Alto debido a su reducido N.

En indicadores binarios, el resultado corresponde al porcentaje de empresas que presenta la práctica o selecciona la alternativa. En ítems ordinales, el valor se expresa como puntaje medio normalizado como porcentaje del máximo del ítem. Esta distinción es importante: un valor porcentual no siempre representa prevalencia de empresas.

El inventario de 118 prácticas se utiliza para seleccionar evidencia editorial. En variables binarias, el resultado es la proporción de empresas que presenta la práctica; en variables ordinales, es el puntaje medio normalizado como porcentaje del máximo. La clasificación Fortaleza ≥75%, Intermedia 50-74% y Brecha <50% no modifica los tramos del Índice.

Relaciones entre prácticas y potenciales palancas

Las relaciones entre subdimensiones se analizan principalmente mediante coeficientes de Spearman. Para prácticas binarias se utilizan medidas como Phi y, cuando corresponde, otras medidas consistentes con el tipo de variable. Las correlaciones entre el Índice y los componentes que lo integran no se presentan como hallazgos, porque contienen una relación mecánica parte-todo.

Como complemento se utiliza un análisis leave-one-out: cada subdimensión se correlaciona con el Índice total menos esa misma subdimensión. El procedimiento reduce, aunque no elimina, la relación mecánica parte-todo y permite identificar áreas estrechamente asociadas con el resto de la gobernanza. Para la selección exploratoria de prácticas específicas se aplicó ajuste Benjamini-Hochberg FDR sobre m=111 indicadores, tras excluir variables binarias de muy baja variabilidad. Estas asociaciones no identifican causalidad y pueden reflejar un factor general de madurez organizacional.

Las relaciones entre subdimensiones se estiman mediante Spearman. Las asociaciones de prácticas usan la medida correspondiente al tipo de variable. Se excluyen de los hallazgos las correlaciones mecánicas entre el Índice y sus componentes. Para el análisis exploratorio de prácticas candidatas se aplica el enfoque leave-one-out y ajuste Benjamini-Hochberg FDR sobre m=111 indicadores tras excluir variables binarias de muy baja variabilidad. El procedimiento no identifica causalidad.

Preguntas complementarias y diferencias entre cargos

Las preguntas sobre regulación no forman parte del cálculo del Índice y se presentan como percepción complementaria de los respondentes de la tercera edición. No se construye una serie longitudinal con ellas. De manera similar, el análisis de cargos utiliza las 214 respuestas individuales para estudiar diferencias perceptuales, pero no modifica el Índice oficial construido sobre 131 empresas-año.

Nota: A lo largo del informe se aplican tres distinciones: muestra anual ≠ panel comparable; asociación ≠ causalidad; empresa-año ≠ respuesta individual.

Diferencias de percepción entre cargos

La base de este análisis corresponde a 214 respuestas individuales. En 38 empresas existen respuestas de al menos dos cargos distintos, reuniendo 109 respuestas. Los controles intraempresa no muestran diferencias robustas del Índice o sus dimensiones atribuibles al cargo. Las diferencias específicas presentadas en el cuerpo del informe no sobreviven el ajuste por comparaciones múltiples.

Preguntas complementarias de regulación

Tabla N° 21 Resultados complementarios de regulación, 2026

Regulación / alternativa	N válido	Resultado principal
Ley de Delitos Económicos y atentados contra el medioambiente	199	54,8% Mucho + Totalmente; 16,6% Nada + Poco
NCG 501 - operaciones habituales y partes relacionadas	198	43,4% Mucho + Totalmente; 28,8% Nada + Poco
NCG 461/519 - reportabilidad CMF	195	42,6% Mucho + Totalmente; 27,7% Nada + Poco
NCG 533 - independencia de directores	196	33,7% Mucho + Totalmente; 38,8% Nada + Poco
Ley de cuotas de género	199	11,1% Mucho + Totalmente; 66,8% Nada + Poco
Mayor autorregulación	199	38,2%
Revisión de regulación vigente, sin nueva regulación	199	22,6%
Mayor certeza jurídica	199	19,1%
Mayor regulación formal CMF	199	13,6%
Mayor rol inversionistas institucionales/ minoritarios	199	6,5%

Anexo 2

Resultados generales del Tercer Índice por nivel alcanzado

Tabla N° 22 Características y resultados de organizaciones por nivel logrado en el Tercer Índice

Característica	Tramo alto	Tramo medio	Tramo bajo
N	15	32	84
Índice promedio	**81,0**	**67,8**	**42,5**
Empresas abiertas	33%	37%	13%
Empresas cerradas	40%	50%	75%
Empresas grandes	100%	87%	76%
D1 Gobierno Corporativo y Principios de Mercado	31,9	28,3	16,9
D2 Funcionamiento y Estructura	26,2	23,0	16,4
D3 Vinculación con el Entorno y Seguimiento	22,9	16,5	9,2

Fuente: elaboración propia. (n=131). Nota: Los tramos corresponden a la clasificación del Índice según el puntaje total obtenido por cada organización: bajo, menos de 61 puntos; medio, desde 61 y menos de 75 puntos; alto, 75 puntos o más.

Anexo 3

Dimensión 1 · Gobierno Corporativo y Principios de Mercado

Tabla N° 23 Resultados Dimensión 1 del Tercer Índice por tipo de empresa

Tipo de empresa	N	Mínimo	Promedio	Máximo
Empresa abierta	28	16,0	**27,2**	33,3
Empresa cerrada	85	4,7	**19,4**	33,3
Otras	18	0,6	**21,7**	33,3

Fuente: elaboración propia. (n=131).

Tabla N° 24 Resultados Dimensión 1 del Tercer Índice por sector económico

Sector económico	N	Mínimo	Promedio	Máximo
Comercio	17	6,1	**21,9**	33,3
Industria y construcción	28	0,6	**19,9**	33,3
Recursos naturales y energía	29	10,2	**24,6**	33,3
Servicios financieros	21	4,7	**21,7**	30,7
Servicios no financieros	36	6,1	**19,7**	32,5

Fuente: elaboración propia. (n=131).

Tabla N° 25 Detalle de variación en subdimensiones de la dimensión 1, entre la segunda y tercera edición del Índice

Subdimensión	Mínimo 2026	Tend. mín.	Promedio 2026	Tend. prom.	Máximo logrado 2026	Tend. máx.	Referencia 2025 (mín / prom / máx)
Cumplimiento y ética (S1)	0,6	↓	**7,8**	↓	11,1	=	2,6 / 9,1 / 11,1
Libre competencia (S2)	0,0	=	**6,7**	↓	11,1	=	0,0 / 7,8 / 11,1
Transparencia a accionistas (S3)	0,0	=	**7,0**	↓	11,1	=	0,0 / 7,5 / 11,1

Fuente: elaboración propia. (n=131).

Anexo 4

Dimensión 2 · Estructura y Funcionamiento del Directorio

Tabla N° 26 Resultados en la dimensión 2 del índice, por tipo de empresa

Tipo de empresa	n	Mínimo	Promedio	Máximo
Empresa abierta	28	13,1	**21,5**	31,0
Empresa cerrada	85	3,5	**17,8**	30,5
Otras (públicas, asociación gremial, cooperativa)	18	10,8	**21,4**	33,0

Fuente: elaboración propia. (n=131).

Tabla N° 27 Resultados en la dimensión 2 del índice, por sector económico

Sector económico	n	Mínimo	Promedio	Máximo
Comercio	17	4,0	**18,7**	29,8
Industria y construcción	28	3,5	**18,1**	27,0
Recursos naturales y energía	29	9,7	**21,8**	33,0
Servicios financieros	21	6,9	**18,9**	31,0
Servicios no financieros	36	8,7	**18,0**	30,5

Fuente: elaboración propia. (n=131).

Tabla N° 28 Detalle de variación en subdimensiones de la dimensión 2, entre la segunda y tercera del Índice

Subdimensión	n	Mínimo 2026	Tend. mín.	Promedio 2026	Tend. prom.	Máximo logrado 2026	Tend. máx.	Referencia 2025 (mín / prom / máx)
Composición Directorio (S4)	131	0,8	↓	**6,9**	↓	11,1	=	1,3 / 7,5 / 11,1
Rol Directorio (S5)	131	2,4	↓	**8,0**	↓	11,1	=	2,5 / 8,2 / 11,1
Estructura Gobierno Corporativo (S6)	131	0,0	=	**4,2**	↓	11,1	=	0,0 / 5,2 / 11,1

Fuente: elaboración propia. (n=131).

Anexo 5

Dimensión 3 · Vinculación con el Entorno, Evaluación y Seguimiento

Tabla N° 29 Resultados en la dimensión 3 del índice (D3), por tipo de empresa

Tipo de empresa	N	Mínimo	Promedio	Máximo
Empresa abierta	28	0,0	**15,2**	28,4
Empresa cerrada	85	0,0	**10,9**	24,6
Otras (públicas, asociación gremial, cooperativa)	18	6,9	**16,0**	27,7

Fuente: elaboración propia. (n=131).

Tabla N° 30 Resultados en la dimensión 3 del índice (D3), por sector económico

Sector económico	n	Mínimo	Promedio	Máximo
Comercio	17	0,0	**13,5**	28,4
Industria y construcción	28	3,3	**11,1**	18,2
Recursos naturales y energía	29	0,0	**15,1**	27,7
Servicios financieros	21	2,1	**12,5**	21,5
Servicios no financieros	36	0,0	**11,2**	25,1

Fuente: elaboración propia. (n=131).

Tabla N° 31 Detalle de variación en subdimensiones de la dimensión 3 (D3), entre segundo y tercera edición del Índice

Subdimensión	n	Mínimo 2026	Tend. mín.	Promedio 2026	Tend. prom.	Máximo logrado 2026	Tend. máx.	Referencia 2025 (mín / prom / máx)
Vinculación con el entorno (S7)	131	0,0	↓	**5,1**	↓	11,1	↑	1,3 / 6,5 / 10,8
Evaluación y seguimiento (S8)	131	0,0	=	**4,4**	↓	11,1	↑	0,0 / 4,7 / 9,9
Desempeño socioambiental (S9)	131	0,0	=	**3,0**	↓	11,1	↑	0,0 / 3,5 / 10,2

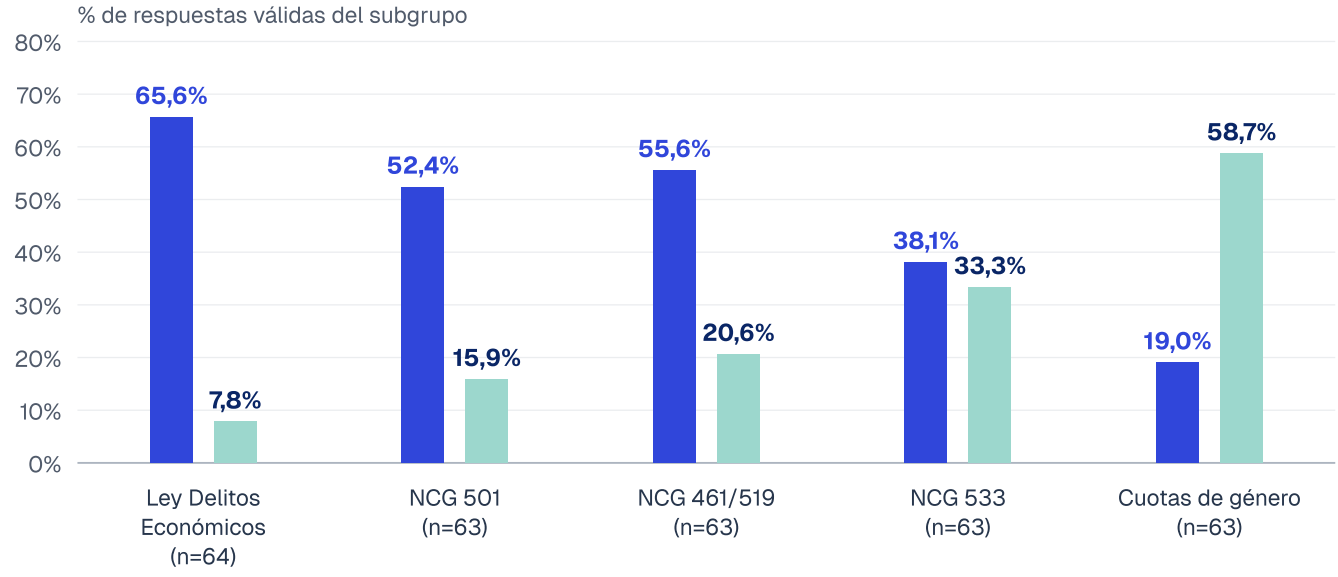
Fuente: elaboración propia. (n=131).

Anexo 6

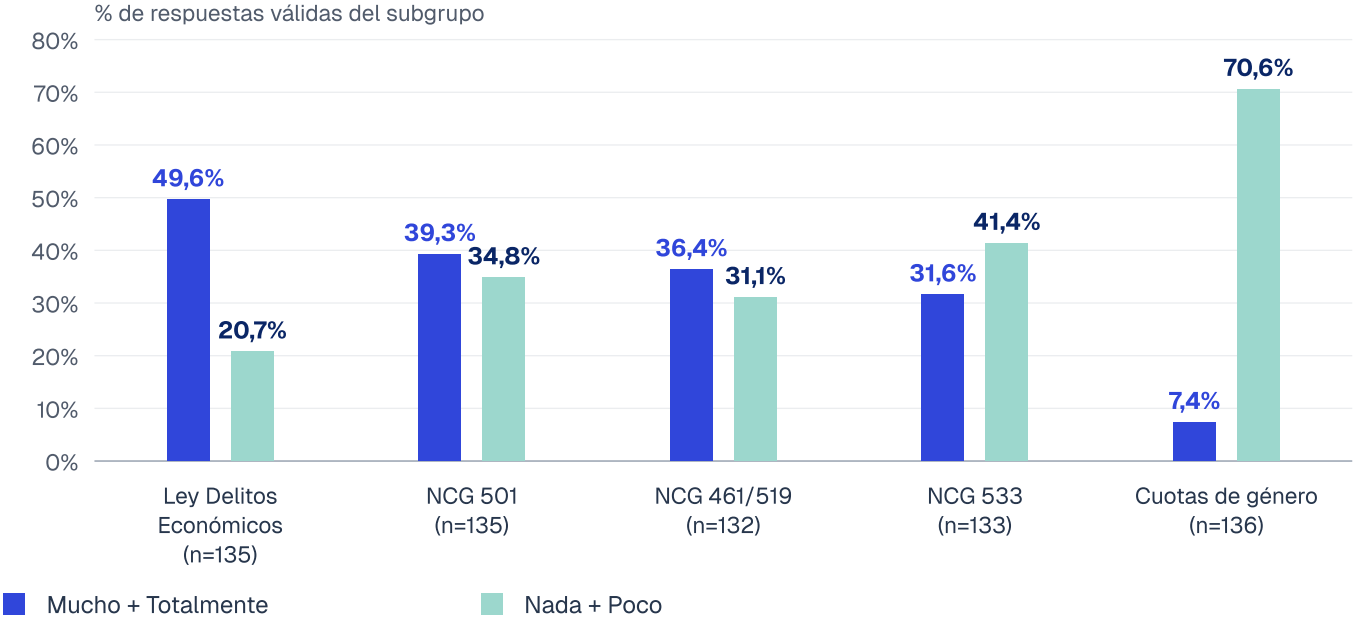
Pregunta complementaria sobre regulación (por género)

Gráfico N° 16 Percepción respecto de cuánto contribuye cada regulación al fortalecimiento de los gobiernos corporativos de las empresas, por género del respondente

Mujeres



Hombres



Fuente: elaboración propia (n= entre 195 y 199 según regulación).

3° Índice de Integridad en Gobiernos Corporativos

2026



FUNDACIÓN GENERACIÓN EMPRESARIAL

Fundación Generación Empresarial (FGE) es una organización sin fines de lucro que promueve la integridad en empresas y organizaciones, impulsando una cultura basada en la ética, la confianza y las buenas prácticas, mediante herramientas, formación, medición y espacios de diálogo. Así contribuye a construir una sociedad más íntegra, confiable y responsable.

fge.ong

CENTRO FUTUROS EMPRESARIALES UAI

El Centro Futuros Empresariales (CeFE) es la plataforma de la Escuela de Negocios UAI a través de la cual conecta el conocimiento académico con los desafíos del entorno empresarial y económico. Su trabajo se organiza en tres líneas: Futuro del Crecimiento, Futuro de las Industrias y Futuro del Management, contribuyendo al desarrollo empresarial de Chile y América Latina.

cefe.uai.cl