

**LINEAMIENTOS PARA
EL FORTALECIMIENTO
DEL PROCESO DE
FISCALIZACIÓN QUE
REALIZA EL DEPARTAMENTO
DE PERSONAS JURÍDICAS
DEL MINISTERIO DE
JUSTICIA Y DERECHOS
HUMANOS**



Pontificia Universidad Católica de Chile
Centro de Políticas Públicas UC
Alameda 340. Santiago, Chile
politicaspublicas.uc.cl

EQUIPO SOCIEDAD EN ACCIÓN

Ignacio Irarrázaval, director del Centro de Políticas Públicas UC
Dominique Keim, coordinadora de Sociedad en Acción

PARA CITAR ESTE DOCUMENTO:

Contreras, C., Farías, M., Irarrázaval, I., Jaraquemada, M., Keim, D., Orpis, S. (2025). Lineamientos para el fortalecimiento del proceso de fiscalización que realiza el Departamento de Personas Jurídicas del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. Santiago. Centro de Políticas Públicas UC.

CONTENIDOS

1. Introducción	4
2. Antecedentes	5
3. Solicitud	7
4. Propuesta de lineamientos asociados a la inexistencia de un programa de fiscalización	10
a. Definición del modelo de fiscalización	10
b. Elaboración del constructo normativo	11
c. Reforzamiento de exigencias mínimas asociadas a la entrega de información	11
5. Propuestas de lineamientos asociados a deficiencias en el proceso de fiscalización actual	12
a. Establecimiento de fuentes de fiscalización	12
b. Muestra de fiscalización	12
c. Variables a considerar en la matriz de riesgo	12
d. Información a revisar en el proceso de fiscalización	13
e. Número de fiscalizaciones a realizar	13
f. Mejora en los sistemas tecnológicos que soportan el proceso de fiscalización	14
6. Mejoras a la plataforma de Memorias y Balances del Ministerio de Justicia para mejorar el proceso de fiscalización	15
a. Funcionamiento actual de la plataforma de memorias y balances	15
b. Oportunidades para optimizar el proceso de fiscalización a través de mejoras al portal de memorias y balances	16

1. INTRODUCCIÓN

El Centro de Políticas Públicas UC ha elaborado este documento con el fin de entregar lineamientos para el fortalecimiento del proceso de fiscalización que lleva a cabo el Departamento de Personas Jurídicas del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (Minju) a corporaciones y fundaciones, respondiendo a la solicitud realizada por la propia entidad ministerial.

Dicho requerimiento se enmarca en los hallazgos emanados en la auditoría realizada por la Contraloría General de la República (CGR) al proceso de fiscalización que realiza el Departamento de Personas Jurídicas sobre las instituciones de derecho privado sin fines de lucro en el periodo comprendido entre el 01 de enero y 31 de diciembre de 2023, cuyo informe final fue emitido el 09 de diciembre de 2024.

El objetivo es proponer una serie de lineamientos para fortalecer la fiscalización de fundaciones y corporaciones sin fines de lucro en Chile, en el marco de las atribuciones del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos a través del Departamento de Personas Jurídicas. La propuesta se sustenta en una visión que reconoce a las organizaciones de la sociedad civil (OSC) como actores fundamentales del ecosistema democrático, que colaboran activamente con el Estado, canalizan demandas ciudadanas, impulsan la innovación social y contribuyen a la garantía de derechos. En ese contexto, una fiscalización eficaz, proporcional y transparente resulta clave para resguardar la fe pública, fortalecer la confianza social, promover el buen funcionamiento del sector y resguardar los fines para los que estas instituciones han sido creadas.

Los principios orientadores de este documento son:

- La proporcionalidad, entendida como la necesidad de que las exigencias de fiscalización se ajusten a la capacidad y naturaleza de las organizaciones.

- La transparencia activa, como eje central para contribuir a fortalecer la legitimidad del accionar de las OSC.
- El enfoque preventivo, que pone el acento en la mejora continua y no en la persecución o vigilancia.
- Y la viabilidad institucional, que considera las capacidades actuales del Departamento de Personas Jurídicas como punto de partida realista para avanzar.

Desde esta perspectiva, se plantea que el objetivo de la fiscalización no debe ser punitivo ni burocrático, sino que debe orientarse a promover la confianza, facilitando el cumplimiento normativo y fortaleciendo la relación entre el Estado y las organizaciones sin fines de lucro.

Agradecemos la colaboración de los expertos que participaron en la discusión de los lineamientos y construcción de este documento¹:

- Mauricio Farías, exsuperintendente de Educación
- María Jaraquemada, abogada y presidenta de la Comisión Asesora Presidencial para la Regulación de la Relación entre el Estado y las Instituciones Privadas sin Fines de Lucro
- Santiago Orpis, abogado y magíster en Derecho Regulatorio
- Carolina Contreras, abogada del estudio Colombara
- Ignacio Irarrázaval, director del Centro de Políticas Públicas UC
- Dominique Keim, coordinadora de Sociedad en Acción, iniciativa del Centro de Políticas Públicas UC

1 Las propuestas señaladas en este documento no los comprometen institucionalmente.

2. ANTECEDENTES

De acuerdo a lo establecido en el artículo 557 del Código Civil, en virtud de las reformas que introdujo la Ley N° 20.500 al Título XXXIII de ese código, el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos cuenta con la potestad de fiscalización, cuyo objeto es la prosecución de diversas acciones destinadas a controlar y corroborar que corporaciones y fundaciones cumplan con su objeto, se ajusten a normas legales, reglamentarias y estatutarias que las rigen. Para el cumplimiento de esta potestad, la entidad puede requerir a los representantes de las organizaciones que presenten actas de asambleas y sesiones de directorios, cuentas y memorias aprobadas, libros de contabilidad, inventarios y remuneraciones, o de cualquier información sobre el desarrollo de sus actividades. Asimismo, el Ministerio de Justicia podrá ordenar a fundaciones o corporaciones que subsanen las irregularidades comprobadas o que se persigan las responsabilidades pertinentes.

La auditoría realizada por la CGR tuvo como objetivo general revisar el proceso de fiscalización ejecutado por la Subsecretaría de Justicia a través del Departamento de Personas Jurídicas, en específico, determinar si la entidad cuenta con procedimientos de control que permitan asegurar el cumplimiento de la función de fiscalización. Como objetivos específicos se definieron:

1. Verificar si la entidad cuenta con mecanismos de control y supervisión que le permitan ejecutar eficazmente su labor fiscalizadora.
2. Constatar si son atendidas de forma íntegra y oportuna las presentaciones y denuncias recibidas por el Departamento de Personas Jurídicas, y si se ordenan subsanar las irregularidades o persiguen las responsabilidades respectivas acorde con la normativa vigente.

Los hallazgos expuestos en el informe son los siguientes:

I. Aspectos de control interno

1. Falta de constitución de la Oficina de Fiscalización.
2. Ausencia de procedimientos o instructivos en el Departamento de Personas Jurídicas.
3. Inexistencia de actividades relacionadas con la planificación y ejecución de la fiscalización de personas jurídicas.
4. Ausencia de reportabilidad de los procesos de fiscalización y sus respectivas etapas.
5. Inexistencia de capacitaciones a los funcionarios relativas a las labores del proceso de fiscalización de personas jurídicas.
6. Falta de revisiones o auditorías al proceso de fiscalización de personas jurídicas e inexistencia de medidas de control sobre resultados obtenidos.
7. Falta de resguardo para evitar conflictos de interés.

II. Examen de la materia auditada

8. Análisis respecto de la cantidad y el origen de las fiscalizaciones efectuadas por la Subsecretaría de Justicia a las entidades sin fines de lucro.
9. Falta de fundamento para la priorización de las fiscalizaciones iniciadas de oficio.
10. Aspectos financieros y/o contables no considerados en el proceso de la planificación de las fiscalizaciones a organizaciones sin fines de lucro.

11. Falta de control sobre la obligación del examen de auditores externos.
12. Acceso a la función fiscalizadora sin presencia en medios electrónicos.
13. Excesiva dilación en la tramitación de procedimientos de fiscalización.
14. Expedientes de fiscalización sin evidencia de la revisión y análisis efectuados.
15. Omisión de validación de la autenticidad e integridad de la información presentada en el proceso de fiscalización.
16. Omisión de validaciones y visitas en el proceso de fiscalización del objeto social y de las actividades económicas.
17. Errores en el proceso de fiscalización folio N°18087.
18. Omisión de registro de la realización de reuniones con los fiscalizados.
19. Sobre denuncias relativas a entidades regidas por la ley N° 19.638, que Establece Normas sobre la Constitución Jurídica de las Iglesias y Organizaciones Religiosas.

3. SOLICITUD

El Ministerio de Justicia y Derechos Humanos ha planteado la necesidad de responder a parte de las observaciones levantadas por la auditoría de la CGR a través del apoyo del Centro de Políticas Públicas UC, que permita en un mediano plazo la construcción de un modelo de fiscalización y una matriz estandarizada de priorización.

En específico, se ha solicitado el otorgamiento de

lineamientos que permitan responder a los hallazgos asociados a la ausencia de planificación, programación y metodología de fiscalización, y a deficiencias en el proceso de fiscalización y su registro, lo que incluye los hallazgos 3, 6, 9, 10 y 16 del informe de Contraloría, los que se exponen en las siguientes tablas:

Tabla 1: Hallazgos asociados a la inexistencia de un programa de fiscalización

INEXISTENCIA DE UN PROGRAMA DE FISCALIZACIÓN			
Nº de observación	Título de la observación	Materia de Observación	Requerimiento para subsanar la observación
3	Inexistencia de actividades relacionadas con la planificación y ejecución de la fiscalización de personas jurídicas	<ul style="list-style-type: none">• Falta una metodología definida para la realización de la fiscalización, actualmente no hay una matriz de riesgo ni procedimientos sobre como revisar documentación asociada a estados financieros, memorias, actas o balances.• Hay información clave que no es analizada ni tampoco se solicita información de otras entidades como el Servicio de Impuestos Internos o el Registro Civil, para tener trazabilidad o verificar datos.• No existirían mecanismos para la planificación de las fiscalizaciones y tampoco métodos técnicos para la ejecución, tanto preventivas como detectivas para mitigar riesgos.• Los procedimientos carecen de una orientación estratégica y priorización eficiente, aumentando los riesgos de arbitrariedad y omisiones críticas.• Falta de procedimiento para revisión de actas y otros documentos.• No hay procedimiento para revisar estados financieros.• Solo siete funcionarios para fiscalizar 38.000 organizaciones.	<ul style="list-style-type: none">• Formalizar modelo de fiscalización y la matriz estandarizada en el proceso de planificación.• Definiciones de información sobre estados financieros• Utilización información del SRC.

INEXISTENCIA DE UN PROGRAMA DE FISCALIZACIÓN

Nº de observación	Título de la observación	Materia de Observación	Requerimiento para subsanar la observación
6	Falta de revisiones o auditorías al proceso de fiscalización de personas jurídicas e inexistencia de medidas de control sobre resultados obtenidos	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de metodología seguimiento a procesos de fiscalización 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer medidas y acciones de control para hacer seguimiento a los hallazgos de las revisiones o auditorías internas

Fuente: Elaboración propia a partir de Informe Final Subsecretaría de Justicia. Informe No. 388/2024 Contraloría General de la República

Tabla 2: Hallazgos asociados a deficiencias en el proceso de fiscalización actual

DEFICIENCIAS EN EL PROCESO DE FISCALIZACIÓN ACTUAL

Nº de observación	Título de la observación	Materia de Observación	Requerimiento para subsanar la observación
9	Falta de fundamento para la priorización de las fiscalizaciones iniciadas de oficio.	<ul style="list-style-type: none"> • Fiscalizaciones de oficio se originan por antecedentes externos (noticias en prensa) y no por un procedimiento que permita realizar una priorización objetiva, eficiente y eficaz. 	<ul style="list-style-type: none"> • Generar un instrumento metodológico incorporándolo en el manual de procedimientos para las fiscalizaciones, y formalizarlo, que incluya características cualitativas y cuantitativas.
10	Aspectos financieros y/o contables no considerados en el proceso de la planificación de las fiscalizaciones a organizaciones sin fines de lucro.	<ul style="list-style-type: none"> • No hay control sobre la autenticidad de información que entregan las organizaciones fiscalizadas. • Revisión de estados financieros u otros documentos es superficial y no se hace contraste con fuentes externas de información. • La plataforma digital "Memoria y Balance Web", indica que solo es posible conocer el total de memorias y balances de las entidades que informaron en la Región Metropolitana, ya que este sistema no genera reportes detallados por corporaciones y/o fundaciones, respectivos registros de ingresos percibidos y gastos efectuados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar e implementar los controles que permitan visualizar a las entidades que no han dado cumplimiento a la obligación de remisión de estados financieros. • Acreditar las acciones emprendidas para la regularización del cumplimiento de remisión de estados financieros. • Incorporar la variable de incumplimiento en los procesos de planificación que desarrolle.

DEFICIENCIAS EN EL PROCESO DE FISCALIZACIÓN ACTUAL			
Nº de observación	Título de la observación	Materia de Observación	Requerimiento para subsanar la observación
16	Omisión de validaciones y visitas en el proceso de Fiscalización del objeto social y de las actividades económicas.	<ul style="list-style-type: none">• No se realizan inspecciones físicas para validar si las fundaciones cumplen efectivamente con su objeto social y la correcta utilización de recursos públicos.• Las fiscalizaciones no están documentadas sistemáticamente; muchas carpetas carecen de actas, minutos o registros formales.• El actual sistema funciona solo como un repositorio documental, sin flujos de trabajo que permitan reportar avances, plazos, o resultados.	<ul style="list-style-type: none">• Incorporar procesos para validar el correcto uso de los recursos cuya fuente de financiamiento provenga del Estado y con ello el cumplimiento del objeto social.• Incorporar la realización de visitas en el proceso de fiscalización.

Fuente: Elaboración propia a partir de Informe Final Subsecretaría de Justicia. Informe No. 388/2024 Contraloría General de la República

4. PROPUESTA DE LINEAMIENTOS ASOCIADOS A LA INEXISTENCIA DE UN PROGRAMA DE FISCALIZACIÓN

El diccionario de la Real Academia Española define “fiscalización” como la “acción de fiscalizar, esto es vigilar con ánimo crítico”. Efectivamente, en la administración pública el proceso de fiscalización tiene recurrentemente ese perfil, asociado a enjuiciar hechos y conductas, pero también puede comprender una tarea de orientación y perfeccionamiento más allá de una mera vigilancia.

En el caso de fundaciones e instituciones privadas sin fines de lucro, por el hecho de ser entes autónomos del Estado, la fiscalización en lo sustantivo, debiese estar más centrada en el resguardo de la fe pública, relacionada con el hecho de que los actos realizados por este tipo de instituciones sean en el marco de la legalidad, transparencia y confiabilidad. Lo anterior no obsta, que existan otras fiscalizaciones específicas de órganos del Estado en el marco de sus competencias de acuerdo al principio de especialización; por ejemplo, cumplimiento de las leyes laborales, rendiciones de cuenta por aportes públicos y otras.

En este sentido, los lineamientos que aquí se proponen deben entenderse como un mínimo habilitante, diseñado en función de las capacidades actuales del Departamento de Personas Jurídicas del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. Su objetivo es avanzar de manera realista y sostenible en la construcción de un sistema de fiscalización más robusto, sin generar exigencias que resulten imposibles de implementar con los recursos humanos disponibles, aunque sí se advierte la urgente necesidad de mejorar los recursos tecnológicos.

Asimismo, este documento busca aportar en un primer paso para fortalecer la transparencia del ecosistema de organizaciones sin fines de lucro, estableciendo criterios y mecanismos que permitan mejorar la gestión de la información anual que reportan fundaciones

y corporaciones. La estandarización, trazabilidad y uso estratégico de estos datos permitirá una mejor supervisión, al tiempo que facilitará el cumplimiento por parte de las organizaciones.

Finalmente, es importante reiterar que el enfoque propuesto para la fiscalización no tiene como fin la vigilancia ni la persecución, sino que responde al mandato de resguardar la fe pública y el cumplimiento del marco legal vigente. La fiscalización debe concebirse como una herramienta orientada a la transparencia, confianza institucional y mejora continua, especialmente en un contexto donde el rol público de las organizaciones de la sociedad civil cobra creciente relevancia.

a. Definición del modelo de fiscalización

El Ministerio de Justicia debería definir su modelo de fiscalización, entregando un sustento teórico y técnico de su actuación, así se da certeza también a las entidades fiscalizadas y se evitan arbitrariedades en la actuación del Estado que pudiera afectar derechos fundamentales como el de libertad de asociación y la igualdad ante la ley. Para ello, los contenidos mínimos que deben definirse son:

- a) Definición conceptual de qué se está entendiendo por fiscalización
- b) Objetivo de la fiscalización
- c) Fundamentos de su actuación, para lo cual se debe explicitar:
 - i. Teoría de cambio.
 - ii. Lógicas subyacentes al proceso de fiscalización, por ejemplo, requerimiento de cumplimiento

- estricto o espacios para la mejora.
- iii. Complementariedad con otros servicios, como, por ejemplo, Ministerio de Hacienda, Ministerio de Desarrollo Social, Servicio de Impuestos Internos, Registro Civil, Ministerio de Educación, entre otros. Se debe definir el rol que le compete al Ministerio de Justicia.
- d) Ámbitos a fiscalizar, entre los que se podrían considerar: requisitos de constitución, operación de acuerdo a objeto social, realización de balances y memorias, actualización de información sobre órganos de dirección, entre otros.
- e) Fuentes de fiscalización, las que pueden corresponder a denuncias y programa de fiscalización.
- f) Mecanismo de priorización de temáticas y muestras de fiscalización.
- g) Descripción del proceso de fiscalización (o auditoría).
- h) Procesos de mejora continua, sancionatorio y consecuencias de la fiscalización.
- i) Recursos disponibles.
- j) Soporte operativo.

b. Elaboración del constructo normativo

Tal como se señaló anteriormente, conforme al artículo 557 del Código Civil, se otorga la competencia al Ministerio de Justicia para fiscalizar a las corporaciones y fundaciones, pudiendo, para efectos de lo anterior, y de manera facultativa; i) solicitar a sus representantes diversa información respecto del desarrollo de sus actividades; ii) ordenar que estas subsanen las irregularidades y/o que persigan las responsabilidades pertinentes; iii) requerir al juez medidas urgentes y provisional los intereses de terceros.

En línea con lo señalado anteriormente, y considerando que la normativa establece que el Ministerio de Justicia “podrá” solicitar antecedentes y exigir que las corporaciones y fundaciones subsanen las irregularidades detectadas, se entiende que la regulación vigente entrega a la Subsecretaría un margen de

flexibilidad para aplicar un enfoque basado en riesgo y proporcionalidad.

Esto implica que la Subsecretaría no está obligada a exigir, de manera uniforme, la misma cantidad de documentos a todas las fundaciones y corporaciones para acreditar el desarrollo de sus actividades. Por el contrario, puede priorizar la fiscalización en función del nivel de riesgo y las características de cada organización.

Así, el modelo de fiscalización debe estar sustentado en un constructo normativo, el que deberá contemplar, a lo menos, las siguientes disposiciones:

- a) La definición y regulación de las principales características del proceso de fiscalización**, incluyendo: su objeto, etapas, sujetos intervenientes, facultades de la autoridad fiscalizadora, plazos de prescripción y criterios de actuación, conforme a los principios de legalidad, eficiencia, proporcionalidad y debido proceso administrativo.
- b) Definir oficialmente lo que la Subsecretaría considere como riesgo**, así como las herramientas, criterios y metodologías que serán utilizadas para evaluar y calificar los riesgos. Estas definiciones, herramientas, criterios y metodologías deben ser publicadas, con el objeto de racionalizar las expectativas y mejorar los resultados.
- c) La determinación de los efectos jurídicos derivados del proceso de fiscalización**, en particular las eventuales sanciones que puedan imponerse a las entidades fiscalizadas, así como la tipificación de las infracciones, su graduación y los mecanismos para su ejecución, en concordancia con la normativa vigente. Al respecto, de acuerdo al artículo 559 del Código Civil, la sanción por incumplimientos graves es la disolución, por lo que debería existir una gradualidad de posibles sanciones incorporadas en la ley.
- d) La definición de los mecanismos de reclamación**, que permitan un debido proceso y estén en línea con las exigencias de Ley 19.880 que establece bases de los procedimientos administrativos que rigen los actos de los órganos de la administración del Estado.
- e) Limitar la discrecionalidad que actualmente tiene el Ministerio de Justicia para ordenar la**

corrección de irregularidades en corporaciones y fundaciones. Esto se debe a que el artículo 557 del Código Civil establece que el Ministerio “podrá” ordenar la subsanación, lo que deja la decisión a su criterio. Se recomienda que la normativa cambie el “podrá” por “deberá”.

- f) Explicitar los conceptos técnicos imprecisos, como balance, memoria anual o actividad económica. Para ello se recomienda que se definan criterios objetivos y formatos estandarizados que permitan su cumplimiento y verificación efectiva. **En particular se sugiere la elaboración de un modelo estandarizado de balance y memoria, mejorando la información exigida en la FECU Social².**

c. Reforzamiento de exigencias mínimas asociadas a la entrega de información

Se recomienda incorporar, dentro del set mínimo de información anual exigida a fundaciones y corporaciones, una declaración jurada de integridad, suscrita por la representación legal de la organización. Esta declaración deberá incluir, al menos:

- Que no se ha pagado remuneración alguna a los miembros del directorio, salvo cuando exista expresa autorización estatutaria o legal.
- Que no se han realizado contrataciones o transferencias a personas o entidades relacionadas con directores, fundadores o sus familias.
- Una declaración de intereses y patrimonio de los integrantes del directorio, similar a la exigida para autoridades públicas, adaptada a la naturaleza jurídica de estas entidades.

Esta medida tiene por objeto reforzar la transparencia y prevenir potenciales conflictos de interés, sin representar una carga desproporcionada para las organizaciones. Su incorporación debiera formar parte del formulario anual de reporte.

2 Esta sugerencia se complementa con el punto 5. Sobre mejoras al portal de memorias y balances.

5. PROPUESTAS DE LINEAMIENTOS ASOCIADOS A DEFICIENCIAS EN EL PROCESO DE FISCALIZACIÓN ACTUAL

Se proponen los siguientes lineamientos a tener en consideración para la construcción de un proceso de fiscalización asociado a un modelo de riesgos, con criterios de priorización objetivos y acorde a las competencias del Ministerio de Justicia.

a. Establecimiento de fuentes de fiscalización

El proceso de fiscalización debe basarse en fuentes objetivas que minimicen la discrecionalidad. Se propone considerar dos fuentes:

a) Denuncias: las cuales pueden ser pesquisadas por casos de alta notoriedad pública en prensa, casos denunciados directamente en oficinas de parte o sistema online, o denuncias provenientes de otros organismos públicos. Cabe señalar, que aquellos casos de alta notoriedad pública deberían ser siempre fiscalizados. Por su parte, cualquier tipo de denuncia requiere un sistema online de denuncia que idealmente garantice el resguardo de identidad y que además se defina de manera explícita los antecedentes mínimos que deben respaldar una denuncia para que pueda derivar en un proceso de fiscalización.

b) Programa de fiscalización por tema: este debe estar enfocado a verificar el cumplimiento de las exigencias normativas correspondientes al Ministerio de Justicia, priorizando las temáticas y las muestras según criterios de riesgo y aleatorización.

b. Muestra de fiscalización

Los casos a fiscalizar deben ser seleccionados considerando una muestra de dos componentes:

a) Aleatoriedad: este método busca determinar que una parte de las fiscalizaciones se seleccionen al azar, como una forma de fomentar el cumplimiento de normas en entidades con menor riesgo. Entre los efectos positivos se reconoce: (i) refuerzo de la imparcialidad y objetividad, en tanto se garantiza que cualquier organización pueda ser fiscalizada sin sesgos previos; (ii) permite detectar riesgos ocultos y con ello hacer una mejora continua al programa de fiscalización basado en riesgo; (iii) desincentiva el mal comportamiento en el universo total de organizaciones.

b) Modelo basado en riesgo: este modelo busca focalizar el esfuerzo de fiscalización en aquellas entidades y/o temáticas cuyo incumplimiento genera un mayor riesgo al bien jurídico protegido por la Subsecretaría que, en este caso, sería la fe pública, entendiendo por riesgo a la combinación de la probabilidad de ocurrencia de un evento adverso, con la magnitud y severidad potencial de la ocurrencia de dicho evento³. Este modelo debe contener:

- i. Bases de datos de organizaciones.
- ii. Criterios de priorización basados en matriz de riesgo.
- iii. Metodología o formula de estimación de riesgo.

³ OECD (2019), Guía de la OCDE para el cumplimiento regulatorio y las inspecciones, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/0fe43505-es> .

- iv. Batería de acciones a realizar según resultados obtenidos, considerando el riesgo involucrado en el incumplimiento.
 - v. Seguimiento y monitoreo.
 - vi. Sistemas de información de soporte.
- c) Se sugiere definir metas de cobertura fiscalizadora, la cual debe responder a los principios de legalidad, eficiencia y responsabilidad establecidos en la Ley 18.575 sobre las Bases de Administración del Estado; y a los recursos con los que disponga el Minju.

c. Variables a considerar en la matriz de riesgo

- a) Incumplimiento de la entrega de Memoria y Balance anual.
- b) Incumplimiento de entrega de declaración jurada de integridad, en caso de incorporarse como parte de las exigencias a reportar por parte de las fundaciones y corporaciones.
- c) Incumplimiento de la obligación de actualizar los Órganos de Dirección.
- d) Si la organización recibe fondos públicos.
- e) Montos de fondos públicos recibidos.
- f) Tópico de denuncias con mayor frecuencia.
- g) Organización que recibe fondos públicos se encuentra en el Registro de Colaboradores de la Ley 19.862.
- h) Crecimiento exponencial de los ingresos de la organización en un año.
- i) Riesgos asociados al objeto social⁴

d. Información a revisar en el proceso de fiscalización

Respecto a la información a revisar, se debe atender al principio de especialización, así como a los enfoques de riesgo y proporcionalidad, con lo cual se recomienda

- a) La Subsecretaría de Justicia no debe fiscalizar el uso de los recursos públicos entregados, remitiéndose a lo que indica la circular 30 de Contraloría. En este sentido, debería existir una articulación con los servicios públicos que entregan recursos para transferir información y riesgos detectados.
- b) Se debe establecer un criterio de temporalidad para la exigencia de información a la organización fiscalizada, determinando claramente los plazos de prescripción.
- c) Es altamente relevante que se establezcan procedimientos de trazabilidad de la información, sobre los cuales se puede realizar la fiscalización del cumplimiento del objeto social de la organización. En este sentido, es clave tener facultades para exigir la información a los fiscalizados, que permita verificar el cumplimiento de su propósito. También para articular con otros organismos que puedan tener información relevante para este fin, como podría ser el SII, el MDSF, el Registro Civil, el Ministerio de Hacienda, entre otros⁵.
- d) Definir cuáles son los parámetros de fiscalización, es decir, cuál es la materia de fiscalización, con qué estándares se mide el cumplimiento, con qué evidencia se comprobará dicho cumplimiento, la herramienta de evaluación y las consecuencias del incumplimiento.
- e) Definir y jerarquizar la documentación que solicitará a los corporaciones y fundaciones, dando prioridad a aquella que sea más relevante

4 Existen áreas o propósitos declarados por una fundación, corporación o asociación, que en sí mismo, pueden conllevar mayores riesgos para el cumplimiento normativo, el uso correcto de fondos o la afectación de derechos por terceros. Ejemplo de algunos de estos riesgos pueden ser la alta discrecionalidad del gasto, por ejemplo, en fundaciones que financien actividades o asesorías; dificultad para identificar el cumplimiento de su objeto social, por ejemplo, en fundaciones que tienen como propósito la incidencia política; alta relación con contratos públicos, por ejemplo, en fundaciones que reciben subvenciones regulares del Estado; entre otros.

5 Se reconoce que la integración de información con otros servicios públicos requiere de procesos de coordinación interinstitucional, con lo cual es necesario explorar mecanismos de integración gradual, como, por ejemplo, la validación de información clave. Además, es conveniente que se realicen pilotos, priorizando organismos dependientes del propio Ministerio de Justicia, como el Registro Civil.

para mitigar o eliminar el daño a la fe pública, y evitando solicitar, cuando no sea innecesario, antecedentes que no contribuyan a este propósito.

- f) Definir situaciones que puedan generar sospechas de corrupción o lavado de activos para ser derivados a la Unidad de Análisis Financiero.

e. Número de fiscalizaciones a realizar

El número de fiscalizaciones a realizar debe estar basado en la factibilidad administrativa y de recursos, y no según universo a fiscalizar. Como referencia se puede tener en consideración que la Superintendencia de Educación contaba en 2023 con 834 funcionarios de los cuales cerca de 200 eran fiscalizadores para un universo de aproximadamente 16 mil centros educativos a fiscalizar (incluye colegios y jardines infantiles). Durante el 2023 dicha superintendencia realizó alrededor de 22.000 fiscalizaciones⁶, lo equivale a 26,4 fiscalizaciones por funcionario y 110 fiscalizaciones por fiscalizador. En términos gruesos de cobertura, dicha superintendencia realizó aproximadamente 1,4 visitas por centro educativo. Si se utiliza esta información para comparar en términos gruesos se observa que el Ministerio de Justicia cuenta con un funcionario cada 7.500 instituciones⁷, mientras que la Superintendencia de Educación cuenta con un funcionario cada 19 centros educativos. Ahora bien, se debe considerar que la fiscalización de un centro educativo es distinta a la de una fundación, en particular, por el número de cuerpos legales y obligaciones que aplican a cada una.

Para efectos de transparencia y claridad, se sugiere realizar una estimación de la capacidad total de fiscalización en base a los tiempos estimados de fiscalización, los tiempos disponibles para esta tarea entre las otras que puedan tener los funcionarios, etc. Esto permitirá limitar tener claridad de la capacidad fiscalizadora institucional. En la misma línea, se sugiere separar presupuestariamente los recursos destinados a esta tarea, de tal forma que sea explícito y clara la capacidad institucional para la función fiscalizadora.

f. Mejora en los sistemas tecnológicos que soportan el proceso de fiscalización

Un aspecto crítico para avanzar en el contexto de las propuestas que se formulan en este documento, es realizar mejoras a los sistemas tecnológicos que soportan el proceso de fiscalización, ya que sin ello no es posible implementar de manera adecuada un modelo de priorización basado en riesgo. La mejora en los sistemas es esencial, y requiere contar con equipo humano y tecnológico con capacidades adecuadas para gestionar el sistema. Entre los aspectos tecnológicos mínimos a considerar se encuentra:

- a) Un sistema de expedientes electrónicos que permita almacenar ordenadamente la información, registrando también la información base del proceso de creación de los expedientes.
- b) Un diseño de procesos eficiente y ordenado.
- c) Disponer de un sistema que permita controlar a las organizaciones que han reportado sus memorias y balances. Además, que esta información esté disponible al público, omitiendo información relativa a datos personales.
- d) Disponer de un sistema de alerta de aquellas organizaciones que no han reportado oportunamente sus memorias y balances, que se integre con la información respecto de aquellas que no han actualizado sus órganos de dirección, conforme a la información entregada por el Registro Civil.
- e) Un panel de control que permita un monitoreo ordenado y expedito según las distintas dimensiones a revisar.
- f) Un equipo con competencias y softwares adecuados para realizar inteligencia analítica para la búsqueda de patrones y riesgos en base a la información disponible tanto en este sistema con en otros organismos del Estado.

6 Según BGI 2023 Superintendencia de Educación (último disponible). https://www.dipres.gob.cl/597/articles-339957_doc_pdf.pdf

7 Estimado sobre el total de 37.518 fundaciones, corporaciones y asociaciones existentes que se calculan en el Mapa de las OSC (2024) del Centro de Políticas Públicas UC.

6. MEJORAS A LA PLATAFORMA DE MEMORIAS Y BALANCES DEL MINISTERIO DE JUSTICIA PARA MEJORAR EL PROCESO DE FISCALIZACIÓN

De acuerdo a lo establecido en la Ley N° 20.500 (sobre asociaciones y participación ciudadana en la gestión pública), las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro deben confeccionar anualmente una memoria explicativa de sus actividades y un balance. Ambos instrumentos deben ser aprobados por la autoridad interna de la persona jurídica (directorio o asamblea) y presentados al Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (Minju) en una fecha específica del año establecida por cada entidad en sus estatutos. Solo las fundaciones cuyo patrimonio supere 4.000 millones de pesos o cuyos ingresos anuales excedan 2.000 millones deben, además, auditar su balance mediante contadores inscritos en la CMF.

Pese a la obligación legal, no existe una sanción automática por atraso o falta de entrega, aunque sí es posible abrir un procedimiento de fiscalización a aquellas organizaciones que incumplen. La ausencia de incentivos determina que actualmente, de acuerdo a información estimada por el Ministerio de Justicia, poco más de la mitad de las fundaciones o asociaciones ha enviado alguna vez su memoria o balance. A esto se suma que no hay una revisión sistemática de la documentación entregada, en tanto el equipo de fiscalización del ministerio solo cuenta con siete funcionarios.

En este escenario, el mejoramiento de la plataforma del Ministerio de Justicia constituye una oportunidad para que no solo se facilite el cumplimiento de las obligaciones legales de las organizaciones de la sociedad civil, sino que también se disponga de

mayor información que promueva la transparencia. En este sentido, no solo la entidad ministerial tendría un rol en el resguardo de la fe pública, ya que la mayor disponibilidad de información automatizada que entregaría la plataforma, permitiría promover la co-fiscalización por parte de la ciudadanía y los medios de comunicación, generando incentivos al cumplimiento de la entrega de memorias y balances por parte de las fundaciones.

a. Funcionamiento actual de la plataforma de memorias y balances

El proceso de recepción y gestión de memorias y balances opera hoy sobre dos canales paralelos:

1. Ingreso presencial: Recibe aproximadamente el 85% de la documentación⁸. El proceso establece la recepción por oficina de partes de cada Secretaría Regional Ministerial (Seremi). Posteriormente los documentos se escanean y se almacenan como PDF en un repositorio digital central. Se estima que el 90% de los documentos recibidos ha sido digitalizado.
2. Ingreso en línea mediante el portal *Memoria y Balance Web*, en el que se recibe aproximadamente el 15% de la documentación. El proceso establece cinco pasos:
 - a) Solicitud de validación: Un usuario externo solicita acceso para subir memorias y balances de una fundación. Este ingresa diversos datos personales como su nombre y RUT, más datos

⁸ A pesar de no haber registros sistemáticos es posible asumir que la mayor parte de las fundaciones hace ingreso de su memoria y balance de manera presencial puesto que bajo este mecanismo existe un comprobante de recepción de información, el cual es exigido por algunas entidades (como el Ministerio de Desarrollo Social y Familia), para la postulación a fondos o concursos públicos.

de la organización, como el número de personalidad jurídica, año y región de la fundación. La plataforma lista en una tabla dicha información para que un funcionario pueda validarla.

b) Verificación cruzada: El funcionario del Ministerio de Justicia comprueba manualmente —en un segundo sistema de gestión— si la entidad está al día y libre de procesos de fiscalización. Si detecta atrasos, rechaza la solicitud y emite una providencia pidiendo regularización; en caso contrario, se habilita el usuario para que cargue la información.

c) Habilitación de carga: Una vez validado, el usuario puede subir memoria y balance. No hay control automático que obligue a cargar ambos archivos: si falta uno, el administrador debe revisar el repositorio y enviar otra providencia solicitando el documento pendiente.

d) Revisión documental: El funcionario inspecciona la legibilidad, las firmas y la correspondencia con la entidad. En casos que la fundación deba contar con auditoría externa, se hace un análisis de dicho cumplimiento.

e) Aprobación y archivo: Si todo está conforme, se valida la presentación y los PDFs quedan en el repositorio; de lo contrario, se indica la corrección necesaria.

Este flujo evidencia dos limitaciones relevantes:

1. **Duplicidad de sistemas:** la información de validación y la de carga de documentos no están integradas, lo que obliga a saltos manuales y vuelve lenta la trazabilidad. Esto significa, que el portal donde se cargan las memorias y balances no es el mismo donde se almacena la información.
2. **Trazabilidad parcial:** solo se detecta la mora cuando la propia entidad inicia un trámite o cuando un equipo interno realiza levantamientos puntuales por tipo de organización.

Para mitigar estas brechas, el Minju proyecta un nuevo sistema integrado (cuyo lanzamiento se estima para el segundo semestre de 2025), el que:

- Fusionará la gestión interna y el portal ciudadano en una única plataforma.

- Asociará cada memoria y balance directamente a la ficha digital de la entidad, eliminando el repositorio externo.
- Permitirá la creación de estadísticas mínimas relacionadas a las corporaciones y fundaciones, como por ejemplo, el porcentaje de organizaciones que ha hecho cumplimiento de la obligación.
- Incorporará un módulo de denuncias en línea, autenticado con Clave Única y con opción de reserva de identidad

En definitiva, el portal de Memorias y Balances constituye hoy la herramienta principal que permite receptionar, custodiar y poner a disposición los antecedentes anuales de miles de fundaciones y corporaciones a lo largo del país. Al combinar el canal presencial con la plataforma web y al articular el trabajo de las Seremi con la Unidad de Registros, el sistema ha logrado que cerca de la mitad del universo de entidades mantenga un historial documental accesible. Con la anunciada fusión de sistemas —programada para el segundo semestre de 2025— se prevé consolidar en un solo entorno el ingreso, la verificación y el archivo de documentos, además de habilitar estadísticas y un módulo de denuncias en línea. Esta evolución tecnológica sienta las bases para una supervisión más ágil; sin embargo, aún deja abiertas varias oportunidades de mejora, las que se detallan a continuación.

b. Oportunidades para optimizar el proceso de fiscalización a través de mejoras al portal de memorias y balances

El proceso de fiscalización del Ministerio de Justicia enfrenta hoy diversas limitaciones estructurales y operativas que dificultan una supervisión oportuna, objetiva y eficaz sobre fundaciones y corporaciones. A continuación, se describen los principales problemas del sistema actual, junto con las medidas que permitirían superarlos y avanzar hacia un modelo de fiscalización más óptimo y automatizado.

a) Falta de estadísticas y alertas ante fundaciones con plazos vencidos de entrega de memorias y balances

Una de las principales debilidades del sistema actual es la falta de trazabilidad automatizada sobre el cumplimiento en la entrega de memorias y balances por parte de las fundaciones. Actualmente, no existen mecanismos que alerten cuando una entidad ha incumplido con la entrega de su memoria o balance, lo que obliga a los funcionarios a detectar estos casos manualmente, generalmente al recibir otros trámites o solicitudes por parte de la fundación. Esta fiscalización pasiva, dependiente de la iniciativa de las propias organizaciones, limita gravemente la capacidad de control del ministerio.

A este problema se suma el hecho de que la plataforma permite la carga independiente de la memoria y el balance anual, lo que genera que una fundación pueda presentar solo uno de los documentos y, aun así, ser considerada como parcialmente cumplidora. Esta situación produce reportes incompletos, dificulta el seguimiento efectivo de las obligaciones y retrasa la detección de incumplimientos. Para resolver este problema, se propone que el nuevo sistema exija la carga simultánea de ambos documentos en un mismo trámite, de modo que la validación solo se realice cuando se hayan recibido en conjunto. Esto eliminaría la ambigüedad asociada a los envíos parciales y aseguraría que los indicadores de cumplimiento reflejen de manera fidedigna la situación real de cada entidad.

Complementariamente, la plataforma debería incorporar alertas automáticas —dirigidas tanto a los funcionarios como a las fundaciones— que se activen una vez vencido el plazo estatutario sin que se haya recibido la documentación. Esta funcionalidad, combinada con un tablero de indicadores clave de desempeño (KPI), permitiría establecer filtros por región, tipo de organización o período. Un tablero de este tipo ofrecería una visualización clara y resumida de las organizaciones con mayores niveles de incumplimiento o riesgo, facilitando una priorización objetiva y justificada de las fiscalizaciones. Entre los indicadores posibles se podrían incluir el porcentaje de fundaciones que no han entregado documentación en los últimos años, el número de entidades con ingresos elevados sin balance auditado, o la distribución de cumplimiento

por región o categoría jurídica —estadísticas que ya se permitirían capturar en la nueva plataforma prevista para el segundo semestre de 2025—, permitiendo así focalizar los esfuerzos donde más se necesitan.

Finalmente, para reducir el número de entidades activas con estructura directiva vencida, se recomienda implementar un mecanismo de alerta temprana que notifique a la fundación —y, en paralelo, al equipo fiscalizador— cuando se acerque la fecha estatutaria de renovación del directorio y aún no exista registro de la nueva composición. La alerta debería activarse con suficiente antelación (por ejemplo, 90-30-7 días antes del vencimiento) y mantenerse hasta que la organización envíe el acta correspondiente. Incorporar este tipo de alerta dentro del tablero de KPI contribuiría a visibilizar los riesgos asociados a la falta de gobernanza interna y a priorizar fiscalizaciones de carácter preventivo.

b) Desconexión con otros organismos públicos

En la actualidad no existe conectividad con el Registro de Personas Jurídicas del Registro Civil, lo que limita la capacidad de autenticar los datos entregados por cada fundación al momento de su revisión. La integración de una API⁹ de verificación de personalidad jurídica permitiría manejar un mismo registro sobre las fundaciones y asociaciones existentes (cuestión que hoy día no existe) y confirmar automáticamente el número de inscripción, domicilio legal y estado de cada entidad. Esta conexión no solo mejoraría la calidad de la fiscalizaciones y validaciones internas, sino que también permitiría detectar nuevas entidades que aún no han iniciado su obligación documental, o fundaciones inactivas que podrían ser depuradas del padrón para enfocar recursos donde realmente se requieren.

Asimismo, la integración de APIs con otras bases públicas —como el Servicio de Impuestos Internos (SII), y el Ministerio de Desarrollo Social y Familia (MDSF)— es algo imperativo para mejorar el proceso de fiscalización actual. El cruce periódico con el SII

9 Conjunto de reglas y protocolos que permiten que distintos sistemas o aplicaciones se comuniquen entre sí de forma automatizada y segura, facilitando el intercambio de datos y la integración de servicios.

habilitaría la verificación del RUT de la fundación junto a la verificación de ingresos o la integración con el MDSF facilitaría identificar programas en los que participa cada entidad. Esta complementariedad interinstitucional entregaría una mirada integral del riesgo de cada organización, robusteciendo la matriz de priorización y reduciendo la discrecionalidad en la selección de casos a fiscalizar.

Finalmente, la interoperabilidad con Registro Civil, SII y otros organismos requiere un identificador común y estable. Actualmente se emplea el número de personalidad jurídica, lo que complica los cruces porque no todos los servicios lo manejan. Se recomienda migrar hacia el uso del RUT de la fundación o corporación como clave primaria del sistema, manteniendo el número de inscripción como dato complementario. Este cambio simplificaría la ingesta masiva de datos externos, evitaría duplicidades en los registros y permitiría construir de forma expedita un expediente electrónico unificado por entidad.

c) c) Revisión documental superficial por falta de personal y documentos escaneados sin Reconocimiento Óptico de Caracteres¹⁰

Uno de los mayores desafíos en la revisión de memorias y balances radica en la imposibilidad de evaluar el contenido de los documentos y con ello la coherencia interna entre lo declarado por las fundaciones y su situación contable. Actualmente, la revisión que realiza el Ministerio de Justicia se limita a aspectos formales —como la presencia de firmas y la legibilidad de los documentos— sin realizar ninguna revisión de las actividades realizadas, su correspondencia con el objeto social de la organización y los ingresos y egresos reportados. Esta limitación responde, en gran parte, a la ausencia de tecnología para la revisión de información y al hecho de que la mayoría de los documentos se presentan escaneados como imágenes, sin texto digital accesible, lo que impide cualquier tipo de validación automatizada o cruce de información efectivo. Esto, junto al hecho de que existe un equipo reducido de personas para evaluar

dichos documentos del universo de fundaciones y corporaciones, genera un claro problema en los procesos de fiscalización.

Para superar esta restricción, es de vital importancia avanzar en la promoción de la carga de documentos en el portal web del Ministerio de Justicia y restringir a situaciones excepcionales su entrega física. Para ello es importante habilitar la entrega de un comprobante de recepción conforme de los documentos vía web.

En segundo lugar, se debe limitar el formato de recepción de documentos. En el caso de las memorias debería ser en PDF con validación previa de que el archivo contenga texto embebido —esto es, que no se trate de una simple imagen escaneada— y que se ajuste al formato estandarizado definido. Para los balances, se sugiere la utilización de formularios en Excel que incluyan una estructura mínima común (como ingresos, egresos y descripción de cada ítem), pero con la posibilidad de añadir columnas o filas según las necesidades de cada entidad. Esto permitiría no solo avanzar hacia un formato estandarizado en el mediano plazo, sino también facilitar procesos de verificación automática, como la comparación de balances o la detección de incongruencias internas.

Adicionalmente, se recomienda que la plataforma incluya un botón o casilla para la suscripción de una declaración jurada por parte de todo el directorio, certificando que la información presentada es fidedigna. Esta medida otorgaría mayor peso y credibilidad al contenido de los documentos y, al mismo tiempo, facilitaría la eventual persecución de responsabilidades civiles y/o penales en caso de incumplimientos o irregularidades.

De forma complementaria, los estados financieros auditados y las actas de asamblea o directorio deberían ser sometidas a un proceso de validación automática basado en reglas contables y jurídicas predefinidas. Además, de acuerdo a las propuestas enunciadas, deberían cargarse las declaraciones juradas de integridad suscritas por la representación legal de la organización. Para ello, la plataforma debería incorporar un checklist técnico-contable que verifique, entre otros aspectos, la existencia del informe

10 Es una tecnología que convierte texto impreso o manuscrito en imágenes escaneadas en texto digital editable y buscable.

de auditoría independiente, la congruencia entre el dictamen y los saldos de los balances, la aprobación formal registrada en actas, la consistencia de fechas y firmas y la carga de las declaraciones juradas. Esta capa adicional de control sistematizado permitiría detectar rápidamente discrepancias materiales o falencias de gobernanza, optimizando el uso del limitado recurso humano y elevando el estándar de confiabilidad de la información presentada.

La incorporación de estos formularios estructurados constituye el primer paso hacia una fiscalización más inteligente. Una vez digitalizada y estructurada la información, será posible aplicar herramientas de procesamiento de lenguaje natural (PLN ¹¹), para comparar lo declarado en la memoria con los datos financieros del balance. Incluso podría evaluarse, a futuro, el entrenamiento de modelos de aprendizaje automático o redes neuronales que detecten irregularidades sustantivas entre ambos documentos, generando alertas para su revisión por parte del equipo fiscalizador. Estas herramientas, en un escenario de escasez de personal, no solo permitirían aumentar significativamente la cobertura, sino también orientar los esfuerzos hacia los casos con mayores riesgos de

incumplimiento.

En síntesis, avanzar en estas cinco líneas de acción —alertas de incumplimiento, generación de reportes, estandarización y digitalización documental, validaciones automáticas y conexión interinstitucional— representa el primer paso hacia un sistema fiscalizador más moderno y eficiente. Su implementación permitirá reducir la dependencia del trabajo manual, aumentar la transparencia, y focalizar el esfuerzo del equipo fiscalizador en los casos que representen mayores riesgos o irregularidades al permitir desarrollar un mecanismo de priorización no arbitrario. Todo esto con el objetivo final de robustecer la transparencia y resguardo de la fe pública del sector sin fines de lucro.

d) Cotización a las mejoras de la Plataforma de Memorias y Balances

El Instituto de Ingeniería Matemática y Computacional UC ha realizado una cotización a las mejoras propuestas en la Plataforma de Memorias y Balances del Ministerio de Justicia, el monto total asciende a 4.169 UF.

Tabla 3: Cotización al mejoramiento de la plataforma de Memorias y Balances

Etapa	Tiempo de implementación	Monto (UF)
Planificación y levantamiento del requerimiento	6 semanas	359
Diseño del sistema integrado	7 semanas	576
Desarrollo e integración técnica	11 semanas	1.221
Automatización y validación de documentos	8 semanas	790
Creación de diseño de indicadores KPI	5 semanas	359
Pruebas y ajustes	6 semanas	324
Capacitación y documentación	5 semanas	253
Implementación y lanzamiento	5 semanas	287

11 Rama de la inteligencia artificial que permite comprender, interpretar, generar y responder al lenguaje humano, oral o escrito, de forma automatizada.

Centro UC

Políticas Públicas

SOCIEDAD EN ACCIÓN

Sociedad en Acción es un proyecto del Centro de Políticas Públicas UC que surge el año 2015 con el objetivo de relevar el rol de las organizaciones de la sociedad civil en Chile, a través del levantamiento de evidencia, datos e indicadores que permitan posicionarla como un tema de interés público.

Este estudio ha sido posible gracias a la donación realizada por las fundaciones Colunga, Olivo, Mustakis y MC.



**LINEAMIENTOS PARA
EL FORTALECIMIENTO
DEL PROCESO DE
FISCALIZACIÓN QUE
REALIZA EL DEPARTAMENTO
DE PERSONAS JURÍDICAS
DEL MINISTERIO DE
JUSTICIA Y DERECHOS
HUMANOS**

EDIFICIO PATIO ALAMEDA

Avda. Libertador Bernardo O' Higgins #440, piso 12.
Santiago Centro.
(+562) 2354 5658

www.politicaspublicas.uc.cl

Centro UC
Políticas Pùblicas