



ESTUDIO DE CASO: INCIDENCIA Y SOSTENIBILIDAD DE LAS ORGANIZACIONES DE
LA SOCIEDAD CIVIL CHILENA 2013- 2014

Elaborado por: Claudia Dides, Leslie Nicholls, Constanza Fernández, Natalia Bozo y Soledad Salazar.
CESOP, Universidad Central de Chile



Apoya Unión Europea



*“Este documento se ha realizado con la ayuda financiera de la Unión Europea.
El contenido de este documento es responsabilidad exclusiva de ACCIÓN y en
modo alguno debe considerarse que refleja la posición de la Unión Europea”*

ESTUDIO DE CASO: INCIDENCIA Y SOSTENIBILIDAD DE LAS ORGANIZACIONES DE LA
SOCIEDAD CIVIL CHILENA 2013 – 2014.

Colaboradores del Estudio

María Cristina Silva

Soledad Pérez

Julio Ramírez

“Versión digital. Publicación en edición”



1. Contenido

| | |
|--|----|
| 2. Presentación..... | 5 |
| 2.1. Antecedentes respecto a la sociedad civil organizada en Chile..... | 5 |
| 2.2. Sociedad civil organizada en el Chile contemporáneo. Abordaje desde un estudio de caso..... | 8 |
| 3. Objetivos..... | 9 |
| 3.1. Objetivo General..... | 9 |
| 3.2. Objetivos específicos..... | 9 |
| 4. Metodología..... | 10 |
| 5. Aproximaciones a las nociones de Sostenibilidad e Incidencia Política..... | 13 |
| 5.1. Las Organizaciones de la Sociedad Civil en la actualidad..... | 13 |
| 5.2. Sobre la Sostenibilidad de las Organizaciones de la Sociedad Civil..... | 17 |
| 5.3. Sobre Incidencia Política..... | 22 |
| 6. Las Organizaciones de la Sociedad Civil en Chile..... | 26 |
| 6.1. Estructura de las Organizaciones de la Sociedad Civil..... | 26 |
| 6.1.1. Estructura Organizacional..... | 26 |
| 6.1.2. Líneas de Trabajo de las Organizaciones de la Sociedad Civil..... | 30 |
| 6.1.3. Fuente de Financiamiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil..... | 33 |
| 6.1.4. Alianzas y redes de las Organizaciones de la Sociedad Civil..... | 39 |
| 6.2. Estrategias de sostenibilidad de las Organizaciones de la Sociedad Civil durante los últimos cinco años..... | 48 |
| 6.2.1. Nuevos nichos y temáticas desarrolladas para la sostenibilidad por las Organizaciones de la Sociedad Civil..... | 50 |
| 6.2.2. Fortalezas para la sostenibilidad..... | 51 |
| 6.2.3. Debilidades para la sostenibilidad..... | 52 |
| 6.2.4. Obstáculos para la sostenibilidad..... | 53 |
| 6.2.5. Rol del Estado..... | 54 |
| 6.2.6. Opinión frente al marco legal de las Organizaciones de la Sociedad Civil..... | 56 |
| 6.2.7. Ambiente actual y desarrollo de las Organizaciones de la Sociedad Civil..... | 57 |
| 6.3. Incidencia política de las Organizaciones de la Sociedad Civil..... | 58 |
| 7. PRINCIPALES RESULTADOS..... | 65 |
| 8. Ejemplos de buenas prácticas en materia de sostenibilidad y capacidad de incidencia política..... | 68 |
| 9. Referencias bibliográficas..... | 71 |
| Anexos..... | 73 |

2. Presentación

2.1. Antecedentes respecto a la sociedad civil organizada en Chile.

Desde el tiempo de las mancomunales¹ a principios del siglo XX y pasando por una etapa de gran desarrollo de la organización gremial, el rol de la civilidad organizada ha tenido una importante incidencia en la historia socio política nacional.

En una primera etapa de la historia de Chile contemporánea, la asociación de personas se fundaba en la necesidad de reivindicación y lucha por contar con condiciones de vida digna, la que fue adquiriendo con el paso del tiempo un mayor grado de formalidad e institucionalidad.

Es así como desde las mancomunales a los sindicatos, de los sindicatos a la creación de centrales de trabajadores, incluso la creación de algunos partidos políticos están asociados al desarrollo de estas organizaciones gremiales. A este grupo de formas organizativas se suman además instituciones formales como la Iglesia, la que fue extendiendo su rol dando paso al desarrollo de organizaciones de beneficencia, cuyo objetivo era asistir e ir en ayuda de aquellos a quienes consideraba como “necesitados”.

El desarrollo de todas las organizaciones recién mencionadas tuvo su auge y caída en los primeros años de la década de los 70'. Tan importante fue el desarrollo que alcanzaron las organizaciones sociales durante el gobierno de Salvador Allende, que se llegó a designar a los cordones industriales como “embriones” de un poder paralelo al poder del Estado.

Con la llegada de la Dictadura se produce el desmantelamiento completo de las organizaciones civiles, prohibiéndose totalmente su existencia y funcionamiento. Se suprimen los derechos constitucionales de asociación y reunión.

Los primeros intentos de la rearticulación de la sociedad civil en Dictadura resultan de la acción de la Iglesia Católica, a través de la creación del “Comité de la Paz”, organismo cuyo principal objetivo era enfrentar las diversas formas de violaciones a los derechos humanos que ocurrían diariamente en el país.

Es posible afirmar también que el desarrollo de las iniciativas de asociatividad durante este período parten actuando desde lo particular para luego dirigir su atención hacia lo colectivo, es decir, pasan

¹ Las Mancomunales eran asociaciones de obreros que se formaron desde mediados del s XIX, con la finalidad de mejorar las condiciones de trabajo y la creación de cajas de ahorros para la asistencia en casos de accidentes o enfermedades de los trabajadores.

de la protección de los derechos individuales a constituir organizaciones con un rol asistencialista capaces de enfrentar las necesidades de un gran sector social. La etapa culmine de este período se corresponde con la creación de organizaciones que promoverán la capacidad de productividad de diversos grupos de la población, a través de mecanismos como la impartición de talleres, entregando capacitación laboral, apoyando la auto gestión y/o emprendimientos.

Poco a poco dichas organizaciones se ven obligadas a profesionalizar e institucionalizar sus actividades para crear los contactos necesarios que les permitiesen ir en búsqueda de apoyo y financiamiento internacional. Entre los años 1978 y 1983 se ubica el período en el que se produce el mayor crecimiento de Organizaciones No Gubernamentales (ONG's). Durante este período, y de forma paralela al desarrollo de las instituciones no gubernamentales, surgen y cobran fuerza lo que conocemos por "organizaciones de base", entidades conformadas principalmente por pobladores y pobladoras de los sectores más pobres del país, y en especial por aquellos(as) provenientes de las poblaciones con una potente historia de reivindicación y lucha de sus derechos básicos, muchas de ellas nacidas durante las oleadas de tomas de terreno en las décadas del 50' y 60'.

Las "organizaciones de base" nacen como respuesta a las graves consecuencias de carácter socio económico que implicó la instauración de un modelo económico neoliberal en grandes sectores de la población, y la consecuente disminución del rol del Estado en diferentes ámbitos como la salud, la educación, la vivienda, entre otros². En su nacimiento la Iglesia Católica tuvo un rol protagónico, pues es justamente en sus dependencias ubicadas en los diferentes barrios populares de las ciudades chilenas que la gente comienza a congregarse y organizarse. Agrupaciones como los "comités de cesantes" o las "ollas comunes" en aquel entonces, son amparados por las parroquias que les brindan un espacio para su funcionamiento.

Por último, es posible identificar el desarrollo de un tercer tipo de organización con gran presencia en este período. Es el caso de las "organizaciones de carácter cultural", las que estaban conformadas principalmente por jóvenes, cuyo principal objetivo era constituir un ámbito de expresión de resistencia ante, por una parte, la política "exitista" de un modelo que se basaba principalmente en la acción individual en lugar de un proyecto de desarrollo y bienestar colectivo; y por otra, ante la "extranjerización" de los estilos de vida como proyecto país, cuya intención era eliminar todo vestigio de identidad nacional y facilitar la implementación del modelo neoliberal.

Por su parte, desde el Estado y siguiendo lineamientos de la ideología gremialista, se promueve el desarrollo de organizaciones sociales que agrupen principalmente a los sectores medios de la sociedad, más permeables a los intereses del modelo neoliberal. Es así como en dictadura se crea la Secretaría Nacional de la Juventud, La Secretaría Nacional de los Gremios, y CEMA-Chile, esta última

² Con la instauración del neoliberalismo a fines de los años 70' llega el fin del modelo de Estado benefactor que había existido en Chile desde la década del 20', y con mayor auge en la década del 40'. A la ausencia del Estado debemos sumar las consecuencias de una grave crisis económica que tuvo lugar a principios de la década de los 80', generando altas tasas de cesantía y una disminución del poder adquisitivo de las capas más pobres de nuestro país.

dedicada a la agrupación de los Centros de Madres. De estas organizaciones, CEMA-Chile es la que logra convocar un número mayor de organizaciones, mientras que las otras dos resultan ser un rotundo fracaso. Si bien CEMA-Chile constituye un ejemplo en términos de convocatoria de organizaciones, no logra contar con un perfil que proporcione sustento social y/o cultural al régimen militar.

Con la agudización de la crisis económica y la irrupción de la movilización social en contra de la dictadura militar en 1983, se asiste a la proliferación de un sinnúmero de nuevas organizaciones sociales, en donde gran parte de ellas pasan de cumplir un estricto rol reivindicativo o de búsqueda de satisfacer la necesidad específica para la que fueron creadas, a ser vanguardia en la lucha política del momento, asumiendo el liderazgo y asegurando la estructuración territorial de la lucha anti dictatorial.

El doble carácter reivindicativo y político de las organizaciones generará en la práctica una pugna entre quienes las lideran y quienes las conforman, pues en el fondo lo que estaba en disputa son dos visiones divergentes del momento socio-político y las posibles salidas vislumbradas para recuperar la democracia: la apuesta por una salida pactada/transicional, versus el derrocamiento de la dictadura militar.

Finalmente, con la reestructuración de los partidos políticos al interior del país y la toma de liderazgo de las organizaciones existentes, se produce la división y atomización de estas. Así, se genera un proceso de destrucción de todo el tejido social “rebelde”, mientras que las organizaciones de base pasan a tener un rol secundario e instrumental de los partidos políticos.

En la segunda parte de la década de los 80', las ONG's ya se han consolidado institucionalmente, generando una organización administrativa eficiente, con planes, financiamiento y proyectos bien definidos. En este período, la teoría del consenso cobra gran preponderancia y luego de una experiencia de tres años de lucha violenta y sostenida, en el movimiento social empieza a primar el concepto de que “la salida” será transicional, con lo cual la movilización social se desgasta y repliega.

A fines de los 80', siendo ya inminente el retorno a la Democracia, un gran número de ONG's se preparan para el nuevo escenario que la realidad les asigna: “ayudar” al Estado a implementar las políticas públicas en sus diferentes etapas. Otro grupo de ellas se afianzan en el rol asistencialista (ayuda directa) para las cuales fueron creadas.

Por su parte, las organizaciones sociales se encuentran totalmente estancadas en dicha época. Sin embargo, con el advenimiento de la Democracia se desarrolla un interés por democratizar las Juntas de Vecinos, lo que se tradujo en un proceso continuo de elección y renovación de todas sus directivas, acabando así con la instalada práctica de designación de éstas por parte de los funcionarios representantes del gobierno militar a nivel municipal. Sin embargo, durante el año 1995, en pleno gobierno de Eduardo Frei Ruiz-Tagle, se promulga la ley Nº 19.418³ que viene a

³ Ley que establece normas de Juntas de vecinos y demás organizaciones comunitarias.

derogar la ley N° 16.880 de 1968 promulgada por su padre Eduardo Frei Montalva, con lo que se da un duro golpe a las organizaciones territoriales, disminuyendo en la práctica sus atribuciones.

2.2. Sociedad civil organizada en el Chile contemporáneo. Abordaje desde un estudio de caso.

El presente documento corresponde a un estudio que forma parte del proyecto “Mecanismos innovadores de sustentabilidad para garantizar la actoría social y política de las Organizaciones de la Sociedad Civil en el desarrollo del país”, desarrollado por Asociación Chilena de Organismos No Gubernamentales (ACCION), la Red de Voluntarios de Chile, y el Centro de Estudios Sociales y Opinión Pública (CESOP) de la Universidad Central de Chile, proyecto que cuenta con financiamiento de la Unión Europea.

El presente informe está estructurado en 10 capítulos. Luego de la introducción, se presentan los objetivos generales y específicos de la investigación seguidos por una descripción metodológica del estudio y una breve discusión conceptual respecto a las nociones de sostenibilidad e incidencia política.

Posteriormente, se presentan los antecedentes respecto de la estructura, líneas de trabajo, financiamiento y presencia de trabajo en red, presentes en las organizaciones de la sociedad civil en la actualidad. Para, al finalizar, realizar un análisis sobre el resultado del presente estudio, en relación a los conceptos claves propuestos: sostenibilidad e incidencia política, respectivamente.

Finalmente, a partir de un análisis integrado de toda la información recopilada, se exponen una serie de conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio. Mientras que en el capítulo 8 se recogen ciertas prácticas y experiencias de las ONG’s participantes en el estudio que resultan ser innovadoras en materia de sostenibilidad e incidencia política, a partir de los ejes propuestos a lo largo del estudio.

3. Objetivos

3.1. Objetivo General

El objetivo principal de este estudio es conocer la percepción que tienen las organizaciones pertenecientes a ACCION y la Red de Voluntarios de Chile, así como otras organizaciones de la sociedad civil que no pertenecen a las redes mencionadas, respecto a la sostenibilidad e incidencia política de las ONG's en la actualidad.

3.2. Objetivos específicos

- a) Conocer sobre las nuevas estrategias de acción e intervención adoptadas, las nuevas temáticas abordadas, y las formas de concebir el trabajo colaborativo en redes.
- b) Explorar en torno a la existencia de nuevas formas de relación adoptadas entre el mundo de la sociedad civil organizada y el Estado, elemento clave que posibilita la capacidad de sostenibilidad e incidencia política por parte de la ciudadanía organizada.
- c) Conocer aquellas prácticas realizadas por las ONG's, favorables a la sostenibilidad e incidencia política.

4. Metodología

La metodología utilizada para la elaboración de esta investigación fue el Estudio de Caso, cuyo valor es entregar una visión integral, concreta y en profundidad de un determinado tema, que para efectos de este informe corresponde a la sostenibilidad e incidencia política de las organizaciones de la sociedad civil chilena y su impacto en el desarrollo de un amplio sector de la población.

Un elemento clave de esta metodología es que permite la combinación de distintas técnicas de recolección de información, como la revisión de documentos, entrevistas, observación y registro de actividades, pero al mismo tiempo posibilita la incorporación de las visiones de distintos actores involucrados⁴.

De esta forma, la información recogida para el presente informe es predominantemente de carácter cualitativa, y buscaba identificar y describir mecanismos innovadores de sostenibilidad de las Organizaciones de la Sociedad Civil⁵ que puedan garantizar la actoría social y política del sector en la construcción del país, logrando de esta manera una mejor comprensión del objeto de estudio dentro de su propio marco de referencia.

Los datos se recolectaron principalmente por medio de entrevistas presenciales semi-estructuradas a representantes de diversas OSC. De forma complementaria se llevó a cabo un mapeo de sus páginas web para conocer la información que éstas suministran a los usuarios/as, y el registro de talleres de revisión grupal de temáticas en el que participaban miembros de las redes mencionadas, y otras redes y organizaciones.

El período en que se efectuó el trabajo de campo comprende los meses de diciembre de 2013, enero y julio de 2014 para el caso de las entrevistas, mientras que la participación y registro de los talleres se efectuó durante los meses de junio y julio de 2014.

La selección de casos se realizó en base a una muestra por conveniencia, en la cual el investigador determina una serie de casos disponibles según el acceso que tenga a éstos y la relevancia que otorgue el caso para la investigación. Por consiguiente, y producto de la utilización de una metodología eminentemente cualitativa, la selección de la muestra no debe considerarse representativa en términos estadísticos, sino propicia para asegurar la capacidad de análisis y la profundidad de la información que entregaron los casos seleccionados.

⁴ Es importante señalar que los casos tienen tanto un interés en sí mismo como en su análisis transversal y colectivo, y que una de sus características fundamentales es que la selección de la muestra obedece a criterios sustantivos, buscando que provean oportunidades relevantes para estudiar el fenómeno, al margen de su representatividad estadística.

⁵ De aquí en adelante OSC.

El criterio de selección de las OSC que participaron en el estudio se basó en la pertenencia a alguna de las siguientes categorías:

- Organizaciones pertenecientes a la red de ACCIÓN.
- Organizaciones pertenecientes a la Red de Voluntarios de Chile.
- Otras Organizaciones de la Sociedad Civil.

Tabla 1. Número de entrevistas realizadas a las Organizaciones de la Sociedad Civil

| Número de entrevistas realizadas a las Organizaciones Sociedad Civil | |
|---|-------------------|
| Organizaciones de la Sociedad Civil | N° de Entrevistas |
| Asociación Chilena de ONG´s (ACCIÓN) | 11 |
| Red de Voluntarios de Chile | 3 |
| Otras Organizaciones de la Sociedad Civil | 4 |
| Total | 18 |

Se realizó un total de 18 entrevistas, principalmente a personas que desempeñan cargos directivos en estas organizaciones.

Las actividades que realizan estas OSC se enmarcan en diversos tipos de áreas temáticas, destacando aquellas dedicadas a abordar problemáticas ligadas al medio ambiente, desarrollo, género, pobreza, infancia, juventud, trabajo, diversidad sexual, ciudadanía y derechos, entre otros.

Las actividades que se realizaron para la búsqueda y sistematización de la información fueron las siguientes:

1. Revisión bibliográfica sobre el rol de las OSC en Chile, estrategias de sostenibilidad e incidencia política.
2. Realización de entrevistas individuales presenciales semi-estructuradas.
3. Mapeo de páginas web de las OSC participantes en el estudio.
4. Sistematización de la información a través de matrices de análisis.
5. Análisis de la información recabada.
6. Elaboración de documento informe final.

Finalmente, la información que se obtuvo y que se analiza a continuación considera las siguientes seis (6) dimensiones:

1. Estructura de las Organizaciones de la Sociedad Civil
2. Líneas de Trabajo de las Organizaciones de la Sociedad Civil
3. Fuentes de Financiamiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil
4. Alianzas y redes de las Organizaciones de la Sociedad Civil
5. Estrategias de sostenibilidad de las Organizaciones de la Sociedad Civil
6. Incidencia Política de las Organizaciones de la Sociedad Civil

5. Aproximaciones a las nociones de Sostenibilidad e Incidencia Política

5.1. Las Organizaciones de la Sociedad Civil en la actualidad

Los países del mundo viven un proceso de cambio estructural, lo que ha implicado una reformulación en el rol del Estado, del mercado y de diversos actores sociales, entre los cuales hay que destacar un actor emergente que se instala en el escenario social del país: la sociedad civil, también conocida como el “tercer sector”.

Chile tiene una larga historia de asociatividad entre sus ciudadanos. Una de las formas más comunes de vincularse han sido históricamente las organizaciones independientes del Estado, también conocidas como “organizaciones de la sociedad civil”, cuyos fines en la mayoría de los casos se desmarca del puro interés por lucrar, sino que más bien buscan desempeñar un rol activo en torno a problemáticas sociales de diversa índole.

De esta manera, la ciudadanía y los movimientos sociales se reúnen en torno a organizaciones de la sociedad civil, las cuáles van emergiendo producto de un mercado que no ofrece reales soluciones, de un Estado que tiene limitantes para garantizar el bienestar común, y por una ciudadanía que quiere ser cada vez más partícipe de las estrategias de su propio desarrollo producto de las nuevas demandas sociales que van emergiendo.

Por su parte, las OSC se han ido organizando en torno a determinados objetivos y “(...) juegan un rol fundamental en permitir que las personas reclamen sus derechos, en promover enfoques basados en derechos, en formar las políticas y asociaciones y en monitorear la implementación”⁶. Dentro de éstas, las Organizaciones No Gubernamentales (ONG’s) han adquirido un rol cada vez más relevante. Siguiendo la definición propuesta por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y otras instituciones como la Universidad Johns Hopkins, entenderemos a las ONG’s como organizaciones de carácter privado, autónomo, sin fines lucrativos -es decir, que no distribuyen ganancias entre sus miembros-, quienes adhieren y operan de forma voluntaria, teniendo como objetivo central contribuir en el desarrollo de una sociedad mejor.

⁶ Asociación de Busán para una eficaz Cooperación para el Desarrollo. Cuarto Foro de Alto Nivel Sobre la Eficacia De la Ayuda. Busán, República de Corea 29 Noviembre – 1 de diciembre, 2011 en: Leonardo Velásquez. Organizaciones de Sociedad Civil (OSC) ¿Cuál es su rol en la Cooperación Internacional? Columna de opinión, 2013.

Respecto a sus características estructurales y de funcionamiento, hay estudios que han demostrado un carácter heterogéneo en su formación. Un punto en común es que éstas deben ser capaces de fomentar su contribución a la integración de la sociedad, la puesta en marcha de políticas sociales, y ser capaces también de producir solidaridad y reciprocidad en un espacio económico y social sumamente diverso⁷.

En la década de los 90', específicamente en la llamada transición democrática, las OSC comienzan un proceso de transformación. Se ven afectadas principalmente por la disminución de recursos por parte de la Cooperación internacional, y con la nueva modalidad del Estado van perdiendo poco a poco la capacidad crítica respecto al modelo de desarrollo neoliberal. Estos cambios deben traducirse en diversas formas de adaptación al nuevo contexto social, cultural, económico y político⁸. Aquellas que no son capaces de adaptarse a este nuevo contexto se declaran en crisis, o simplemente desaparecen.

Según De la Maza⁹, un sector importante de las ONG's chilenas están afiliadas a la Asociación Chilena de ONG's (ACCION) fundada en 1991. También existen redes temáticas que agrupan a las ONG's rurales (Coordinadora de ONG's rurales), de medio ambiente (Red Nacional de Acción Ecológica; Acción Ciudadana por el Medio Ambiente), de acción en favor de la infancia (Comité No Gubernamental por los Derechos de los Niños), de promoción de la economía solidaria (Red de Desarrollo Solidario) y algunas redes de alcance regional (I, V, VIII y IX regiones). Algunas instituciones asistenciales tradicionales se agrupan en la Asociación de ONG's – ASONG, en tanto que la Red de Acción Social de la Iglesia Católica es coordinada por el Departamento de Acción Social de la Conferencia Episcopal.

Muchas ONG's pasan de un paradigma crítico respecto al modelo económico y de desarrollo neoliberal, a ser instituciones ejecutoras externas de políticas públicas y sociales. Los intereses claramente van cambiando. En la transición democrática chilena pactada, las ONG's empiezan a aparecer como funcionales al sistema neoliberal y por ende al Estado, siendo un factor determinante en la crisis que tienen las ONG's, puesto que como plantea De la Maza (2010), "(...) la "elite" del sector no gubernamental ingresó al Estado, canalizó hacia este la cooperación internacional solidaria con Chile y aprovechó lo acumulado en el espacio no gubernamental para implementar nuevos programas y acciones. Como era previsible, ello debilitó a las ONG y las articuló

⁷ De la Maza E. Gonzalo (2000) "Sociedad Civil y Construcción de Capital Social en América Latina: ¿Hacia dónde va la investigación?" Ponencia presentada en la 4ª Conferencia Internacional de la International Society for Third Sector Research (ISTR). Dublín, 5 al 8 de julio 2000.

⁸ Gruninger Sandra (2003) ONGs durante la Transición Chilena: Un análisis de su respuesta ideológica frente a su incorporación en políticas sociales de índole neoliberal. Revista Mad. No.9. septiembre 2003. Departamento de Antropología. Universidad de Chile. Disponible en la web: <http://rehue.csociales.uchile.cl/publicaciones/mad/09/paper06.pdf>

⁹ De la Maza, G. (2003) Sociedad Civil y Democracia En Chile. En Panfichi, Aldo: "Sociedad Civil, Esfera Pública y Democracia en América Latina. Andes y Cono Sur." Fondo de Cultura Económica, México.

de un modo subordinado como prestadoras de servicios externalizados con un Estado más activo, pero que heredó el diseño institucional y político elaborado en los años ochenta, con capacidades limitadas de reforma del mismo”¹⁰.

Sin embargo, en el 2001 empiezan a aparecer voces críticas respecto al rol que estaban cumpliendo las ONG’s y la nueva relación que se establecía con el Estado chileno. En este contexto, ACCION realizó un estudio que tuvo como objetivo analizar la necesidad de recuperar la identidad de las ONG’s y replantearse su rol como actores¹¹. Algunos de los hallazgos interesantes de destacar de este estudio es que la mayoría de las ONG’s vuelven a compartir una posición crítica frente a la sociedad chilena de la época, sustentándose en convicciones político-éticas, que se traducen en el rechazo al modelo económico actual y las consecuencias que ha tenido en diversos ámbitos socioculturales. Así mismo, Morgan (2001) plantea tres ideas fuerza respecto a la nueva identidad de algunas ONG’s: la democracia, la igualdad de oportunidades y la sustentabilidad, en el marco de la definición de un ser humano más integral que se comprometa con las ideas señaladas.

Según el catastro de ACCION, a fines de los años 90’ el universo de las ONG’s está lejos de ser algo homogéneo, pues muchas de ellas se estructuran de maneras diversas y sus fuentes de financiamientos son de distinta naturaleza¹². También se señala, a propósito de una investigación desarrollada por Corvalán (2003), quien “concluye dos tipos de discursos entre las ONG’s: un discurso que él llama reconvertido de integración competitiva (caracterizado por la centralidad del Estado y la desaparición del conflicto estructural entre Estado y sociedad civil como agentes) y el discurso persistente que puede ser integrador o movilizador. Mientras el discurso movilizador mantendrá una visión antagónica entre una lógica del Estado y una de la sociedad civil, el discurso integrador, según Corvalán, pone énfasis en el Estado Benefactor junto con una crítica al estilo de modernización neoliberal por la falta de integración. El Estado no está visto como un adversario de la sociedad civil, sino como una posibilidad para el desarrollo y la expresión de grupos a través de su intervención en el mercado - lo que no es equivalente a la potenciación de los movimientos sociales”¹³.

Cabe señalar, tal como lo plantea De la Maza (2010), que el espacio de acción de la sociedad civil fue conformado con nuevas expresiones: “(...) las organizaciones microlocales creadas por el Estado u orientadas a hacer viable la política social estatal; las organizaciones de voluntariado, mayoritariamente de origen católico. Existen otro tipo de organizaciones que van apareciendo a

¹⁰ De la Maza (2010). ONG, Sociedad Civil y Democracia en Chile Post Autoritario Paper preparado para la Conferencia “Usos y Abusos de la Sociedad Civil” organizada por Plataforma Democrática en Buenos Aires, 30 de junio de 2009. Artículo publicado en libro homónimo en 2010.

¹¹ Morgan, María de la Luz (2001) “Situación de las ONG’s chilenas al inicio del siglo XXI, ACCION, Santiago de Chile.

¹² Op cit. Gruninger (2003).

¹³ Corvalán, Javier, “Cambios y permanencias en la intervención social en Chile”, Université Catholique du Louvain, Lovaina la Nueva, 1996 Citado por Gruninger (2003).

finés de la década de los 90' y mediado de los 2000 como Fundaciones que son solventadas por el empresariado chileno para realizar acción social, principalmente concentradas en educación; se suman también organizaciones de advocacy en torno a temas de derechos, ligadas a organismos internacionales (principalmente liberales) y empresariales (principalmente conservadores); los think tanks de alto impacto en las políticas públicas; las ONG's de desarrollo, herederas de la etapa anterior, tensionadas entre su rol de ejecutoras externas de la política estatal y su interés por mantener autonomía y propuesta; y, en el último tiempo, movimientos ciudadanos urbanos, con tendencia a concentrarse en grupos de ingresos altos y medios"¹⁴.

De la Maza plantea que las OSC cuentan con distintos orígenes, y que éstos determinan en ciertos casos sus marcos de acción. Asimismo, señala que muchas de estas organizaciones sufrieron modificaciones en el nuevo contexto. Así, las organizaciones que patrocinaban la protección de las libertades individuales en Dictadura y/o apoyo multidisciplinario brindado a las víctimas de las violaciones de derechos humanos y a sus familiares, se redecían o cesan sus funciones. Por otra parte, emergen con fuerza o reorientan su acción las ONG's que toman como bandera algunos temas emergentes que preocupan a diversos sectores de la ciudadanía, como son la protección del medioambiente, el género, la diversidad sexual, la infancia y juventud, entre otras.

Actualmente las organizaciones cumplen principalmente dos roles. Por una parte actúan como agentes subsidiarios de las tareas de un Estado que todavía se mantiene reducido y que no tiene capacidad para implementar centralizadamente las tareas gubernamentales; y por otra, cumplen tareas como grupo de opinión y presión para reivindicar ciertas problemáticas y colocarlas en la agenda pública.

Para el futuro existe un cierto ambiente de incertidumbre por la drástica disminución del financiamiento externo y por la falta de una legislación adecuada que asegure la sustentabilidad de estas organizaciones.

¹⁴ De la Maza, Gonzalo (2010) ONG, Sociedad Civil y Democracia en Chile Post Autoritario Paper preparado para la Conferencia "Usos y Abusos de la Sociedad Civil" organizada por Plataforma Democrática en Buenos Aires, 30 de junio de 2009. Artículo publicado en libro homónimo en 2010.

5.2. Sobre la Sostenibilidad de las Organizaciones de la Sociedad Civil

La sostenibilidad se define como aquella “condición que garantiza que los objetivos e impactos positivos de un proyecto de desarrollo perduren de forma duradera después de la fecha de su conclusión”¹⁵. En este sentido, se podría considerar la sostenibilidad como aquel conjunto de cualidades mediante las cuales las OSC son capaces de mantenerse activas en el transcurso del tiempo, adoptando capacidades para que los cambios que promueven y/o los servicios que generan se mantengan vigentes.

Ahora bien, al hablar de sustentabilidad en el ámbito de las OSC se hace referencia principalmente a una combinación de recursos, impacto e innovación organizacional, donde resulta esencial aumentar capacidades organizacionales a través de procedimientos financieros y administrativos transparentes para producir mayor confianza dentro de la organización en el largo plazo. En este sentido, la sustentabilidad considera la importancia de la sostenibilidad en el tiempo, abarcando mecanismos estratégicos para su realización.

La sostenibilidad de las OSC en Chile ha sido un tema ampliamente debatido y aparece como una demanda permanente entre la relación Estado y sociedad civil. La sostenibilidad de una organización está cruzada por diversos factores tales como: la estructura organizacional, la planificación estratégica, las nuevas condiciones del mercado, las alianzas, las redes, la relación con el Estado y el proyecto político que presenta cada una de ellas.

Un ejemplo contundente que instala la pregunta respecto a la sostenibilidad de las OSC tiene que ver con la disposición de financiamiento. Históricamente, los cuatro ámbitos de inversión de la cooperación internacional fueron: la recuperación de la democracia, el fortalecimiento de la sociedad civil y la participación ciudadana, el trabajo con las comunidades locales y los sectores más vulnerables, y el desarrollo para revertir altos niveles de exclusión y pobreza¹⁶. Sin embargo éstos han sido desplazados por nuevas problemáticas, afectando de tal forma la sostenibilidad y sustentabilidad de las OSC.

Tal como se ha señalado en la introducción, la recuperación de la democracia en Chile significó paradójicamente una disminución de los recursos para los ONG’s, la estatización de ciertas líneas

¹⁵ Pérez de Armiño, K. (2000) Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo. Hegoa / Icaria Editorial. Bilbao, España.

¹⁶ Sánchez. A., Acción AG, Zulueta, S. América Solidaria, Álvarez, M. Centro de Políticas Públicas UC, Fernández, M. Agencia de Cooperación de Chile, Albütz, P. FOSIS-Ministerio de Desarrollo Social (2012) Tensiones y Oportunidades del Nuevo Paradigma de Cooperación en Chile. Una reflexión desde el Sector Público, la Academia y la Sociedad Civil chilena Santiago de Chile, Octubre. Ver en: http://www.agci.cl/images/newsletter/tensiones_oportunidades_chile.pdf

de acción que habían sido impulsadas desde la sociedad civil, así como una crisis de confianza con el Estado (competencia por recursos con el Gobierno). De tal modo, la sociedad civil comenzó a jugar un nuevo rol en la cooperación oficial de los gobiernos, a través del seguimiento y monitoreo, la participación en foros internacionales y la articulación de redes a nivel regional. Este proceso toma fuerza a nivel global a partir de la “Declaración de París” en el año 2005, hito importante del proceso de Aid Effectiveness, que empezó en el año 2003 con el Consenso de Monterrey, México y culminó en Busan, Korea.

A pesar de la participación de la sociedad civil en foros de distinto tipo, y la importancia que ello tiene para el país, “...existe una notable falta de voluntad política por parte de los Gobiernos para apoyar estos procesos, en un contexto donde la sociedad civil señala la necesidad de abordar la cooperación internacional al desarrollo como un bien público global “dedicado al financiamiento del desarrollo y a la realización de los derechos humanos de todas las personas y a la superación de la pobreza y de cualquier forma de exclusión”¹⁷.

En Chile es posible identificar una densa trama organizativa, la que si bien ha logrado conformar una gran cantidad y diversidad de grupos, no ha sido capaz de lograr una adecuada estructura interna, ya que sus vínculos son escasos y débiles, sin lograr relaciones de cooperación estable.

Asimismo, hay un gran déficit en la descentralización, ya que se mantiene una limitada asociatividad local con una baja productividad¹⁸. Ligado a esto, en la actualidad se ha producido una disminución de los recursos disponibles para las organizaciones de la sociedad civil, lo cual está provocando una crisis de financiamiento y por ende una crisis de identidad¹⁹. Ante esto, se pone en riesgo la sustentabilidad institucional que emprenden estas organizaciones, no solamente desde el ámbito económico, sino también al quehacer organizativo respecto a la permanencia en el tiempo de su misión, principios y cumplimiento adecuado de sus objetivos, definiéndose con una identidad institucional propia.

Para vencer estos prejuicios u obstáculos, es necesario enfrentar la inestabilidad financiera de forma planificada y proactiva, mediante una experticia técnica, capacitación de profesionales y un conocimiento estratégico sobre el tema que están desarrollando, para responder de manera adecuada al contexto económico, social y político que enfrentan. Por lo tanto, se debe contar con un vocabulario común y coherente para todos, que permita expresar y compartir los procesos experimentados. Pero, fundamentalmente, las prácticas tienen que poder demostrarse; es

¹⁷ Ídem.

¹⁸ Gonzalo de la Maza E. (200) “Sociedad Civil y Construcción de Capital Social en América Latina: ¿Hacia dónde va la investigación? Ponencia presentada en la 4° Conferencia Internacional de la International Society for Third Sector Research (ISTR). Dublín, 5 al 8 de julio 2000.

¹⁹ Sandra Gruninger. (2003) Las ONGs durante la Transición Chilena: Un análisis de su respuesta ideológica frente a su incorporación en políticas sociales de índole neoliberal. Revista Mad. N° 9. Septiembre 2003. Departamento de Antropología. Universidad de Chile.

necesario que se reúna la información en formatos adecuados, comparables y transferibles de manera de facilitar su utilización. De ahí se deriva la preocupación por establecer criterios comunes para la detección y selección de buenas prácticas, así como también de homologar los formatos de presentación de las experiencias que se quiere compartir.

A raíz de esto, uno de los atributos fundamentales que debe ejercer el tercer sector es una gran densidad asociativa, ya que a mayor vínculo social, mayor será el “capital social” del que dispondrá la comunidad, y “(...) mientras más coordinados y en sinergia se trabaje con todos los demás sectores, público y privado, mucho más será la efectividad de las acciones realizadas y el impacto que se podrá lograr para el beneficio y el desarrollo de las personas”²⁰.

Existen numerosas prácticas asociativas de interés público por parte de la sociedad civil formalmente organizada, donde su vínculo con el Estado ha dado lugar a diversas iniciativas para transformar un aspecto de la sociedad, ya sea a través de reformas legales, diagnósticos e investigaciones que permitan la creación de programas y/o líneas de trabajo en el Estado, monitoreos y seguimientos de las políticas públicas que permita reformular y/o transformar sus prácticas y movilizaciones ciudadanas. En definitiva, que pongan en cuestionamiento aquellas políticas públicas que no dan cuenta de las reales necesidades de los distintos grupos de la sociedad.

Resulta sumamente relevante ahondar en los mecanismos de sustentabilidad de las OSC, ya que de acuerdo al Estudio Comparativo del Sector Sin Fines de Lucro en Chile²¹, existían en el 2006 en nuestro país 106 mil organizaciones, cuyo gasto representaba el 1,5% del PIB”, siendo compuestas, por lo tanto, por un porcentaje importante de actores del país.

Hablar de sustentabilidad de las OSC es referirse a los diversos mecanismos que adquieren y desarrollan las organizaciones con la finalidad de asegurar su propia existencia en sintonía con el cumplimiento de su misión y objetivos, lo que supone una armoniosa combinación de talentos para ser capaz de, a lo menos, captar recursos, generar impacto y desplegar capacidades para la innovación organizacional.

Para hablar de sustentabilidad, por otra parte, resulta necesaria la comprensión de la estructura interna de la sociedad civil y la vinculación producida entre esta estructura y las grandes transformaciones socioeconómicas que moldean su conformación y alcance de metas. Asimismo, ha sido relevante poner énfasis en la estructura administrativa adoptada, ya que es posible relacionar el aumento de las capacidades organizacionales mediante procedimientos financieros y

²⁰ Velásquez Leonardo (2013) Organizaciones de Sociedad Civil (OSC) ¿Cuál es su rol en la Cooperación Internacional? Columna de opinión.

²¹ Irarrázabal, et al. (2006) Estudio Comparativo del Sector Sin Fines de Lucro. Ver en: <http://www.pnud.cl/publicaciones/organizaciones-sin-fines-lucro.pdf>

administrativos transparentes y más efectivos, a modo de contribuir en la rendición de cuentas, y de esta forma ser capaz de producir confianza y sustentabilidad de la institución en el largo plazo.

En síntesis, **la sustentabilidad considera la importancia de la sostenibilidad en el tiempo y por lo tanto, desarrolla mecanismos para lograrla, siendo capaz de generar procesos sostenibles en el mediano y largo plazo, en el compromiso de todos los actores implicados en el trabajo de las OSC.** En tal sentido, resulta también relevante dar cuenta del grado de internalización que posee una buena práctica respecto a su organización, que puede redundar en la consecución de una sustentabilidad económica y técnica de mejora en el largo plazo.

En definitiva, las organizaciones sin fines de lucro idealmente deben dar cuenta de la importancia de emprender iniciativas para un adecuado desarrollo institucional, buscando el perfeccionamiento administrativo, como así también fomentar su función social abogando por una mayor confianza, transparencia y reconocimiento de su labor en la sociedad. De tal forma, cada organización debe ser capaz de definir una estructura interna que abarque una clara misión y objetivos de manera óptima y con probidad. En cuanto a su gobierno corporativo, debe haber una separación explícita entre el directorio y el órgano administrativo. Se vislumbra, por último, una importante oportunidad de conexión y de generar alianzas con otro tipo de OSC, asegurando una base sustentable de las inversiones mediante recursos adicionales, como también a través del desafío en términos de innovación que ello implica.

Resulta evidente que aún quedan desafíos pendientes por parte de las OSC, siendo la democratización un factor fundamental que debiesen incorporar, es decir, generando mayores estrategias representativas y de responsabilidad hacia/con la ciudadanía, pero también mejorando las prácticas de transparencia respecto a sus liderazgos, directorios, objetivos y financiamiento. En tal sentido, el establecimiento de límites de autonomía para con el Estado, partidos políticos u otros actores externos, representa un reto adicional y necesario.

Otro tipo desafío pendiente de las diversas organizaciones pertenecientes a este sector se relaciona con la tarea de desarrollar una diversidad de conocimientos basados en experiencias de casos exitosos, sustentables en el tiempo y que tengan influencia en la vida pública nacional, a modo de colaborar con la gestión de aquellas organizaciones que se presentan más débiles en sus acciones y buenas prácticas.

Estas organizaciones reciben aportes financieros de instituciones públicas e internacionales, de parte del sector privado y de la ciudadanía nacional, por lo que se insistirá en la necesidad de generar políticas de rendición de cuentas y de confianza pública mediante la práctica de la transparencia respecto a al funcionamiento de cada una de ellas. De esta forma, las OSC deben expresar su compromiso con valores democráticos y demostrar que utiliza sus recursos de manera eficiente a modo de contribuir al fortalecimiento de la sociedad civil.

Actualmente se cuenta con una herramienta útil para efectuar una adecuada rendición de cuenta. Nos referimos a internet. El 89 % de las organizaciones de la sociedad civil cuenta con una página web²², por lo que perfectamente este soporte de difusión puede utilizarse para dar mayor énfasis al escrutinio público de las prácticas organizacionales.

Es importante dar cabida y potenciar el debate actual acerca de cómo queremos seguir construyendo nuestra sociedad, nuestra vida política e ir definiendo cuáles son los cambios necesarios para reconfigurar el sistema democrático actual y permitir la igualdad e integración social de todos y todas los ciudadanos(as). En este sentido, repensar cómo se ha construido el concepto de ciudadanía a lo largo de los años y cómo ha calado en el imaginario social. La particularidad que presenta este concepto es su directa dependencia respecto a los contextos históricos propios de cada país, y la consecuente creación de un sistema de representación ciudadana que suele presentar diversos tipos de controversias, siempre en relación a la disputa entre los intereses de cada actor político y la demanda de los derechos de los ciudadanos.

De esta forma, es posible afirmar que la reconfiguración de las identidades en un escenario democrático se vuelve crucial a la hora de trabajar de manera colectiva, ya que el desafío aquí es consensuar las exigencias nacidas en los movimientos sociales para generar una fuerza común. La exigibilidad del cumplimiento y respeto de los derechos no sólo debe atender la inclusión de los grupos minoritarios o la puesta en escena del pluralismo, sino más bien es necesario ir más allá y darse cuenta que la relevancia otorgada a algunos derechos encuentra su base en el sometimiento de otros derechos y/o la presencia de identidades múltiples. El reconocimiento de nuevos derechos surge de la deconstrucción de identidades, las cuales son contingentes a las posiciones subjetivas de las personas (etnia, género, clase, entre otras)²³. De ahí la necesidad de instalar el foco de atención en la diversidad y reproducción identitaria de la población.

Por último, es preciso señalar que en el caso chileno la participación en las políticas sociales por parte de las organizaciones de la sociedad civil es un punto de evidente tensión. En América Latina existen algunos ejemplos que dan cuenta de la aparición de una nueva forma de relación entre actores de la sociedad civil y el gobierno, sustentada en el espacio que ha ganado la democratización del Estado en la etapa pos dictatorial, como es el caso de Argentina. Esto conlleva a reflexionar respecto de los límites de la democracia representativa para expresar los intereses de los sectores con menos poder como los movimientos sociales o las organizaciones sociales de toda índole. Hay quienes señalan, por otra parte, que la relación autoritaria entre el Estado y la ciudadanía tiene a pesar de todo su sustento en una democracia representativa, y que por lo tanto, es necesario pensar en la construcción urgente de una democracia de carácter participativa.

²² Datos obtenidos en Gobiernos Corporativos en las Organizaciones Sin Fines de Lucro en Chile: Situación Actual y Perspectivas. Chile Transparente. Visto en: www.chiletransparente.cl

²³ Mouffe, Chantal. (1999). "El retorno de lo político". Paidós

5.3. Sobre Incidencia Política

La incidencia consiste en la organización de un proceso deliberado o planificado para influir en algún actor con poder de decisión, donde se pone en juego el tema del poder y su distribución, y fundamentalmente la capacidad que tiene la ciudadanía organizada para transformar el poder que tienen aquellos que toman las decisiones políticas²⁴.

Karen Sirker, quien elabora un manual de incidencia política para el Banco Mundial, entenderá por incidencia política: i) hablar a favor de los que no tienen voz (representación); ii) instar a los demás a hablar contigo (movilización), y iii) respaldar a los que no tienen voz para que hablen por sí mismos (conceder poder), centrando su preocupación en lo relativo a la movilización y a la concesión de poder²⁵.

Por otra parte, la Oficina en Washington para Asuntos Latinoamericanos (WOLA) señala que la incidencia política está referida: “a los esfuerzos de la ciudadanía organizada para influir en la formulación e implementación de las políticas y programas públicos por medio de la persuasión y la presión ante autoridades estatales, organismos financieros internacionales y otras instituciones de poder. Consiste en un cúmulo de actividades dirigidas a ganar acceso y generar influencia sobre personas que tienen poder de decisión en asuntos de importancia para un grupo en particular o para la sociedad en general.” (WOLA, 2002: 6)

Otros autores como Craig Jenkins, citado por Inés González Bomban, definirá por su parte la incidencia política como “(...) los intentos de influir sobre las decisiones de élites institucionales, en todos sus niveles de acción, en función de intereses colectivos o de grupos sub-representados (incorporando en esta última categoría al público en general)”²⁶.

Siguiendo la definición de incidencia política de Rodríguez Sosa (2003), se podrían desprender las siguientes ideas relevantes:

- Es un **proceso deliberado y sistemático que implica acciones intencionadas**. La incidencia no se inicia, y menos se realiza, sólo por la justicia del objetivo. Se requiere sumar otro tipo de aspectos para el logro de los objetivos propuestos: una voluntad de negociación y la estructuración de un plan que permita desarrollar acciones simultáneas, de diverso tipo.

²⁴ Manual Incidencia Política y ONGs Chilenas Asociación Chilena de Organismos No Gubernamentales ACCION A.G. s/f.

²⁵ Karen Sirker (2005). Incidencia Política, Comunicación y Formación de Coaliciones. OPS.

²⁶ Craig Jenkins (2008). A Social Movement Society? A Cross- National Analys of Protest Potential, with Michael Wallace and Andrew S. Fullerton (International Journal of Sociology)

- Busca **influir en aquellos que toman decisiones sobre políticas**. Se trata de identificar con precisión a los actores principales (hacedores de políticas, tomadores de decisiones y actores que influyen sobre ellos), definir estrategias y actuar con persuasión o presión.
- Está **dirigida a cambiar políticas** en temas específicos a partir de propuestas también específicas. Una cosa es buscar que las autoridades solucionen un problema o atiendan una demanda sin importar la manera en que lo hagan; otra es proponer una política específica frente al problema en cuestión. La idea de incidencia política se acerca mucho más a la segunda posición: presentar propuestas de políticas frente a problemas percibidos por la sociedad o por un sector significativo de la misma.
- Es **un proceso en el que se negocia poder**. A través de la incidencia efectiva, la participación ciudadana va más allá del marco de los procesos electorales para llevar las relaciones de poder entre los gobiernos y la sociedad civil a un plano de mayor igualdad. Es un medio por el cual grupos o sectores de la sociedad civil se involucran en procesos políticos para hacer valer sus intereses particulares y, al mismo tiempo, volver a los gobiernos más responsables, transparentes y abiertos a la participación ciudadana.

En resumen, **la incidencia política supone fortalecer la participación ciudadana y el proceso de organización de la comunidad**, a través de un proceso de planificación por parte de las organizaciones que proporcionan orientación y dirección a los cambios que se pretenden llevar adelante. Dicho fortalecimiento, además, ayuda a respaldar la legitimidad que tiene la ciudadanía en la vida pública y conlleva a la participación en la toma de decisiones de la comunidad política (Correa y Ruiz-Tagle, 2010).

Las estrategias de incidencia política intentan resolver un problema, atacando sus causas sistemáticas. Dado que todo problema es el resultado de muchos factores, las soluciones propuestas por la incidencia política deben ser multidimensionales, abordando factores políticos y sociales, así como culturales y económicos. Para poder lograr un cambio político de manera realista, las estrategias de incidencia política deben tener, al menos, tres componentes:

- I. **Componente relativo a las políticas**. Busca reformar leyes o políticas, cambiando presupuestos, eligiendo o asegurando el nombramiento de una nueva persona encargada de la toma de decisiones. Es el cambio específico que ocurre en el campo formal de las políticas.

Algunas preguntas claves que servirán de orientación para este componente de la estrategia de incidencia son:

- ¿Qué cambios deben efectuarse para hacer las leyes y políticas más justas y efectivas?
- ¿Quién debe ser elegido o nombrado para garantizar una mayor capacidad de respuesta a las necesidades de los ciudadanos?
- ¿Qué clase de asignación presupuestaria mejorará el acceso a recursos y oportunidades?

II. Componente relativo al proceso. Busca cambiar la forma en que se toman las decisiones, aumentando el acceso a los ciudadanos y la rendición de cuentas, así como aumentando el respeto por las leyes y reglas procesales existentes.

Algunas preguntas claves que servirán de orientación para este componente de la estrategia de incidencia son:

- ¿Qué rol específico se debe dar a los grupos de ciudadanos y cómo deben las instituciones gubernamentales consultarlos regularmente?
- ¿Qué se requiere para aumentar el acceso de la gente a la justicia, la ley y los recursos gubernamentales?
- ¿De qué manera se pueden hacer cumplir las leyes más equitativamente?

III. Componente relativo a la sociedad civil. Busca aumentar la participación de la gente en su propia gobernabilidad, a través de una mejor comprensión del proceso de toma de decisiones y una participación activa en dicho proceso.

Algunas preguntas claves que servirán de orientación para este componente de la estrategia de incidencia son:

- ¿Cómo pueden las personas convertirse en agentes de cambio?
- ¿Qué se requiere para facultar a las personas para que comprendan sus derechos y los ejerzan?
- ¿Qué tipo de educación, información y mejoras en organización se requiere para que las personas se involucren en la toma de decisiones que las afectan, y a la vez mantener la atención de los que toman decisiones y manejan el poder?
- ¿Cómo se pueden organizar más efectivamente los ciudadanos para hacer que el gobierno rinda cuenta de sus promesas y responda más eficazmente a sus requerimientos?

Por otra parte, es posible identificar cuatro (4) tipos de incidencia: a) la *incidencia en la agenda pública*, que implica poner en discusión nuevos temas para las políticas públicas, b) la *incidencia en la formulación de políticas*, referida tanto a la formulación de políticas nacionales en campos nuevos

(equidad de género, TIC's, derechos sexuales y reproductivos, etc.), así como a la reformulación de políticas preexistentes (en educación, salud, medio ambiente, trabajo, etc.), c) la *incidencia en la implementación de políticas*, relacionada con la forma en la que se ejecutan políticas ya definidas, y d) la *incidencia en la evaluación y vigilancia de las políticas*, referida a la evaluación de los resultados, especialmente relativos al impacto de las políticas y de los programas, así como al uso de los recursos públicos.

6. Las Organizaciones de la Sociedad Civil en Chile

6.1. Estructura de las Organizaciones de la Sociedad Civil

Uno de los aspectos considerados relevantes para este análisis, es el conocimiento que se tiene respecto de la gestión institucional y de la administración de recursos humanos con los que cuenta una determinada organización. En este sentido, trabajar de manera conjunta con un grupo de personas significa, entre otras cosas, articular a los miembros de la organización de manera tal que las relaciones laborales sean fructíferas, en pro del desarrollo de las actividades que se efectúan y la sostenibilidad de la misma.

Por consiguiente, desarrollar estrategias para lograr una administración eficiente supone nuevas posibilidades para que una OSC crezca, se sostenga y se abra a otras modalidades de administrar sus recursos, como también generar espacios en donde las necesidades dentro de la organización tengan cabida de manera ordenada, eficaz y transparente. Es importante que los Directivos de las OSC, tengan claro que las herramientas de gestión institucional se han ido orientando básicamente a la sostenibilidad financiera y que, por consiguiente, beneficiarán a mediano y largo plazo el logro de los resultados que tienen las acciones sociales en los programas y/o proyectos de trabajo.

En cuanto a los resultados obtenidos por las entrevistas a los representantes de las dieciocho (18) OSC estudiadas, y la revisión de páginas web de las mismas, se puede plantear el siguiente análisis respecto a la información que suministran.

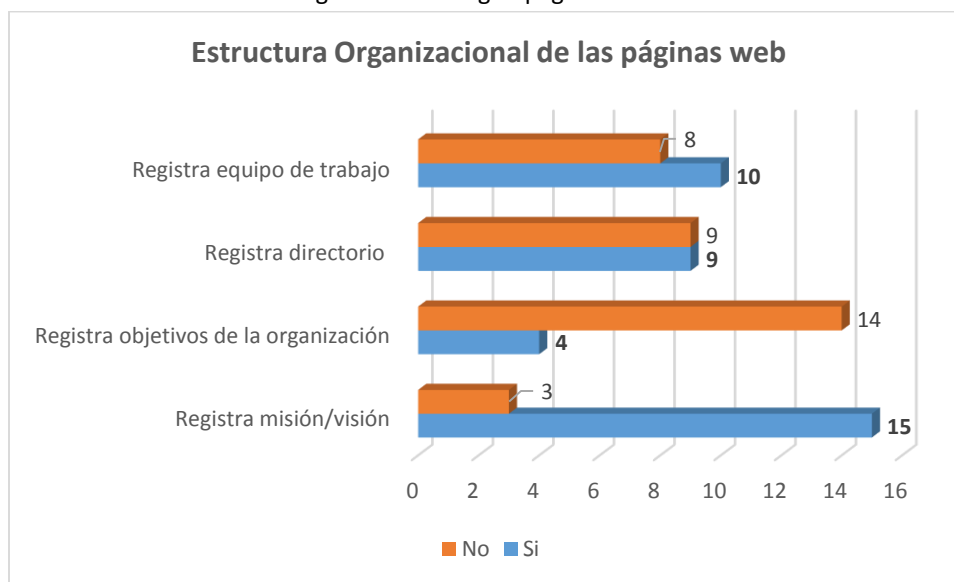
6.1.1. Estructura Organizacional

En términos generales, las OSC estudiadas carecen de **políticas de gestión institucional**, vale decir, cuentan con estructuras organizacionales ambiguas. Un ejemplo claro de aquello es el desconocimiento de la planta total de funcionarios y/o voluntarios con los que se articula la organización, sólo contando con información parcial y aproximada. O como en algunos casos, existen aquellas en las que desconocen con certeza el número de personas que trabajan contratadas y a honorarios al interior de la organización:

“Ah... hombres...mmm, me pillaste... siempre me pillan en eso... hay mayoría mujeres acá, una, dos, tres, cuatro, cinco, seis... Somos como dieciséis creo en este momento, de los cuales habrán seis hombres (...) El problema es cuáles son los administrativos, es una gran discusión que hay siempre...” (Organización de ACCIÓN)

Algo similar ocurre cuando se revisan las páginas web de las OSC, las cuales no siempre consignan los integrantes de sus respectivos directorios, sus equipos de trabajo, sus objetivos, su visión/misión, entre otras, tal como se muestra en el gráfico a continuación.

Gráfico 1. Estructura organizacional según páginas web de las OSC consultadas



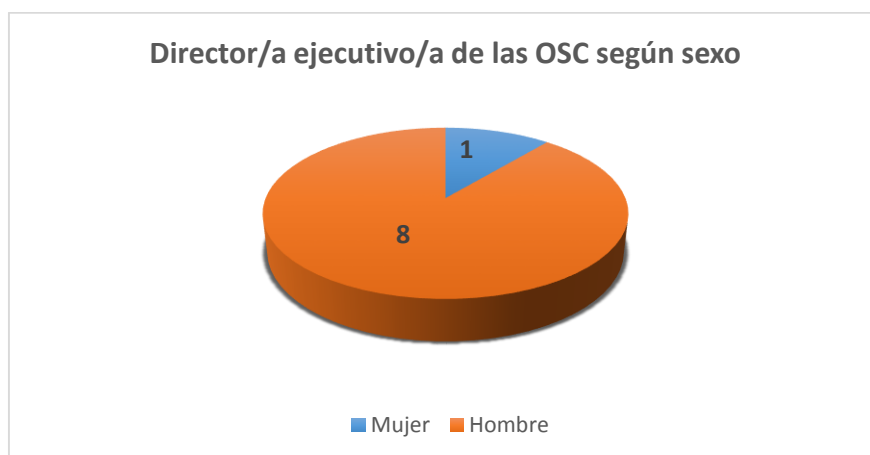
Fuente: Elaboración Centro de Estudios Sociales y Opinión Pública (CESOP), respecto a la revisión de páginas web de las 18 OSC pertenecientes a la muestra.

En cuanto a la **conformación de sus directorios**, en el gráfico N°1 se puede observar que de las dieciocho (18) OSC que componen la muestra, nueve (9) de ellas publican información de sus integrantes, mientras que las nueve (9) restantes no lo hacen. Las OSC que hacen público sus directorios, no establecen la calidad de sus cargos, vale decir, si éstos se ejercen de manera honorífica o si forman parte de una labor remunerada.

Respecto a los directores ejecutivos de las OSC que integran la muestra, de las nueve (9) OSC que publican en sus páginas web, sólo una de ellas es mujer. Esta situación da cuenta que en Chile se sigue reproduciendo la lógica de sub-representación femenina en los cargos de importancia o con mayor jerarquía, debido principalmente a los obstáculos culturales, en donde el predominio de una sociedad patriarcal ha marcado normas, pautas y valores en que el hombre se ha apropiado de la esfera pública y privada. Por lo tanto, este predominio del patrón masculino surge generalmente como barrera para que las mujeres tengan acceso a las posiciones de liderazgo²⁷.

²⁷ Álvarez, R. (2011) "Mecanismos de representación política en las democracias latinoamericanas: Las cuotas electorales de género". Ver en: bibliotecadigital.univalle.edu.co/xmlui/handle/10893/2640

Gráfico 2. Director/a ejecutivo/a según sexo de las OSC entrevistadas



Fuente: Elaboración Centro de Estudios Sociales y Opinión Pública (CESOP), respecto a la revisión de páginas web de las 18 OSC pertenecientes a la muestra.

Respecto a los lineamientos básicos que constituye la labor de una OSC, la definición clara de su **misión, visión y objetivos organizacionales** sienta la base para la conformación de las líneas y áreas de trabajo de cada organización. Éstas guiarán las acciones de la institución, identificando así las actividades necesarias para alcanzar las metas propuestas y los recursos financieros y humanos para su logro. En este sentido, la misión y visión institucional forma parte de la declaración de los principios de la institución y es marco de referencia de la organización.

Al respecto, llama la atención que tan sólo cuatro (4) organizaciones publiquen sus objetivos, mientras que las catorce (14) restantes no lo hacen. De igual forma, quince (15) de las dieciocho (18) OSC dan cuenta en forma explícita de la misión y visión institucional en sus respectivas páginas web, tal como se puede observar en el gráfico N° 1.

La **organización y especialización de tareas** dentro de una institución es otro de los factores que influyen en una adecuada gestión. En este sentido, atribuir determinados cargos al equipo de trabajo influiría de manera positiva al cumplimiento de labores y objetivos que tiene una ONG²⁸. Por lo tanto, tener claridad respecto a cuántos profesionales trabajan y cuáles son sus funciones es un tema importante y que no debe ser pasado por alto.

Con relación a éste punto, diez (10) de las OSC que integran la muestra cuentan con información detallada de los integrantes de sus equipos de trabajo en sus respectivas páginas web, mientras que ocho (8) de ellas no registran información, y en la mayoría de los casos, no aparece mencionado el equipo administrativo, como tampoco la cantidad de voluntarios que pertenecen a la institución.

²⁸ Dessler, G. y Varela, R. (2010) "Administración de Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano". Editorial Pearson, quinta edición.

De acuerdo a la información obtenida a partir de las entrevistas sobre el conocimiento que se tiene de los recursos humanos, generalmente se señaló de manera aproximada el personal que trabaja en la organización, evidenciando poca claridad en relación al número de profesionales, administrativos, voluntariado y si éstos poseían o no contrato. El resultado fue el siguiente:

| | |
|----|--|
| 1. | 15 de las OSC entrevistadas mencionan tener a todos sus profesionales contratados legalmente. Además, 5 de ellas comentan trabajar con boleta de honorarios. |
| 2. | 2 OSC trabajan sólo con boleta de honorarios. |
| 3. | 1 organización menciona trabajar “ad honorem”, es decir, sin recibir retribución económica. |
| 4. | 9 de las 18 OSC trabajan con voluntarios, pero no se sabe con exactitud el número de personas que actúan como tales. Mencionan un número variado de voluntarios, que puede ir entre 1 hasta 30 personas. |
| 5. | En general los equipos de trabajo permanentes están conformados por 5 a 10 trabajadores con contrato. En el caso de proyectos de corta duración se buscan personas externas que trabajan a honorarios. |
| 6. | De las 18 OSC entrevistadas, 9 señalan haber tenido que reducir su personal, producto de la retirada de la Cooperación Internacional del país. |

Otro dato importante que se evidenció en las entrevistas, es la tendencia a contratar a profesionales especializados en las temáticas que trabajan las OSC, tal como menciona una de las organizaciones entrevistadas, en referencia a la necesidad de contar con un recurso profesional permanente y no dejar todo en manos de voluntarios:

“(…) los voluntarios en su minuto hacían la pega en terreno, planificaban, buscaban las lucas, las hacían todas... entonces eso también apunta hacia un modelo de profesionalización que tiene también que ver con la auto sustentabilidad.” (Otra Organización de la Sociedad Civil)

Se ha puesto en evidencia que es necesario contar con un grupo humano consistente y permanente que otorgue eficiencia, productividad y eficacia en la administración de las organizaciones. Esto ha llevado a que algunas OSC se replanteen el hecho de involucrar mayor personal especializado para efectuar labores estratégicas dentro de la organización, como es lo relativo a la administración, la búsqueda de financiamiento y la incorporación de profesionales que contribuyan en los lineamientos de acción de la institución. Sin embargo, los escasos recursos con los que cuentan actualmente las organizaciones ha dificultado el mantenimiento de un número mayor de personal con contratos estables en el tiempo.

“Por otro lado no tenemos una estrategia clara, no la hemos hecho bien, estrategia como para buscar dinero específico con las empresas, no la hemos hecho porque tampoco tenemos más tiempo, uno no puede más, falta recurso humano (...), debería haber alguien

programando todo eso, un ingeniero comercial, no sé alguien que se maneje en eso.”
(Organización de ACCIÓN)

“Mira siempre se habla de eso, pero es difícil con el equipo que tenemos, dijéramos con las capacidades que tenemos como institución se nos hace muy difícil planificar un trabajo de incidencia, realizar ese trabajo, ejecutarlo (...) nosotros nos hicimos la pregunta ¿Cómo acompañar ese tipo de búsqueda, de proceso? Y... es decir, lo tenemos en la agenda, para nosotros sería de mucha utilidad empezar a aprender a hacerlo dijéramos, de una forma que no te signifique levantar nuevos proyectos con búsqueda de recursos específicos.”
(Organización de ACCIÓN)

En términos generales, podemos indicar que las instituciones dan claras referencias a las siguientes cuestiones:

- Respecto de la estructura organizacional, las OSC que componen la muestra generalmente hacen pública la conformación de sus directorios. El caso de la planta administrativa y de voluntarios es radicalmente distinta, puesto que gran parte de las organizaciones no dan cuenta de quienes componen estos equipos.
- Mayoritariamente no entregan información de las fuentes y montos de su financiamiento, como tampoco del uso que hacen de dichos financiamientos.
- Si bien un gran número publica las líneas de trabajo que las convocan, no entregan en muchas ocasiones información específica sobre los programas y/o proyectos que llevan a cabo.

6.1.2. Líneas de Trabajo de las Organizaciones de la Sociedad Civil

Los enfoques y estructuras de las Organizaciones de la Sociedad Civil se enfrentan a un contexto permeable, producto de los constantes cambios sociales, políticos y económicos presentes en la actualidad. Esta situación ha influido en los lineamientos de trabajo que va definiendo cada organización, como también en sus estrategias y en el financiamiento destinado para cumplir con su misión y objetivos a través de diversas iniciativas de forma efectiva, transparente y eficiente²⁹.

De acuerdo a las entrevistas realizadas a representantes de las dieciocho (18) OSC, es interesante dar cuenta que las organizaciones más actuales mencionan adaptar sus líneas de trabajo según el contexto político-social en el cual se desenvuelven. Vale decir, se van adecuando a las demandas que presenta la ciudadanía y/o que se han ido posicionando en discusiones parlamentarias, como

²⁹ Chile Transparente. 2008. Gobiernos Corporativos en las Organizaciones Sin Fines de Lucro en Chile: Situación Actual y Perspectivas. Disponible en la web en: www.chiletransparente.cl

lo es por ejemplo, la reforma tributaria, la reforma educacional, lo relativo al género, entre otras. Tal como menciona una de las organizaciones al analizar la situación actual:

“(...) entre -ponte tú- el 2008 y el 2009, y luego en el 2011, tomó justo el movimiento estudiantil... [nuestro trabajo] se engarzó súper bien con ese movimiento... y aquí el tema era reflexionar con los jóvenes sobre cuánto habían cambiado los estereotipos sexistas en las generaciones más jóvenes” (Organización de ACCIÓN)

“A ver, yo creo que el tema ecológico viene desde el 2005, desde por ahí viene ya fuerte. Luego temas éticos, economía y teología, han sido también cuestiones que han ido apareciendo como demandas (...) El tema de género también ha sufrido distintas etapas” (Organización de ACCIÓN)

En términos generales, de las organizaciones estudiadas, la mayoría realiza sus actividades enfocándose en las siguientes áreas: pobreza, desarrollo, niños/as, jóvenes, medio ambiente, diversidad sexual, participación ciudadana, derechos humanos, género, trabajo, innovación y TIC'S.

Uno de los puntos importantes a tener en consideración en materia de sostenibilidad es la necesaria reformulación periódica de los objetivos y las líneas de trabajo, de acuerdo a los proyectos y logros obtenidos en un período de tiempo determinado. Para cumplir con esta estrategia, generalmente las organizaciones comentan realizar planificaciones para evaluar el trabajo realizado en la institución por un período de tiempo determinado. De la información obtenida en las entrevistas, la mayoría de las organizaciones realizan planificaciones anuales, algunas mencionan realizarlas cada cinco (5) años, y en un caso particular esto se realiza cada diez (10) años haciendo un plan operativo anual:

“nosotros hacemos planificaciones anuales donde se pone un poco cuál va ser el objetivo de la organización durante ese año. Aparte desarrollamos un documento que le llamamos la teoría de cambio, que establece un poco cómo llevar a cabo los cambios que queremos en la sociedad a la realidad (...)” (Otras Organizaciones de la Sociedad Civil)

“A ver... tratar de desarrollar proyectos que puedan ser financiados o avalados por agencias u ONG's internacionales...hemos desarrollado el trabajo de consultoría fuertemente... y buscamos la venta de productos propios, como son las publicaciones y fondos concursables del Estado” (Organización de Red de Voluntarios)

“nosotros tenemos básicamente el foco puesto en la incidencia, ya, las métricas las hemos estado tirando mucho a cuál es el impacto que tenemos en redes sociales, en twitter, en Facebook, cuánto es el número de visitas que tenemos en la página web, dónde estamos rankeados” (Otras Organizaciones de la Sociedad Civil)

Dentro de las estrategias más utilizadas por las OSC para el desarrollo de sus líneas de trabajo, destacan promover la participación colectiva, considerar los intereses ciudadanos, la vinculación con el Estado, la participación en redes nacionales e internacionales, la búsqueda de nuevas formas de financiamiento, la realización de un plan estratégico anual, la participación en consejos

consultivos para la elaboración de políticas públicas, el trabajo con el parlamento, el uso de nuevas TIC's como Facebook, blogs, páginas web y Twitter, y el desarrollo de un plan de medios. Específicamente, una asociación comenta sobre sus estrategias para el desarrollo de sus líneas temáticas:

"(...), tratamos de armar debates, hacer aquí jornadas de discusión de leyes que nos interesan, con las Municipalidades, con los públicos que estamos más cerca. Uno sería generar opinión, columna de opinión sistemáticamente todas las semanas en distintos portales, (...) Segundo está el espacio de intercambio, formación, discusión de proyectos de ley acá. Últimamente también hemos tratado de hacer incidencia directa, o sea, ir al congreso, incidir..."
(Organización de ACCIÓN).

De las particularidades que se puede evidenciar de cada organización en cuanto a sus estrategias para llevar a cabo sus líneas de trabajo, hay algunas que manejan distintos métodos conceptuales, y no ejecutan su labor bajo la lógica del benefactor y beneficiado sino de usuarios/as, ya que consideran que el público objetivo es quién debe decidir.

Por su parte, hay organizaciones que utilizan como estrategia de trabajo sensibilizar a la población de modo de movilizar a voluntarios profesionales, como también manteniendo vínculos directos con los pobladores para facilitar su intervención en los campamentos o comunidades en que se propone intervenir.

Respecto a los programas y proyectos que ha ejecutado cada organización entrevistada entre los años 2007 y 2012, se evidencian claras diferencias cuando hacen mención al número de profesionales a cargo, la cantidad de beneficiados, los montos disponibles para su realización y los años de duración, aunque señalan que la mayoría se ejecuta a corto plazo:

| |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Existen proyectos que varían entre uno a quince años de duración. |
| <ul style="list-style-type: none">• Los montos oscilan de los \$5.000.000 hasta \$300.000.000 por proyecto al año. |
| <ul style="list-style-type: none">• En general, el promedio anual de proyectos que realiza cada OSC también varía, ya que hay organizaciones que trabajan en un proyecto central por varios años, y otras que cuentan con más de 20 proyectos al año. |
| <ul style="list-style-type: none">• El alcance de beneficiados también va a depender del programa o proyecto, ya que algunos se focalizan en personas individuales alcanzando desde los 8 a 1.500 beneficiados según magnitud de impacto, y otros que se dirigen un público colectivo, logrando beneficiar hasta un máximo de 178 comunidades. |

No obstante, resulta complejo sacar una estimación precisa de lo que está realizando cada organización actualmente, ya que no hay un registro claro en sus páginas web en lo referente a las actividades que están realizando, aunque se visualiza que catorce (14) organizaciones de la muestra

dan cuenta de su quehacer. Sin embargo, en lo que respecta a la información específica de los proyectos que realizan se observan carencias, ya que si bien las instituciones enuncian los programas que realizan generalmente no entregan información específica de ellos, como por ejemplo:

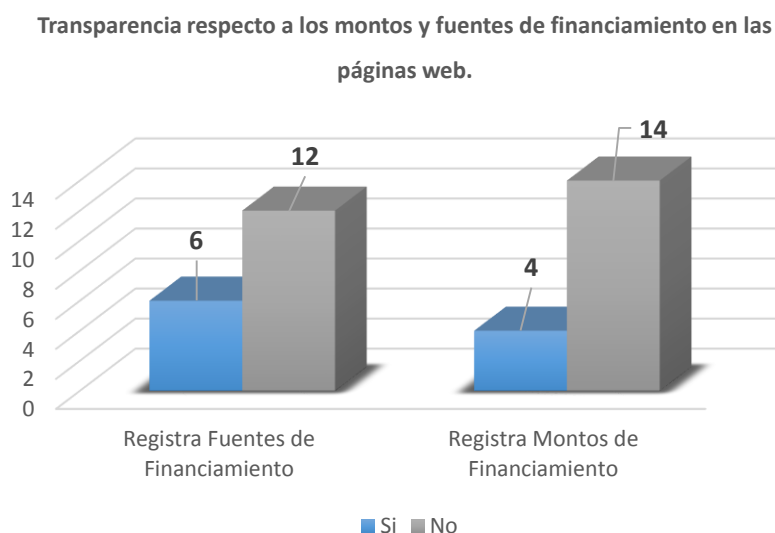
| |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Cantidad de beneficiados con dichos programas (cobertura). |
| <ul style="list-style-type: none">• Cantidad de profesionales que participan en dichos programas. |
| <ul style="list-style-type: none">• Cantidad de horas de trabajo que implican dichos proyectos. |
| <ul style="list-style-type: none">• Financiamiento y costo de cada uno de ellos. |

6.1.3. Fuente de Financiamiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil

Una de las dimensiones menos nítidas que presentan las asociaciones en sus páginas web es el detalle respecto a las fuentes de financiamiento y montos que poseen para la realización de sus programas y/o proyectos.

De las dieciocho (18) organizaciones solo seis (6) de ellas presentan en sus páginas web, y de forma general las fuentes de financiamiento que poseen, mientras que las doce (12) restantes no da ningún tipo de información al respecto. En cuanto a los montos que éstas reciben sólo cuatro (4) organizaciones detallan en planillas la utilización de los recursos tales como montos destinados a proyectos, donaciones, entre otras, mientras las otras catorce (14) organizaciones no lo realizan.

Gráfico 3. Visibilidad en páginas web de las fuentes y montos de financiamiento de las OSC entrevistadas



Fuente: Elaboración Centro de Estudios Sociales y Opinión Pública (CESOP), respecto a la revisión de páginas web de las 18 OSC pertenecientes a la muestra.

Esta situación se encuentra directamente relacionada con el tema de la **transparencia institucional y financiera de la organización**. Precisamente éste punto cobra real importancia a la hora de calificar la buena gestión dentro de una organización y la legitimidad de ésta, puesto que:

“(…), las organizaciones sin fines de lucro son instituciones creadas con un fin público y que no están orientadas al lucro. Estas entidades reciben aportes de fuentes públicas e internacionales, del sector privado y de la ciudadanía chilena, por lo que la sociedad tiene derecho a conocer si se conducen de manera eficiente y ética”³⁰.

Por lo mismo, la publicación de cuentas y/o balances anuales de la asociación es uno de los mecanismos mayormente utilizados en la gestión organizacional para tener mayor transparencia y legitimidad. De esta manera, las personas que interactúan con las OSC podrían tener acceso a saber de qué manera se ocupan los recursos con los que se trabaja, generando así un mayor grado de confianza hacia la organización.

Por otra parte, en las entrevistas realizadas se ha podido evidenciar obstáculos y debilidades mencionados por las mismas organizaciones para el cumplimiento de sus líneas temáticas. Un caso particular ocurre con asociaciones que comentan haber tenido grandes cambios institucionales producto de sucesos históricos que cobran peso en el país, como el hecho tener que cambiar la contextualización de su visión y misión después del período de la dictadura en Chile, lo que en

³⁰ Chile Transparente. (2008) “Gobiernos Corporativos en las Organizaciones Sin Fines de Lucro en Chile: Situación Actual y Perspectivas”, página 42.

consecuencia les ha generado la necesidad de impulsar cambios y/o reformulaciones en sus líneas temáticas, función estratégica y de acción.

Además, muchas de las OSC estudiadas no logran cubrir todos los objetivos propuestos, ya que al dar cuenta de sus líneas de trabajo y proyectos realizados se focalizan en un área temática en específico, dejando de lado los lineamientos que cubren los otros objetivos:

“[Existen] áreas que hemos tenido que cerrar... bueno, el área jóvenes no tuvo más financiamiento, no, esa área definitivamente no tuvo más financiamiento, pero también porque nos quedamos, porque centramos los esfuerzos en otras áreas...” (Organización de ACCIÓN)

Por tanto, los proyectos se vislumbran como un área de trabajo profundamente versátil, producto de un cambio en la necesidad del público beneficiario. Como también hay algunas que han ampliado la cobertura de beneficiados a un mayor rango etario. Por ejemplo, hay OSC que trabajan sólo con personas adultas que han tenido que integrar en sus proyectos a niños, niñas y jóvenes, teniendo que tomar una decisión estratégica y no económica.

Las organizaciones deben ser eficaces en su función administrativa, tanto en la gestión financiera como de recursos humanos, ya que un gran obstáculo observado a lo largo de las entrevistas es que si bien estas entidades tienen capacidad de hacer diagnóstico social, éste no se condice con los proyectos ni el financiamiento que reciben. Hay organizaciones que si bien comentan que mantienen activa sus líneas de trabajo, dicen tener más proyectos de los que pueden abarcar, teniendo que disminuir su ejecución y debilitando varios proyectos por falta de recursos, sin decidirse a cerrar éstas áreas ante la eventual aunque incierta posibilidad de obtener financiamiento.

Esta situación refleja que las Organizaciones de la Sociedad Civil se enfrentan a un escenario de financiamiento expuesto a permanentes discontinuidades, lo que implica adicionalmente una lucha constante para continuar el trabajo en las comunidades o población objetivo. Por otra parte, muchas de ellas comentan no recibir donaciones.

Dentro de las fuentes de financiamiento recibidas en el período que va entre el 2007 y el 2012, las organizaciones señalan fondos de fuentes públicas, privadas, nacionales e internacionales, dependiendo del enfoque y misión de cada OSC, aunque cabe destacar que algunas de estas fuentes han retirado su apoyo económico en los últimos años.

Según lo mencionado en las entrevistas, existen organizaciones que reciben en su mayoría apoyo económico estatal. Entre las fuentes públicas de financiamiento nombran las siguientes:

- Ministerio del Interior
- Ministerio del Trabajo
- Ministerio Secretaría General de Gobierno
- Ministerio de Educación
- Ministerio Desarrollo Social
- Agencia de Cooperación Internacional (AGCI)
- Servicio Nacional de Menores
- Servicio Nacional de Adulto Mayor
- Servicio Nacional para la Prevención y Rehabilitación de Drogas y Alcohol,
- SEREMI de Salud
- Junta Nacional de Jardines Infantiles
- Dirección del Trabajo SENCE
- Subsecretaría del Trabajo
- Conicyt
- Consejo Nacional Municipalidad de Providencia

Dentro de los fondos concursables que han sido asignados por el Estado, hacen mención al Fondo de la Presidencia 2009 del Ministerio del Interior, los Fondos del Proyecto FOSIS y Fondo Mixto del Ministerio de Desarrollo Social. También reciben financiamiento de sindicatos y fundaciones nacionales como la Fundación San Carlos de Maipo.

Específicamente, hay ciertas OSC que son de carácter internacional y son sustentadas en su mayoría por donaciones extranjeras. En contraste a los fondos públicos, se señala el financiamiento de organismos internacionales tales como:

- Unión Europea
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID)
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO)
- Organización Internacional del Trabajo (OIT)
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)
- ONU Mujeres
- Alto Comisionado de Las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR)
- Oxford Committee for Famine Relief (OXFAM)
- Agencia Austriaca Dreikonic
- Consejo Mundial de Iglesias

También reciben fondos internacionales de organizaciones sin fines de lucro, como: la Fundación AVINA, Red de Coalición Ecuménica, Fundación Triángulo España, MAC AIDS Fund, Open Society Foundations, My Society, Terres des Hommes Alemania y Fundación Detsche Bank Nueva York.

Por otro lado, hay OSC que en su mayoría se financian con fondos privados de parte de empresas nacionales e internacionales como WALMART, en el contexto de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). También se han generado proyectos con empresas privadas como Minera Escondida, Tinguiririca Energía, Codelco, Homecenter Sodimac, Molybet, Microdat, Petrobras, Canal del Fútbol, Masisa, Onduline, CGE Distribución, Cementos Melón, TEC Harseim, Chilemat, entre otras.

En materia de donaciones de particulares, hay organizaciones que reciben montos en efectivo de parte de empresas internacionales, otras a través de socios donantes, pero también a partir de aportes voluntarios mediante método de donaciones automáticas. Cabe señalar de todas formas la mayoría de las organizaciones entrevistadas manifiestan que las donaciones representan un recurso mínimo frente al financiamiento que necesitan para sostener sus proyectos e iniciativas.

Como estrategias para obtener donaciones realizan campañas ciudadanas, o forman alianza con asociaciones chilenas y para tener la oportunidad de recibir donaciones de capital, tales como disposición de mano de obra, alimentos o cajas de navidad. Sin embargo, cuentan con pocos socios ya que señalan que la gente está concentrada en organizaciones no lucrativas de mayor trayectoria y reconocimiento nacional. Además manifiestan que en relación a estas donaciones, en su mayoría tampoco reciben fondos del Estado ni de empresas nacionales.

Resulta importante destacar el paulatino proceso de retiro de la Cooperación Internacional, hecho que mermó el trabajo de muchas organizaciones, las que decidieron abarcar menos temas, reducir su personal de trabajo, y hasta cerrar algunas líneas de acción. Para lidiar con esta baja han tenido que enfocarse en la búsqueda de recursos en el ámbito nacional o generar nuevas estrategias de sostenibilidad. Al respecto una organización comenta:

“(...) yo creo que hay varias cosas, porque ahí ya vienen disminuyendo los recursos tanto porque las agencias se han orientado hacia otras cosas, tanto como que el dólar también vale menos en Chile que lo valía antes, te fijas. Entonces ahí ha habido disminución de proyectos... Y de algunos proyectos concursables. Lo que pasa es que la institución tiene que poner una buena cantidad, y muchas veces no tenemos fondos propios para aportar a un proyectos” (Organización de ACCION).

Otro tipo de obstáculo financiero se han generado producto de catástrofes naturales, como el terremoto del 2010, el que les obligó a cambiar sus ejes de acción, cerrando programas de forma inmediata, y focalizando sus proyectos a los territorios afectados del sur del país producto del cambio de políticas públicas desde el Parlamento. De hecho, una de las organizaciones señala que ha tenido que bajar hasta en un 90% su financiamiento, endeudándose y despidiendo a una gran cantidad de personal, provocando un retroceso en las líneas que se había avanzado en los años anteriores. No obstante, analizan que pese a éstas bajas, el terremoto generó oportunidades y “fue un salto hacia la madurez”.

Frente a la gran inestabilidad que caracteriza las fuentes de financiamiento, las organizaciones deben tomar decisiones de sustentabilidad constantemente para poder realizar las labores con el poco equipo de trabajo y financiamiento que manifiestan tener y recibir:

“(...) desde el año pasado estamos trabajando en no depender de los financistas, sino buscar formas de generar recursos a través de las mismas plataformas que nosotros estamos desarrollando (...). Estamos buscando cómo lograr generar ingresos independientes, porque al fin y al cabo todos los procesos de financiamiento duran de 4 a 6, máximo 8 años; después de eso o vas cambiando entre los financistas o buscas la manera de auto sustentarte. Así que hoy día estamos trabajando muy fuertemente en la auto sustentación de la organización y cómo podemos generar ingresos propios.” (Otras Organizaciones de la Sociedad Civil)

Es así como algunas organizaciones han tenido que emprender métodos alternativos para obtener recursos y poder sustentarse, mediante la realización de actividades internas como talleres o seminarios de especialización, la venta de servicio de capacitación y consultoría, la venta de libros permanente, la realización de fiestas, acciones de arte, entre otras, aunque cabe destacar que muchas de estas iniciativas no son replicables en el tiempo, y les proporciona un sustento económico a corto plazo.

En definitiva, las áreas de trabajo son permeables a los nuevos desafíos que van siendo demandados, y se han ido profundizando y complejizando, sin cerrarse a la posibilidad de que cambien en el siguiente año, se refuercen o integren una nueva. Pese a esto, las intervenciones siguen siendo más o menos en las mismas áreas propuestas, algunas han tenido que cerrar proyectos y otras continúan sus proyectos pero con distintos fondos.

Además, es posible establecer que de las OSC entrevistadas que señalan no tener estrategias de vinculación con el Estado ni participación en consejos consultivos, presentan escaso o nulo financiamiento público nacional, y muchas de ellas no trabajan en la búsqueda de nuevas formas de financiamiento.

Si bien es cierto que el contexto fluctuante no resulta beneficioso para muchas organizaciones, algunas se han validado y fortalecido en la práctica, ya que realizan un intento por manejar lo más eficientemente posible los recursos disponibles para cumplir con sus líneas de acción, favoreciendo así el desarrollo y sostenibilidad institucional. Otra ventaja señalada es contar con personalidad jurídica, considerada una verdadera oportunidad para garantizar el bien social.

No obstante, el mayor obstáculo presentado en el accionar de las organizaciones es el escaso financiamiento que tienen para realizar los objetivos que proponen como institución, siendo los mecanismos de financiamiento disponibles para las OSC un tema –sino el principal- de la agenda pendiente.

6.1.4. Alianzas y redes de las Organizaciones de la Sociedad Civil

La generación de redes y alianzas con diferentes actores de la sociedad es un tema que se ha puesto en boga entre las OSC, puesto que trabajar de manera conjunta contribuye en el fortalecimiento del accionar político y social en pro del desarrollo del país. Tener la capacidad de alcanzar cambios sociales de mayor impacto es más factible cuando se trabaja de manera asociativa y estratégica que de manera individual, ya que se adquiere mayor oportunidad de obtener habilidades, recursos, experiencias y capacidades para el fortalecimiento de cada organización.

La asociatividad, en este caso, implica considerar elementos como la equidad, la transparencia, el beneficio mutuo y la colaboración entre distintos sectores y organizaciones que tienen la disposición de dejar de lado sus propios objetivos y opiniones preconcebidas para alcanzar intereses de acuerdo común. De esta manera, las organizaciones establecen alianzas estratégicas mediante una coordinación de colaboración y unión temporal, adaptando sus estrategias al aprendizaje y utilización de redes a nivel local, nacional e internacional.

Generar alianzas y redes ha sido una práctica que han incorporado las organizaciones en su estrategia de sostenibilidad, bajo la lógica de promover la cooperación y los lazos de trabajo para multiplicar acciones individuales, mediante relaciones de respeto y reciprocidad, resultando fundamental la transparencia y la autorregulación de parte de cada organización.

Trabajar en red significa, entre otras cosas, conseguir un sólido liderazgo, aprendizaje conjunto, capital social y alianzas que pueden ser favorables para recibir recursos económicos. Según la Revista Capacity.org, las instituciones internacionales destinatarias de fondos han mencionado que el trabajo en red puede resultar más efectivo para contribuir al desarrollo de una determinada localidad, si es que no lo aseguran completamente. Por lo tanto, éstos donantes tendrían mayor susceptibilidad a otorgar recursos si es que se trabaja de manera asociativa³¹.

Hoy, las OSC se enfrentan a un momento de crisis en el que se han ido debilitando o marginalizando la importancia de establecer institucionalidades y construcción de alianzas para el fortalecimiento de las organizaciones en el desarrollo y profundización de la democracia. Existen diversos motivos por los cuales las organizaciones entrevistadas se focalizan en la búsqueda de lazos asociativos, siendo similar el discurso de la definición que tienen sobre alianzas estratégicas:

“(...) tiene que ver con la coordinación de actores y cómo uno se valida frente a otro para sacar adelante proyectos e ideas, y dentro de eso está la incidencia pública que uno logra generar poniendo los temas, y estando un poco muy en la cresta de la ola en materia de información. También tenemos lecturas respecto de cómo nos ha ido con eso es distintos momentos y qué tanta capacidad tiene uno para estar en todos esos roles” (Organización de ACCIÓN).

³¹ “Redes y Alianzas”, Capacity.org, número 27, febrero 2006.

Por otra parte, las OSC dan cuenta de un contexto de cambio constitucional que ha detonado una falta de derechos y reconocimiento de la labor de las mismas, por lo que se ha tornado un desafío dar un ordenamiento y articulación con otras organizaciones, o hacer lobby, pero también destacan el desafío propio de articular cabecillas en las regiones para incorporar más actores, ampliando la cobertura para lograr propuestas que avancen en un proceso constructivo.

En términos generales, las redes nacionales e internacionales destacadas por las organizaciones entrevistadas son:

Tabla 2. Redes a las que pertenecen las OSC

| Redes que mencionan las OSC entrevistadas. | |
|---|---|
| Redes Nacionales | Redes Internacionales |
| Asociación Chilena de ONG (ACCIÓN) | Red Latinoamericana |
| Red de Voluntarios | Red Latinoamericana por la Transparencia Legislativa |
| Populusaurio | Redes Iberoamericana de Educación y Diversidad Sexual |
| Red de Organizaciones Sociales | Red Iberoamericana de ONG que trabajan en Drogodependencia (RIOD) |
| Red Nacional de Mujeres | |
| Red de Mujeres por la NO Violencia | Red de Acción Conjunta de las Iglesias |
| Organización Defensa Previsión | International Lesbian Gay Association (ILGA) |
| Red ONG's Infancia y Juventud | |
| Red Calle | Open Government Partnership |
| Bloque por la infancia | ECPAT International |
| Asamblea de Organizaciones Sociales con trabajo en VIH/SIDA | Liga Internacional |
| Frente Amplio de la Diversidad Sexual por los Derechos | Consejo de Educación de Adultos de América Latina (CEAAL) |
| Federación Chilena de la Diversidad Sexual | Consejo Internacional del Medio Ambiente |
| Red de Escuelas Sindicales | Observatorio Laboral |
| Red de Emprendimiento Popular | Grupo de Diálogo Latinoamericano |
| Red de Reducción de Daños | Mesa de articulación Latinoamericana de Instituciones de ONG's |
| Acción de Refugiados | Panel de Transparencia Banco Interamericano de Desarrollo (BID) |

Fuente: Elaboración Centro de Estudios Sociales y Opinión Pública (CESOP), respecto a la revisión de páginas web de las 18 OSC pertenecientes a la muestra.

Todas las alianzas y redes se articulan en función de programas, proyectos, financiamiento, implementación de iniciativas y campañas, pero también en términos de incidencia de políticas públicas. Las OSC entrevistadas comentan que es importante como red de articulación el empoderamiento para lograr reconocimiento como organización. Dentro de la acción conjunta

consideran la formación de observatorios como una instancia para generar alianzas con instituciones, como así también la realización de jornadas de trabajo con organismos extranjeros y municipales para darse a conocer, también para generar confianza y credibilidad como organización.

Se han constatado tres alianzas representativas en el trabajo de las organizaciones que fueron estudiadas, a saber: 1) alianzas con el sector estatal, 2) alianzas con organismos no gubernamentales, y 3) alianzas con el sector privado.

De este modo, la pregunta fundamental sería: ¿Cuáles son las claves estructurales de una nueva relación entre las OSC, la ciudadanía, el Estado y el mundo privado?

De las dieciocho (18) OSC consultadas se puede desprender lo siguiente:

| |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Más del 50% tienen alianzas con el gobierno, ya sea en proyectos o apoyando algún programa (SENAME – SENAMA – SENDA, entre otros). |
| <ul style="list-style-type: none">• 16 OSC tienen alianzas con otras organizaciones de la sociedad civil. |
| <ul style="list-style-type: none">• 11 OSC tienen relación con el sector privado, empero es posible desprender que el vínculo que se ha estado generando es parcialmente nuevo. |

Alianzas con el sector gubernamental

La relación que mantienen las OSC con organismos gubernamentales, tales como Ministerios, Servicios Públicos y/o Empresas Públicas, es considerada como una experiencia mixta, oscilante y de colaboración crítica respecto al enfoque de derecho, financiamiento y ejecución de proyectos. Según la visión de las políticas públicas, esta relación estaría marcada por una visión utilitarista y clientelar en que el Estado impone los términos en que se trabaja. Asimismo se da cuenta de una permanente desconfianza entre el Estado y las OSC, como también una falta de reconocimiento por parte del primero respecto de la labor que han desempeñado las organizaciones en el desarrollo del país.

Algunas manifiestan, además, abstenerse de participar como efecto de la desmovilización de la población post dictadura. En este sentido, señalan que el Estado no está dispuesto a entregar y potenciar la participación ciudadana ya que “La distancia que nos separa del Estado es grande porque nuestros procesos formativos ha sido empoderar a las personas y superar el clientelismo” (Organización de ACCIÓN), evidenciándose trabas burocráticas que han obstaculizado tener una relación de colaboración hacia las OSC. Por lo tanto, las leyes de participación ciudadana debiesen contar con un instrumento de seguimiento efectivo.

Específicamente, hay organizaciones que tienen alianzas con Ministerios para lograr cobertura y apoyo en sus líneas de acción. Con los Municipios las alianzas han sido básicamente convenios de cooperación para capacitar a funcionarios municipales en temas de interés y experticia de la organización. A nivel operativo, algunas OSC tienen una coordinación eficiente con organismos estatales, pero a nivel más estratégico y político señalan que no han realizado un buen trabajo en estos últimos años, resaltando la necesidad de ser reconocidas en su función:

“Entonces para nosotros es súper importante que nos reconozcan y luego de reconocernos que se nos valide frente a su institución, y por otro lado a nuestros participantes (...), pensando desde ahí también en la posibilidad de ser aliados estratégicos, dado que muchas veces le cuesta al sector central poder acceder a los participantes o a los beneficiarios como les llaman. Nosotros podemos facilitar ese camino, pero también apuntando al compromiso desde la posibilidad de financiamiento.” (Organización de la Red de Voluntarios).

No obstante, hay OSC que sostienen una relación positiva con el Estado, y señalan recibir buena disposición y respeto al rol de la organización, desarrollando principalmente alianzas en la generación de proyectos de cooperación e implementación de iniciativas:

“Muy buena, (...) o sea, básicamente trabajamos de la mano sabiendo que no estamos en bandos distintos, pero que nos estamos viendo las caras. Trabajamos juntos, pero tenemos claro que te voy a exigir lo que corresponde.” (Otras Organizaciones de la Sociedad Civil)

Consideran que es importante como lobby realizar una alianza estratégica con la Ministra o Ministro de cada gobierno, aunque no se han logrado generar redes directas. En un rol mayor señalan ser intermediarios de políticas públicas como operadores, y en un rol más pequeño se destaca las consultorías al Estado mediante análisis, capacitación, etc. Por lo que hay organizaciones que pese a considerar que existe burocracia a nivel gubernamental, como OSC deben ser estratégicos en saber cómo van a aplicar esos procedimientos:

“Burocracia para nosotros es saber cómo aplicar los procedimientos. El Estado tiene una barrera grande de entrada, pero cuando logras entrar, es una buena forma de financiarse. Y estás en los temas del Estado.” (Organización de Red de Voluntarios).

En definitiva, las organizaciones de la muestra consideran cierta disconformidad y escasa relación con el sector gubernamental, ya que se denotaría una falta de respeto y reconocimiento al trabajo conjunto y al producto logrado por la organización. De las experiencias que han tenido, en general mencionan que muchos estudios e investigaciones se han desarrollado con obstáculos, criticando la lenta entrega de los fondos de parte del Estado, y enfatizando en que se debiese destinar parte del presupuesto estatal directamente a las OSC, y proporcionar más fondos para fortalecer a la sociedad civil.

Más que una alianza, consideran que ha habido ciertos acercamientos con intención de apoyo, pero sin mayores logros. Ante esto, es menester señalar que el apoyo de red que reflejan en el Estado es, más bien, una ayuda económica ya que en muchos casos las organizaciones ven al Estado como

proveedor de servicios básicos, más que de otros factores que si pueden ayudar a profundizar las relaciones con la Sociedad Civil y podrían permitir su desarrollo y fortalecimiento.

Alianzas con otras Organizaciones de la Sociedad Civil

Respecto a las alianzas que mantienen con otras OSC, se ha constatado una relación de respeto y colaboración, aunque destacan que producto del carácter heterogéneo de cada organización, en casos puntuales se producen ciertas discordancias respecto a los roles de responsabilidad en los diferentes espacios de alianza entre las OSC. No obstante, las organizaciones manifiestan lograr construir una relación positiva y un clima de respeto colaborativo con la sociedad civil, basado en relaciones abiertas y solidarias entre ellas:

“Este año nos preocupamos mucho de trabajar en comunidad con otras organizaciones y unir esfuerzos, no que cada uno esté peleando su propio flanco solo, sino intentar buscar una agenda de las organizaciones civiles. Obviamente uno siempre tiene roces con alguno que otro, pero mayoritariamente el trabajo siempre ha sido colaborativo, intentando propulsar mitos de acción” (Otras Organizaciones de la Sociedad de la Sociedad Civil).

Describen esta alianza como un apoyo entre las organizaciones mediante el fomento de instrumentos y capacitación entre distintas OSC, según áreas que trabajan en común, para que de tal modo puedan incorporar en su estrategia de trabajo diversas iniciativas de sostenibilidad. Algunas realizan seminarios con sindicatos y organismos internacionales como la Organización Internacional del Trabajo (OIT), y otras trabajan con juntas de vecino u organizaciones comunitarias.

Dan énfasis a la iniciativa “Populusaurio”, considerada la primera Cumbre de las Organizaciones de la Sociedad Civil que se realiza en Chile en el año 2013, instancia que permitió la formación de lazos de cooperación y cohesión entre las distintas organizaciones. De igual forma, el terremoto del 2010 es considerada otra instancia que permitió abrir nuevas dimensiones de trabajo con otras comunidades, generando vínculos y participando en capacitación con otras asociaciones desde la perspectiva de la comunidad. En definitiva, las organizaciones consultadas destacan la mantención de una relación fluida, de confianza, transparencia y colaboración con la mayoría de las OSC.

Por otra parte, las organizaciones consultadas mencionan que hay una excesiva centralización de las alianzas y/o redes en la capital del país, y que a pesar de tener un trabajo conjunto con otras organizaciones que velan por temáticas similares participando en distintos colectivos a nivel nacional, el trabajo siempre termina enfocándose en Santiago, lo que evidencia la existencia de vacíos de redes en otras regiones del país. Situación que resulta preocupante, ya que señalan que en regiones es donde más se ha solicitado un trabajo en alianza y las oficinas debiesen ser efectivos espacios de encuentro entre las distintas organizaciones (gremios, sindicatos, comunidades indígenas, etc.) y de orientaciones en materia de sustentabilidad, sobrevivencia o desarrollo.

En estricto rigor, no existe una alianza concreta entre las OSC y son pocas las alianzas que se han generado de manera más política, no existiendo un diálogo entre las organizaciones que profundicen las problemáticas más allá de lo evidente, y dejando de lado procesos de discusión más reflexivos que permitan fortalecer el modelo de trabajo, forjándose una relación de carácter más pragmática.

Asumiendo estos obstáculos, las OSC consideran que falta tiempo y recursos para tener una buena alianza con las otras organizaciones, y reconocen que no se ha logrado una coordinación estratégica entre ellas, principalmente porque no las han buscado por iniciativa propia, porque hay que realizar una priorización de recursos y en ocasiones por falta de conocimiento entre las mismas organizaciones. Ante esto, algunas organizaciones entrevistadas proponen generar mayores lazos de confianza y lograr conciliar temas transversales entre las OSC, mediante el fortalecimiento de alianzas, restándole importancia al trabajo en red, a excepción con las organizaciones que tienen directa relación con el área temática en que se enmarcan.

Alianzas con el sector privado

En cuanto a las alianzas que establecen las OSC con el sector privado, es preciso señalar que no existe una relación constante ni redes fijas establecidas entre ellos, producto de una gran desinformación y lejanía que manifiestan tener las organizaciones con el mundo privado.

Las alianzas son más integrativas con el sector no gubernamental, pero con el sector privado ha sido un proceso mucho más excluyente, ya que consideran que no hay un reconocimiento claro de las empresas respecto la labor de las OSC, situación que obstaculiza aún más la conformidad y conciliación entre ambas partes, aunque algunas organizaciones se responsabilizan de esta situación:

“Porque nosotros no nos hemos sabido mover suficientemente bien. Falta tiempo para elaborar material y presentar” (Organización de ACCIÓN).

En términos generales, las organizaciones entrevistadas señalan que la relación establecida con el sector privado ha sido un proceso lento en comparación con las alianzas que han formado con otros sectores, y que ha estado enmarcado principalmente bajo la forma de creación de lazos en lugar de afianzar alianzas concretas, enfatizando de esta forma su interés en la búsqueda constante de vínculos con el sector privado. En su discurso, es posible advertir la existencia de una buena disposición para relacionarse con el mundo privado, aunque ésta se limite generalmente a la búsqueda de recursos para realizar sus proyectos y/o programas, y poder sostenerse como organización. De esta forma, el vínculo establecido con el sector privado opera mayormente en relación a los estándares de apoyo financiero de las OSC.

Algunas organizaciones mencionan que pese a que se ha desarrollado en el último tiempo los temas relativos a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), se debiese fomentar el trabajo conjunto entre las organizaciones y las empresas en materia de desarrollo social. Esto porque muchos consideran que funcionan en alianza con empresas en tanto que proveedores, a diferencia de aquellas que se perciben como efectivos aliados estratégicos, formándose en el primer caso una relación más interesada que colaborativa, por lo menos de parte de la empresa privada. Para enfrentar esto, se sugiere la profesionalización de las organizaciones de la sociedad civil para lograr contar con un real reconocimiento a nivel empresarial, tal como señala una de las organizaciones de la muestra:

“Y por otro lado, con el ámbito de las empresas creo que si bien se ha avanzado bastante, es importante seguir insistiendo en la importancia del reconocimiento del rol de las empresas en el desarrollo social, su responsabilidad como contribuyentes potentes en el desarrollo social. Eso implica desde favorecer el financiamiento, hasta poner a disposición su metodología, sus trabajadores... facilitar que los trabajadores puedan ser voluntarios, por ejemplo” (Organización de la Red de Voluntarios).

Tomando en consideración el discurso de las OSC consultadas, es posible sostener que las relaciones con el sector privado se forman en un marco de interés mutuo: de cumplimiento de normas de responsabilidad de parte de las empresas, y como un apoyo casi estrictamente financiero para el desarrollo de las líneas de acción de parte de las OSC. En tal sentido, una tarea pendiente sería reconsiderar el y/o los foco(s) de interés a la hora de formar alianza entre estos sectores, y replantear las medidas de apoyo que debiesen considerar las empresas para fomentar la sostenibilidad de las organizaciones, sobretudo en temáticas que pueden ser de interés común, potenciando una relación más colaborativa y de mutua retribución para ambos sectores.

En términos generales, las alianzas con el sector estatal, no gubernamental y privado destacadas por las organizaciones entrevistadas son:

Tabla 3. Detalle de Alianzas que mantienen las 18 OSC entrevistadas

| Instituciones gubernamentales | Instituciones no gubernamentales | | Instituciones sector privado |
|--|--|---|--|
| Servicio Nacional de Menores (SENAME) | Universidad del Biobío | Red de Economía Solidaria | Pearson |
| Ministerio de Desarrollo Social | Universidad de Concepción | Coalición por el Cuidado de la Creación (vinculada a la agencia Mesa chilena Misión 21) | Microsoft |
| Ministerio de Justicia | Universidad de Chile | Servicio de las Iglesias Evangélicas en Alemania para el Desarrollo (EED) | Arcor |
| Ministerio de Educación | ONG's de Infancia y Juventud | Instituto Nacional de Derechos Humanos | Nokia |
| Ministerio de Salud | Asociación Chilena de Municipalidades | Federación de Sindicatos Empresa Líder | Con industria salmonera en procesos de diálogo tripartito. |
| Ministerio del Interior | Asociación Chilena de ONG (ACCIÓN) | Centro Cultural Gabriela Mistral (GAM) | Molymet |
| Ministerio del Trabajo | Fundación Minera Escondida | Fundación San Carlos de Maipo | Homecenter |
| Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP) | Gremios mineros (consejos mineros) | Tierra de Hombres de Alemania | Wallmart (Acción RSE) |
| Fondo Solidario de Inversión Social (FOSIS) | Mesa de diálogo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) | ECPAT International | American Towers |
| SEREMI Región Metropolitana | Fundación AVINA | Unión Europea | Tronwell |
| Servicio de Evaluación Ambiental | Ciudad Viva | Red de Infancia | Oficinas de Abogados Morales y Besa |
| Ministerio del Medio Ambiente | Red de Agricultores Orgánicos | Grupo de incidencia con la Ley de Protección Integral | Bicicleta Verde |
| Municipios | Acción La Principal | Observatorio de Género | Centro de Harvard en Chile |
| División de Organizaciones Sociales (DOS) | Central Unitaria de Trabajadores (CUT) | Comunidad Mujer | IBM |
| Gendarmería de Chile | Colegio de Profesores | Fundación Alquimia | SAP |
| Ministerio Secretaría General de Gobierno | Agrupación Nacional de Empleos Fiscales (ANEF) | Universidad Autónoma | Petrobras |
| Servicio Nacional de la Mujer (SERNAM) | Confederación de Estudiantes de Chile (CONFECH) | Universidad Santo Tomás | Microdat |

| | | | |
|------------------------------------|---|---|---------------------------------|
| Mesa del Senado | Canelo de Nos | Universidad Andrés Bello | OTIC de la Cámara de Comercio |
| Gobiernos Regionales (GORES) | Fundación Terram | Universidad Alberto Hurtado | Mac Cosmetics |
| SEREMI de Salud | Corporación Humanas | Universidad UCINF | Discotecas Gay's: Fausto y Zero |
| SENDA Valparaíso | ONG Feriantes | Santiago a MIL | MacCann |
| Ministerio de Vivienda y Urbanismo | Universidad Diego Portales | Fundación Salvador Allende | |
| | Universidad Viña del Mar | Centro de Extensión Artístico y Cultural Universidad de Chile | |
| | Fundación Pro Bono | Fundación Todo Mejora | |
| | Clínica Jurídica Universidad de Chile | Corporación de Asistencia Judicial | |
| | Fundación Latinoamericana de Capitales Suizos | Universidad Adolfo Ibáñez | |
| | Universidad Austral | | |

Fuente: Elaboración Centro de Estudios Sociales y Opinión Pública (CESOP), respecto a la revisión de páginas web de las 18 OSC pertenecientes a la muestra.

Frente a la visión crítica que reflejan parte de las organizaciones consultadas respecto a las alianzas que mantienen con los distintos sectores, se advierte que si bien destacan diversas formas de relación, sigue existiendo una escasez de estrategias de coordinación y colaboración entre estas partes, producto del carácter oscilante y a corto plazo que determina las relaciones con las OSC, el Estado y el sector privado.

Esta situación ha llevado a algunas organizaciones a replantearse el proceso de búsqueda de nuevas alianzas que favorezcan la sustentabilidad de la sociedad civil y su contribución al desarrollo social, al igual como se ha puesto atención en la discusión relativa a fomentar la vinculación del mundo social con el mundo político, con el objetivo de conseguir mayor incidencia en las políticas públicas.

Para suplir esta problemática, se debe potenciar una cultura de corresponsabilidad entre las OSC, el Estado, la ciudadanía y los privados, mediante el mejoramiento de estrategias de transparencia, eficiencia y eficacia en materia de alianzas y redes. Debería existir una correlación entre los derechos y deberes como un ejercicio efectivo de la sociedad civil, el sector gubernamental y el privado en el fortalecimiento de la democracia en Chile, para lograr mayor retroalimentación e incidencia en la toma de decisiones de manera integral.

Se precisa, por lo tanto, en el discurso de las OSC consultadas, ampliar la ayuda y potenciar una participación ciudadana sostenible, vinculante y versátil que permita construir un proyecto respecto

al rol de la sociedad civil en un Estado democrático, que logre insertarse de manera efectiva en la arena política.

Se ha propuesto, además, un abanico consensuado de propuestas y demandas en los diferentes sectores, que logren ser parte de las transformaciones sociales y políticas que movilizan, para lo cual se requiere generar puntos concretos de articulación, como también que cada sector defina su propia agenda de vinculación, teniendo en consideración ampliar la participación en el ámbito regional, para una mayor descentralización y desconcentración en la toma de decisiones y actuar de las OSC.

6.2. Estrategias de sostenibilidad de las Organizaciones de la Sociedad Civil durante los últimos cinco años

En las entrevistas realizadas a propósito de este estudio, se ha indagado en los mecanismos de sustentabilidad vinculados a estrategias de sostenibilidad de las OSC durante los últimos cinco años³².

Se percibe que cada organización cuenta con una visión particular respecto de lo que consideraban internamente como sostenibilidad –cabe señalar que no se brindó un concepto en forma preliminar a la entrevista, aunque en gran medida las organizaciones parecen vincular la sostenibilidad con la capacidad de obtención de fondos desde diversas fuentes que permitan el financiamiento de la institución y su capacidad para sustentarse económicamente. Tal como menciona una de las asociaciones consultadas respecto a la estrategia de sostenibilidad utilizada para su organización:

“La estrategia de los últimos cinco años ha sido el modelo de negocios. Cada actividad que hacemos se transforma en una entidad que se autofinancia. De cada línea de acción tenemos que hacer un negocio que tiene que ser rentable. El objetivo de 2013-2016 es ser un grupo de empresas sin fines de lucro, potenciar cada unidad.” (Otras Organizaciones de la Sociedad Civil).

Prácticamente todas las organizaciones consultadas cuentan con más de una estrategia multifocal de sostenibilidad, las que se vinculan mayoritariamente a la ejecución de proyectos en alianza con instituciones privadas, públicas e internacionales. Una organización señala sobre la articulación que mantienen con el sector público:

³² Recordemos que sostenibilidad y sustentabilidad son estrategias de diferente naturaleza. La primera orientada a la capacidad de generar impacto a largo plazo, mientras que la segunda se refiere a los mecanismos que posibilitan el funcionamiento institucional. Para más detalle, dirigirse a la página 17 del presente informe.

“Dentro de las distintas aplicaciones ha habido un fuerte vínculo con los Municipios. Para nosotros el Municipio es el articulador en cierta forma de la intervención, por tanto ahí se han hecho algunos intentos de trabajar en alianza más allá de la colaboración general, a través de procesos de capacitación” (Organización de la Red de Voluntarios).

Otras tantas OSC declaran haber optado por la venta de capacitaciones y/o consultorías profesionales como un modo de sobrevivencia y de producir cohesión, pero muchas mencionaban que pese a esta venta de servicios no se lograba cubrir el monto necesario para financiar el funcionamiento total de la institución.

Como se menciona anteriormente, la mayoría de las OSC entrevistadas cuenta con más de una estrategia de sostenibilidad en su organización. Las estrategias de sostenibilidad que dijeron aplicar las dieciocho (18) organizaciones fueron las siguientes:

| Estrategia de sostenibilidad | Nº OSC que aplican ésta estrategia |
|--|------------------------------------|
| Proyectos con instituciones privadas | 6 |
| Proyectos con instituciones internacionales | 5 |
| Proyectos con instituciones públicas | 4 |
| Capacitaciones y/o consultorías | 4 |
| Donaciones de particulares | 4 |
| Contar con RRHH comprometido | 2 |
| Implementar sistema contable eficiente | 2 |
| Reestructuración organizacional | 2 |
| Vínculos con otras OSC | 1 |
| Vínculos con Universidades | 1 |
| Adoptar un modelo de negocios | 1 |
| Generar manuales de procedimientos | 1 |
| Equilibrio de poder en estructura organizacional | 1 |
| Acciones comunicacionales | 1 |
| Venta de publicaciones | 1 |
| Agenda política y de derechos del país | 1 |
| Eventos | 1 |
| Remate de obras | 1 |

Fuente: Elaboración Centro de Estudios Sociales y Opinión Pública (CESOP), respecto a la revisión de páginas web de las 18 OSC pertenecientes a la muestra.

6.2.1. Nuevos nichos y temáticas desarrolladas para la sostenibilidad por las Organizaciones de la Sociedad Civil

Respecto de la pregunta sobre los nuevos nichos y temáticas desarrolladas para dar sostenibilidad a las OSC, las respuestas en la mayoría de los casos fueron múltiples, y principalmente se centraron en torno al establecimiento de alianzas con el sector privado, volcarse al trabajo territorial, y generar estrategias de incidencia política de las respectivas temáticas relativas a cada organización:

“Yo creo que es un ejercicio constante... para eso es súper importante conocer el sector empresarial como foco de financiamiento, y también estar explorando dentro de los productos que nosotros podemos levantar en la intervención cuáles pueden ser socialmente rentables” (Organización de la Red de Voluntarios).

Como nichos emergentes mencionan el estar desarrollando una visión crítica respecto de las problemáticas sociales actuales y las políticas públicas disponibles para cada caso.

Destacan también el ser capaces de adaptarse en el tiempo a los cambios que se van presentando, generar coincidencia entre agendas, ser capaces de mantener un diálogo abierto y comprometido, ir desarrollando el trabajo territorial para conseguir mayor incidencia, y gestionar nuevas modalidades de autosustentarse.

A continuación, presentamos una tabla resumen de los nuevos nichos comentados por las organizaciones consultadas:

| Nuevos nichos y temas para la sostenibilidad | Nº OSC que aplican esta estrategia |
|--|------------------------------------|
| Alianza con privados | 5 |
| Trabajo territorial | 4 |
| Incidencia política | 4 |
| Talleres y capacitaciones | 2 |
| Venta de productos | 2 |
| Autosustentabilidad | 1 |
| Definición clara de la agenda | 1 |
| Voluntariado | 1 |

Fuente: Elaboración Centro de Estudios Sociales y Opinión Pública (CESOP), respecto a la revisión de páginas web de las 18 OSC pertenecientes a la muestra.

6.2.2. Fortalezas para la sostenibilidad

En cuanto a las características de la OSC que son consideradas como fortalezas para dar sostenibilidad a la institución, nuevamente la mayoría de las respuestas fueron múltiples, pero surgió como una clara tendencia el hecho de contar con un **recurso humano comprometido** con los lineamientos temáticos institucionales, a modo de fortalecer las líneas de acción:

“Tenemos un capital humano que yo creo que ha sido difícil de mantener pero que ha sido fundamental... y fortaleza, creo que tenemos equipos profesionales con capacidad para trabajar en ello... ... yo diría que una cosa para nosotros estratégica es nuestra vinculación y buena relación con distintos actores del mundo social.” (Organización de ACCIÓN).

Además, enfatizan la **consolidación de liderazgos y vocerías al interior de los equipos**, y la **capacidad de definir mejor los procesos de adquisición, desarrollo e instalación de competencias**, contando con un directorio fuerte capaz de potenciar un método de vinculación y buena relación con diferentes actores sociales, siendo estratégica la cercanía y el espacio de confianza con el equipo, incluido los voluntarios y el beneficiario.

Dentro de las fortalezas, hay organizaciones que han mencionado **características como el ser flexibles, no dogmáticos, innovadores, y tener la capacidad de generar alianzas y confianza con distintos actores**. Destacan la necesidad de mantener cierta coherencia entre la práctica y el discurso de las intervenciones y los proyectos asumidos por la organización:

“(...) se intenta dar contenido a todo lo que se hace, nosotros no existimos para hacer proyectos, nosotros existimos para hacer incidencia política en política pública y hemos decidido que la manera mejor de hacerlo es que a partir de la práctica seamos capaces de generar conocimiento que aporte a la política pública” (Organización de ACCIÓN).

Asumen como fortaleza fundamental de la organización el **desarrollar la habilidad para analizar los escenarios y ver las oportunidades**, y tener la capacidad de responder rápidamente a la coyuntura política, social y económica que se les presente. Al respecto, dos organizaciones mencionan dentro de sus fortalezas el **contar con una política comunicacional sumamente eficiente** mediante el uso de TIC's.

Lo anterior se puede evidenciar con la tabla presentada a continuación, donde se refleja el discurso común de las OSC entrevistadas respecto a la importancia que cobra tener un recurso humano comprometido, seguido por la generación de redes y/o alianzas con diversos sectores del espacio público, el prestigio de la institución y una política comunicacional eficiente en el uso de TIC's. Estas respuestas parecen evidenciar una preocupación de las OSC frente al cuestionamiento por la manera en que las instituciones se adaptan a los nuevos escenarios y a las nuevas demandas.

| Tabla 6. Fortalezas para la sostenibilidad según OSC entrevistadas | |
|--|--------|
| Fortalezas para la sostenibilidad | Nº OSC |
| Recurso humano (comprometido) | 11 |
| Alianzas y/o redes con distintos actores sociales | 3 |
| Generar conocimiento para incidir en políticas públicas | 2 |
| Prestigio de la institución | 2 |
| Uso de TICs / estrategia comunicacional | 2 |
| Clima laboral | 1 |
| Infraestructura | 1 |
| Búsqueda de nuevos fondos | 1 |
| Claridad en la misión y visión institucional | 1 |
| Voluntariado | 1 |

Fuente: Elaboración Centro de Estudios Sociales y Opinión Pública (CESOP), respecto a la revisión de páginas web de las 18 OSC pertenecientes a la muestra.

6.2.3. Debilidades para la sostenibilidad

En coherencia con la comprensión del concepto de sostenibilidad como un tema vinculado preferentemente al financiamiento y levantamiento de fondos institucionales que manifestaron la mayor parte de las OSC consultadas, y frente a la pregunta por las principales debilidades de las organizaciones, las respuestas se condensaron principalmente en las categorías de **restricción de fondos y recursos** que el medio les ofrece. Es decir, se desarrolla una visión crítica respecto al financiamiento que reciben las distintas organizaciones para su funcionamiento en pro de la generación de intervenciones y/o políticas de desarrollo:

“Es una debilidad lo transitorio de los financiamientos. No hay padrinos, ni partido político, ni financiamiento plurianual... es contingente, cada año hay que estar evaluando cómo se llega al siguiente. Esta tensión no solamente tiene que ver con debilidad sino con amenazas también, que los proyectos y los recursos humanos con los cuales se cuentan para los proyectos impiden en el fondo encontrar y buscar otras alternativas de sostenibilidad que garanticen autonomía, autogestión y permanencia en el tiempo”. (Organización de ACCIÓN).

Además de una falta de recursos económicos, reiteran la **relativa carencia de profesionales expertos en la gestión de recursos**, puesto que se trata de un recurso humano escaso y caro para este tipo de instituciones. Por tanto, según los proyectos y el recurso humano del que disponen muchas veces se ven imposibilitados de buscar otras opciones de sostenibilidad que avalen el auto sustento de la organización de manera eficiente:

“Se necesita una persona que sepa el área de administración financiera, el tema de los recursos. Faltan herramientas para manejarnos en el mundo empresarial. No hay estrategias para buscar dinero específico con las empresas. Faltan recursos humanos, falta plata porque no pagamos bien, todos ganamos poco.” (Organización de ACCIÓN).

Muchas de las OSC se ven expuestas a un escenario en el que se reduce el personal de trabajo y se multiplican necesidades. Además comentan como debilidad un escaso manejo en la gestión de medios, especialmente en materia de reacción frente a la agenda coyuntural, como también una falta de estrategia de marketing, lo que les ha imposibilitado generar productos más atractivos y universales para la capacitación.

| Tabla 7. Debilidades para la sostenibilidad según OSC entrevistadas | |
|---|--------|
| Debilidades para la sostenibilidad | Nº OSC |
| Restricción de fondos y recursos | 8 |
| Recurso humano experto en la gestión de recursos | 3 |
| Perfil crítico de la institución | 2 |
| Falta de estrategia de marketing | 2 |
| Falta de herramientas para autosustentabilidad / autogestión | 2 |
| Gestión del recurso humano (RH agotado) | 1 |
| Modelo de gestión costoso | 1 |

Fuente: Elaboración Centro de Estudios Sociales y Opinión Pública (CESOP), respecto a la revisión de páginas web de las 18 OSC pertenecientes a la muestra.

6.2.4. Obstáculos para la sostenibilidad

Los principales obstáculos señalados por las OSC respecto de la sostenibilidad de las organizaciones guardan relación con un número mayor de variables cuyo foco es netamente financiero. Tal como señala una de las OSC entrevistadas:

“Otra de las dificultades tiene que ver con la competencia como fundamento de la posibilidad de financiamiento (...) y eso es muy complicado porque además estamos compitiendo en absoluta desigualdad de condiciones por los mismos fondos con universidades, fundaciones empresariales, fundaciones extranjeras, organizaciones de Naciones Unidas...” (Organización de ACCIÓN).

Las categorías más mencionadas fueron la **competencia por los fondos con instituciones de diversa índole**, que van desde Juntas de Vecinos hasta otras OSC más reconocidas, incluso universidades. Algunas organizaciones destacan como un obstáculo en materia de sostenibilidad la retirada de la cooperación internacional.

Además de la competencia entre las instituciones por la captación de fondos, señalan como otro gran obstáculo la **difusa imagen social que se tiene de las OSC actualmente**, sobre todo en relación al rol que cumplen en materia de analizar y aportar a los procesos democráticos del país:

“El otro concepto es que el trabajo de la ONG se regala, cuando básicamente estamos trabajando por el país en temas que no están abordando y que el país no está haciéndose responsable... Nosotros, las ONG’s en general, generamos un valor gigante pero que no es recompensando, y no es recompensado porque nos convencieron que las ONG’s tienen que trabajar gratis y con esfuerzo, y ojalá lo más pobremente posible” (Otras Organizaciones de la Sociedad Civil)

Se trata de una situación clave, y que en reiteradas ocasiones las ha invisibilizado, dificultando además el trabajo en redes, en el establecimiento de alianzas y mermando las posibilidades de participación en modalidades de trabajo intersectorial. Además varias traen a colación la existencia de un marco regulatorio para las OSC que en la actualidad las debilita más que las fortalece.

Del mismo modo hay organizaciones que mencionan como un obstáculo el **actuar que está jugando el Estado frente al trabajo de las OSC**, lo que se relaciona íntimamente con la imagen social de este tipo de organizaciones y las oportunidades de contar con financiamiento:

“Uno de los principales obstáculos para la sostenibilidad es que actualmente el Estado está tomando la agenda de la sociedad civil en diversas áreas, con lo que cubre la demanda y genera que la organización se desarme, en lugar de apoyar a la sociedad civil. Eso, además de la salida de apoyos financieros internacionales.” (Asociación de ACCIÓN)

De esta forma es posible afirmar que en general las instituciones consultadas se enfrentan a un escenario de constantes cambios que las mantiene en permanente incertidumbre, una profunda inestabilidad financiera, y escaso reconocimiento de la labor y el rol que cumplen como OSC.

| Obstáculos para la sostenibilidad | Nº OSC |
|---|--------|
| Competencia por fondos con diversas instituciones | 5 |
| Imagen social de las OSC | 4 |
| Falta de trabajo en redes, alianzas, intersectorialidad | 3 |
| Marco regulatorio de las OSC en el país | 3 |
| Mayor definición del Estado (está tomando la agenda de la SC) | 2 |
| Salida del financiamiento internacional | 2 |
| Recursos para capacitación funcionaria | 1 |

6.2.5. Rol del Estado

Frente a la pregunta respecto del rol que debiese tener el Estado en relación a las OSC, la mayor parte de las respuestas consisten en una visión crítica, en el sentido de su **ausencia e incumplimiento de un rol más activo en el financiamiento de estas organizaciones**, pese a la importante labor que desempeñan:

“Mi creencia es que las organizaciones en la sociedad civil nacen porque hay trabajo que el Estado debiese hacer y que no hace. En ese contexto sería muy, muy bueno, que el Estado

disponibilizara fondos para que las organizaciones pudieran funcionar.” (Otras Organizaciones de la Sociedad Civil)

Gran parte de las organizaciones consultadas señalan que **el Estado debiese garantizar, vía financiamiento, al menos una parte del funcionamiento y sostenibilidad de cada OSC en la actualidad**. Para ello se sugiere, en algunos casos, un modelo de subsidio financiero de parte del Estado destinado a las organizaciones de la sociedad civil:

“Bueno, cuando se discutió la ley de participación ciudadana, nosotros fuimos uno de los que planteamos que en función del aporte que hacen determinados segmentos de la sociedad civil en la definición de políticas públicas, que el Estado a través del presupuesto anual de la nación debiera destinar un porcentaje del producto bruto interno a la sustentabilidad económica de las ONG’s. Más allá de estas ONG’s mercenarias, pues muchas veces las ONG’s o los movimientos sociales tienen la posibilidad de empatizar mucho más rápido y conocer mejor, habiendo menos desconfianza -entre comillas- con este tipo de organizaciones que respecto del Estado, y por lo tanto, permite, por ejemplo, que las políticas públicas puedan ser desplegadas a través de estas personas, de estas instituciones de mejor manera que si las implementara directamente el Estado.” (Organización de ACCIÓN).

Por otra parte, se recalca la importancia de poder contar con un recurso humano profesional para la captación de proyectos, por lo que señalan que **el Estado debiese ayudar a profesionalizar las OSC** para que éstas cuenten con las herramientas necesarias para acceder a financiamiento, y poder ser sustentables en el tiempo.

Si bien la mayoría de las organizaciones consultadas ha definido como un rol preponderante del Estado el financiar en un porcentaje a las OSC, al mismo tiempo muchas enfatizan que el trabajar con el Estado en reiteradas ocasiones puede ser una limitante, ya que muchos programas y/o proyectos financiables no contemplan los ineludibles costos administrativos, o incluso se exige un pre financiamiento obligado por parte de las OSC para la adjudicación de los proyectos que necesariamente deben implementarse:

“Invertimos una cantidad de plata que se la ahorras al Estado, le hacemos la pega al Estado.” (Otras Organizaciones de la Sociedad Civil).

Se trata de una situación que en ciertos casos les ha generado un importante quiebre económico a las organizaciones, obligándoles a replantearse la identidad en tanto que ONG y en algunos casos extremos reducirse bruscamente.

Otra categoría de respuesta aludida en esta consulta conmina a que el Estado debiese **otorgar mayor reconocimiento y valorar el aporte que las OSC realizan a través de su labor**, entendiendo el beneficio que puede otorgar mantener un trabajo conjunto y en alianza para el desarrollo de políticas sociales pertinentes y eficientes en el país.

En este sentido, son claras al mencionar que debiese haber una mayor definición del Estado en relación al rol que cumplen las OSC. Si bien mencionan que el Estado ha ido evolucionando y ha institucionalizado muchas veces los procesos de consulta y consideración de las opiniones de la sociedad civil, no ha sabido dar cuenta de la dramática realidad que soporta la mayoría de las OSC en la actualidad en materia de sobrevivencia.

| Tabla 9. Rol del Estado según OSC entrevistadas | |
|---|--------|
| ¿Cuál debiese ser el rol del Estado con las OSC? | Nº OSC |
| Financiar (subsidiar) en un porcentaje a las OSC | 13 |
| Reconocer y valorar el aporte de las OSC | 3 |
| Crear un contexto regulatorio de fortalecimiento de las OSC | 2 |
| Ayudar a profesionalizar las OSC y no ayudarlas a subsistir | 1 |
| Producir políticas públicas con enfoque de derechos | 1 |

Fuente: Elaboración Centro de Estudios Sociales y Opinión Pública (CESOP), respecto a la revisión de páginas web de las 18 OSC pertenecientes a la muestra.

6.2.6. Opinión frente al marco legal de las Organizaciones de la Sociedad Civil

La visión predominante respecto al marco legal actual relativo a las OSC es definitivamente negativa. Las opiniones frente al marco regulador actual son ineficiente e incompleto:

“El marco legal que tenemos es muy deficiente, no se logró lo que peleamos tantos años... no, no funciona sobre el fundamento de sostenibilidad, la legislación actual lo único que pone en juego es el tema de la caracterización jurídica que es muy básica y el tema de la participación en alguna de las instancias de toma de decisiones a modo consultivo, porque no es vinculante, por lo tanto no es muy bueno...” (Organización de ACCIÓN).

Si bien el marco legal de las OSC se ha propuesto fortalecer el desarrollo del sector sociedad civil en sus posibilidades de expansión y desde sus mismos derechos, principalmente mediante el reconocimiento y el fortalecimiento de las OSC, **estamos frente a un escenario desprovisto de una base que otorgue legitimidad social y política, que incorpore a la ciudadanía organizada.**

Las organizaciones mencionan, además, la existencia de una pequeña trampa que dificulta la adquisición de personalidad jurídica de las organizaciones más pequeñas, limitando así el derecho fundamental de asociación. En la práctica, muchas de estas organizaciones se personalizan generando espacios diversos y fragmentarios entre las OSC. Del total de organizaciones consultadas sólo dos (2) opinan que el marco legal vigente es eficiente y/o adecuado a las necesidades de las organizaciones.

En general, las OSC consideran que la legalidad vigente no otorga las condiciones necesarias para que las organizaciones consigan empoderarse y ejercer su labor. Por este motivo, se alude a que los

cambios en la legalidad no solo debiesen enfocarse en las oportunidades de participación de las organizaciones, sino también en el reglamento propiamente tal, de manera que éste permita beneficiar el fortalecimiento de las diferentes formas de organización de la sociedad civil.

Tabla 10. Opiniones de las 18 OSC entrevistadas sobre el marco legal de las

| El marco legal de las OSC es... | Nº OSC |
|---|--------|
| Ineficiente / incompleto | 13 |
| Eficiente / adecuado | 2 |
| Sólo favorece a las grandes instituciones | 1 |
| Ley carece de reglamento | 1 |

Fuente: Elaboración Centro de Estudios Sociales y Opinión Pública (CESOP), respecto a la revisión de páginas web de las 18 OSC pertenecientes a la muestra.

6.2.7. Ambiente actual y desarrollo de las Organizaciones de la Sociedad Civil

Gran parte de las organizaciones consultadas plantearon que el ambiente actual no es el más favorable para el desarrollo de las OSC. Dentro de los principales argumentos que sostienen dicha opinión se encuentra el excesivo nivel de control que el Estado ejerce sobre las sociedad civil; la reducción del tamaño, cobertura, recurso humano y temáticas abarcadas por las organizaciones; la competencia por los fondos con otras instituciones (como el Hogar de Cristo, por ejemplo); y la permanente invisibilización del trabajo de éste tipo de organizaciones. Una de las organizaciones entrevistadas comenta respecto al ambiente que enfrentan hoy en día como ONG:

“Hay un ambiente muy poco favorable porque de pensar en armar una institución, hay mucha pega... tampoco en términos que tú dijeras es bueno porque es mucha pega y se gana un sueldo adecuado, no, tampoco... Por eso la alta rotación que hay en el área social en el caso nuestro y la tendencia de los profesionales a irse porque el ambiente es muy poco favorable. Por otro lado, también es poco favorable porque la academia no trabaja con la sociedad civil, tampoco la academia visualiza a la sociedad civil como un espacio laboral, un espacio a fortalecer. Hay una invisibilización del trabajo que realiza la sociedad civil en diferentes espacios muy grandes en el país.” (Organización de ACCIÓN).

De manera similar, consideran que **el ambiente constitucional actual que articula a las OSC no es favorable ya que muchas veces hay una desorganización en la determinación de sus funciones, por lo que resulta fundamental para las organizaciones hoy generar vínculos y encontrar apoyos, con la finalidad de contar con la capacidad de canalizar sus demandas en el espacio público.**

Tabla 11. Ambiente y desarrollo de la OSC según entrevistas

| Respuesta | ¿Por qué? | Nº OSC |
|-----------|---|--------|
| No | Por el excesivo nivel de control del Estado sobre OSC | 3 |
| | Por la reducción de tamaño, cobertura, recurso humano y temáticas de las OSC | 3 |
| | Por la invisibilización del trabajo de las OSC | 2 |
| | Por la competencia por fondos con instituciones emblemáticas (Techo y Hogar de Cristo) | 2 |
| | Por la rotación del recurso humano | 1 |
| | OSC cuentan con estrategias retrógradas, no son capaces de establecer alianzas, no son propositivas | 1 |
| Si y no | Hoy en día es más sencillo constituir una OSC, pero es más difícil financiarla, sostenerla y posicionarla | 1 |
| Si | Hay nuevas ideas, gente nueva, y si eso se logra sostener en el tiempo mediante la autosustentabilidad, el modelo funciona. | 1 |

Fuente: Elaboración Centro de Estudios Sociales y Opinión Pública (CESOP), respecto a la revisión de páginas web de las 18 OSC pertenecientes a la muestra.

En definitiva, se puede dar cuenta de un discurso común por parte de las organizaciones consultadas en materia de sostenibilidad, enfocado en la mayor captación de proyectos y financiamiento que les permita, por un lado, mantener en pie su funcionamiento como institución, y por otro, abrir los espacios necesarios para que mantengan vínculos, redes y/o alianzas con los distintos sectores.

Para esto, la apuesta es promover una mayor profesionalización del personal, la capacitación constante y poder contar con herramientas de auto sustentabilidad y autogestión apropiadas para llevar a cabo sus objetivos como asociación, y lograr efectuar incidencia política.

6.3. Incidencia política de las Organizaciones de la Sociedad Civil

El análisis que aquí se presenta da cuenta de cuatro (4) ámbitos de reflexión. Por un lado, la existencia del objetivo de incidir en las políticas públicas, en la agenda pública; en segundo lugar, describir cuáles son los mecanismos que han utilizado algunas de las OSC; en tercer lugar, la implementación de planes de seguimiento/monitoreo y, por ende, sistematización de los procesos; y, por último, a qué refieren las condiciones para incidir en la agenda pública.

Respecto al primer punto, es posible advertir una diversidad de opiniones sobre el objetivo de incidir políticamente en la agenda pública. Solo algunas organizaciones se han trazado este objetivo, principalmente son las organizaciones con mayor activismo político y visibilidad pública las que se han puesto como meta incidir en los debates públicos contingentes.

En general, tal como se observa en la tabla número 12, la mayoría de las OSC pertenecientes a la Red ACCIÓN trabajan a nivel legislativo en la promoción de diverso tipo de leyes, como por ejemplo el acuerdo de vida en pareja (AVP), el matrimonio igualitario, la infancia, e incluso la participación en comisiones de parlamentarios.

En el caso de la Red de Voluntarios, las OSC se concentran en tipos de incidencia tales como iniciativas legislativas, a nivel de políticas públicas y principalmente en diálogos con autoridades a nivel comunal.

Mientras que las otras fundaciones y corporaciones que no pertenecen a ninguna de las redes, destacan como tipos de incidencia política: la promoción de proyectos de ley, la incidencia en políticas públicas, el desarrollo de debates públicos, o la participación en comisiones del parlamento:

“Es importante la incidencia política, y lo hacemos a través de nuestros estudios, colocando artículos de opinión en los medios, yendo a los debates en la TV, en la radio, en seminarios. Y también en la formación de los actores sociales, de tal manera que ellos mismos puedan hacer su incidencia política.” (Otras Organizaciones de la Sociedad Civil)

“La más fuerte es a nivel parlamentario y a nivel ejecutivo. Reuniones directas, proyectos legislativos. Solo parlamentario y ejecutivo, no hemos entrado al nivel judicial. Incidencia en la educación sobre los proyectos de ley (a parlamentarios) y con mesas de negociación política con el ejecutivo. Fiscalización.” (Otras Organizaciones de la Sociedad Civil)

“Elaboración de proyectos de ley que resuelvan temas de discriminación como la ley de unión civil, la ley antidiscriminatoria, identidad de género, pero también en otras leyes más generales, como la ley de participación ciudadana.” (Organización de ACCIÓN)

“Sí. No como lo que hace GreenPeace, lo hacemos a nivel técnico, no político. Generamos un manual de buenas prácticas. Nos preocupamos de que el equipo de profesionales del Ministerio de Vivienda pueda enterarse de estas buenas prácticas. Intentamos incidir en que a nivel técnico la relación con los usuarios sea más horizontal. Gran parte de lo que hacemos es sistematizar para compartir la práctica. Manuales de aprendizaje de los procesos. Lo llamamos actualización continua de la política pública”. (Organización de la Red de Voluntarios)

| Tabla 12. Tipos de incidencia política, redes según entrevistas de las OSC | | | |
|--|--------------|--------------------|--------------------------------------|
| Tipos de incidencia política | Acción Ong's | Red de Voluntarios | Otras Fundaciones, Corporaciones OSC |
| A nivel legislativo | 6 | 3 | 3 |
| A nivel de políticas públicas | 2 | 2 | 3 |
| Debates públicos | 2 | | 3 |
| Elaboración de informes | 1 | | 3 |
| Invitación a Comisiones Parlamentarias | 2 | | 3 |
| Monitoreo a parlamentarios | 1 | | 3 |
| Invitación a Comisiones Presidenciales | 1 | | |
| Promoción de defensa de los DDHH y defensa casos de discriminación | 1 | | 1 |
| Diálogo con instancias a nivel local | | 4 | |

Fuente: Elaboración Centro de Estudios Sociales y Opinión Pública (CESOP), respecto a la revisión de páginas web de las 18 OSC pertenecientes a la muestra.

Sin ninguna duda **la institucionalidad chilena no genera un marco legal que permita hacer vinculante la participación de la sociedad civil en la definición de políticas públicas**. La mayoría de las veces las OSC son tan solo escuchadas:

“Y nosotros tenemos la práctica distinta porque además somos persistentes y entendemos que estas son cuestiones a mediano y largo plazo, por ejemplo: la política de salud pública para la población transgénero partió con un programa piloto en el gobierno de Bachelet en el segundo año y recién al tercer año del gobierno de Piñera eso cuajó en la política pública de salud, por lo tanto entre medio hubieron procesos de capacitación, de discusión de demostrarle al Ministerio de Salud la necesidad que hubiera un protocolo especial de salud para la población transgénero, entonces son procesos que toman tiempo. La definición de políticas públicas requiere voluntad política, requieren insumos que a veces tenemos que hacer nosotros mismos porque a veces tenemos que mostrar empíricamente al Ministerio en cuestión la necesidad real de establecer una política determinada desde el punto de vista de una temática en particular, entonces son procesos de mediano y largo plazo.” (Organización de ACCIÓN)

La mayoría de las OSC no cuenta con mecanismos sistemáticos de evaluación de la incidencia política, a excepción de un solo caso entre las organizaciones consultadas:

“Mecanismos establecidos que establezca un porcentaje de logros, no. Pero nosotros lo medimos fundamentalmente a través de la capacidad que tenemos de incidir en el contenido de políticas públicas o proyectos de ley y como estos finalmente son tramitados o como salen desde el congreso y nuestra influencia en ese sentido es una de las más altas de las OSC.” (Organización de ACCIÓN).

Por otra parte, se mencionan algunas actividades refiriéndose a la pregunta acerca de la implementación de mecanismos de monitoreo, pero que en la práctica no constituyen tal cosa

puesto que se trata de actividades carentes de sistematicidad y rigurosidad. Por ejemplo, no hay construcción de indicadores de procesos, de resultados y menos aún de impacto. Las actividades señaladas en esta categoría son las reuniones con parlamentarios, y la existencia de un sitio web de monitoreo parlamentario:

“Hay un sitio que se llama monitoreo parlamentario, en el que están constantemente monitoreando la actividad del congreso. De hecho esa página la están renovando y en marzo esperan realizar un lanzamiento grande. Están constantemente monitoreando las leyes que les interesan, reuniéndose con parlamentarios, yendo al Congreso, intentan incidir en las comisiones del Parlamento, pero lo principal es saber incidir.” (Otras Organizaciones de la Sociedad Civil)

“Para el próximo año esperamos contar con indicadores para medir el cumplimiento de lo que se ofrece.” (Organización de ACCIÓN)

“No hemos desarrollado esa metodología, creo que lo que te comento ha sido parte de nuestra necesidad y de nuestro mandato institucional, pero claramente es un área que no está tan sistematizada, a diferencia de los otros ejes de intervención.” (Organización de la Red de Voluntarios)

El proceso de Monitoreo y Evaluación se basa en la elaboración de indicadores cuantitativos para contar con evidencias, y cualitativos para poder medir la calidad en el proceso. Por medio de la suma de ambos factores se logra conocer la situación del proceso y aportar elementos concretos para la evaluación, y comprender si se lograron los objetivos propuestos, o conocer cuál es la causa de que no se hayan logrado, aprender de la experiencia y poder mejorar futuros planes.

Con relación a las formas de seguimiento de iniciativas de incidencia política son variados, pero la mayoría de las OSC no saben si son formas de seguimiento, por ejemplo, los productos como cambios de ley, las redes de trabajo, las denuncias, las reuniones de trabajo, los cambios en reglamentos, la evaluación ex post, la continuación de lazos, los sistemas de registros fotográficos, las reuniones con las autoridades, el lobby parlamentario.

“Hay un seguimiento, o sea, cada vez que le planteamos una política pública a Salud o a Educación hay dos o tres personas que están preocupadas. Por ejemplo, en educación durante un año estuvimos trabajando con el Ministerio en la elaboración de un texto. Primero tuvimos una reunión con la autoridad máxima, hicimos propuestas, le propusimos hacer A B C cosas y una vez que concordamos cuáles de esas cosas eran viables a realizar por el Ministerio en cuestión quedamos en contacto con ellos y una persona de nosotros se queda a cargo de hacer el seguimiento. Por ejemplo, ahora estamos siguiendo con el SERNAM el tema de los derechos sexuales y reproductivos de las mujeres lesbianas y las mujeres trans; con Salud estamos siguiendo a una propuesta de protocolo a salud sexual y reproductiva en mujeres lesbianas; con Gendarmería estamos implementando un protocolo para que las personas que cometan delitos menores puedan hacer trabajos sociales en la organización.” (Organización de Acción)

“Seguimiento a los procesos legislativos, [es un] documento que se consensuó con el Ministerio de Desarrollo Social en enero del 2012. Se le ha hecho seguimiento durante estos últimos años, pero no ha habido consenso ni logro respecto al tema.” (Otras Organizaciones de la Sociedad Civil)

“Siempre que operamos una política pública generamos un manual de procedimientos y prácticas que se lo devolvemos al Ministerio o a los usuarios.” (Otras Organizaciones de la Sociedad Civil)

“Evaluamos permanentemente en reunión de equipo. Evaluación de impacto hacemos si se exige en el proyecto. En el día a día se evalúa internamente, con nuestros propios criterios. En el caso de la UE sí se van haciendo informes con indicadores formales.” (Otras Organizaciones de la Sociedad Civil)

“Teníamos evaluación de satisfacción, pero ahora estamos aplicando evaluaciones de resultados. Nos dimos cuenta que la evaluación de satisfacción era muy vaga, no nos daba mucho material, más allá de si les sirvió. De por sí la experiencia siempre es transformadora. Por eso cambiamos la evaluación, para saber si nuestra intervención está buena.” (Organización de Red de Voluntarios)

Como vemos en los testimonios anteriores, las organizaciones más nuevas son las que tienen más desarrolladas formas de seguimiento, a diferencia de aquellas que pertenecen a las Redes de OSC consultadas.

Cabe señalar que **es de vital importancia el proceso de seguimiento de una actividad de incidencia política puesto que permite acumulación y consolidación de la fuerza social y de capacidades mediante el desarrollo de: 1) Capacidad de análisis, 2) Capacidad de propuesta, 3) Capacidad de negociación, 4) Capacidad de investigación, 5) Conocimientos metodológicos sobre incidencia política, 6) Manejo de información.**

Una estrategia de Incidencia Política necesita ser medida. De alguna manera, los activistas y la propia sociedad civil en general es sensible a la medición de los cambios, avances y retrocesos, retos y obstáculos, cambios inesperados y cambios en el clima político, lo que permite ir ajustando el Plan a la realidad.

Por último, respecto a las condiciones para incidir en la agenda pública las organizaciones entrevistadas señalan que es necesario contar con un equipo profesional para efectuar incidencia, no obstante, se encuentran con el serio problema de ausencia de financiamiento. Las OSC consultadas plantean al respecto la necesidad de contar con una mirada estratégica para seguir la agenda legislativa, así como un fortalecimiento de las áreas de comunicación y medios que muchas veces ni siquiera existen.

“Tener un equipo profesional que se dedique al seguimiento legislativo y al aporte legislativo sería un aporte muy importante, pero eso cuesta plata y no tenemos.” (Organización de ACCION)

“Tres temas centrales. Fortalecer y aumentar las vinculaciones con los actores sociales, de tal forma que ellos mismos coloquen los temas. Cómo comunicamos las cosas, estrategias de ocupación de redes sociales, diseño de datos de manera didáctica para la población, es importantísimo para incidir. Aumentar la densidad de investigaciones que elaboramos... es decir, si hacemos 10 la idea es poder hacer 20.” (Otras Organizaciones de la Sociedad Civil)

Otro elemento que se menciona, a propósito de la incidencia política como objetivo, es la constatación de ausencia de espacios de participación ciudadana en las instituciones del Estado, y la falta de confianza entre los actores sociales:

“Que existieran instancias formales donde la sociedad civil pudiera injerir en las políticas públicas. Hoy día si bien existen las comisiones e instancias donde se pueden ir a exponer temas, está 100% en las manos de políticos. Esta es una opinión personal, no es vinculante con la organización, porque como organización no tenemos una decisión al respecto... por ejemplo, el gerente de administración y finanzas considera que sí se puede ir a presentar las ideas, pero luego hay que lograr convencer a un político. Para poder incidir más y mejor tendría que existir una instancia formal, introducir ciertas ideas y conceptos dentro de la agenda pública.” (Otras Organizaciones de la Sociedad Civil)

Tabla 13. Objetivos, mecanismos, seguimiento y condiciones para la incidencia políticas, según entrevistas de las OSC

| Objetivo de incidencia política | Mecanismos | Formas de seguimientos | Condiciones para incidir en agenda pública |
|---|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Existen en algunas organizaciones. • Colaborar con debates públicos para incidir. • Algunas organizaciones tienen claridad temática: reforma previsional, reformas laborales, protección infancia, reforma educacional. • Elaboración de proyectos de ley. | <ul style="list-style-type: none"> • Participación en elaboración de leyes. • No existe un impacto en la modificación de leyes. <ul style="list-style-type: none"> • Incipientes. • Insumos para iniciativas legales. • Porcentajes de logro. • Tramitación de leyes. • Constitución de las mesas del Senado. • No existen mecanismos para seguimiento, se hace todo en base a productos. | <ul style="list-style-type: none"> • No existen mecanismos concretos de seguimiento. <ul style="list-style-type: none"> • Denuncias. • Evaluación ex post. • Monitoreo a través de grupos de trabajo. • Registro fotográfico. | <ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de contar con equipo profesional, pero no hay financiamiento para ello. • Declaraciones públicas. • Se necesita de una mirada estratégica para seguir la agenda legislativa. <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar información. • Falta de trabajo en el área de comunicaciones. <ul style="list-style-type: none"> • Equipo de vocería. • Institucionalidad chilena no genera un marco legal para participación vinculante. <ul style="list-style-type: none"> • No hay equipo de profesionales permanentes |

Fuente: Elaboración Centro de Estudios Sociales y Opinión Pública (CESOP), respecto a la revisión de páginas web de las 18 OSC pertenecientes a la muestra.

7. PRINCIPALES RESULTADOS

1. En términos generales, **las OSC consultadas carecen de políticas de gestión institucional**, vale decir, cuentan con estructuras organizacionales ambiguas, lo que se traduce, por ejemplo, en un desconocimiento de la planta total de funcionarios y/o voluntarios con los que se articula la organización, sólo se habla de aproximaciones.
2. En general, **la información que se encuentra en las páginas web consultadas, no es actualizada y no contiene toda la información**: planta, equipos de trabajo, objetivos, estado financiero, entre otros.
3. **Existen menos mujeres que hombres ejerciendo el cargo de dirección institucional**, es decir, en este tipo de organizaciones también se sigue reproduciendo la lógica de sub-representación femenina en los cargos de importancia o con mayor jerarquía, debido principalmente a los obstáculos culturales, en donde el predominio de una sociedad patriarcal ha marcado normas, pautas y valores en que el hombre se ha apropiado de la esfera pública y privada.
4. Tratándose de un sector de la sociedad cuyo objetivo es aportar al cambio social, el desarrollo y la democracia, esta característica organizacional es a lo menos paradójica.
5. Sólo ocho (8) organizaciones hacen públicos sus objetivos, mientras que catorce (14) de ellas no lo hacen. De igual forma quince (15) de las dieciocho (18) organizaciones dan cuenta en forma explícita de la misión y visión institucional en sus respectivas páginas web.
6. Algunas organizaciones se replantean involucrar mayor personal especializado para efectuar labores estratégicas dentro de la organización, como es la administración, la búsqueda de financiamiento, la incorporación de profesionales que contribuyan en los lineamientos de acción de la institución o generando estrategias de incidencia política. Sin embargo, los escasos recursos con los que cuentan las organizaciones ha dificultado el poder contar con personal con contratos estables en el tiempo.
7. Sobre las líneas de trabajo, las organizaciones más actuales son las más proclives a adaptar sus líneas de trabajo al contexto político-social en el cual se desenvuelven.
8. La mayor parte de las OSC consultadas realiza sus actividades enfocándose en las siguientes áreas: pobreza, desarrollo, niños/as, jóvenes, medio ambiente, diversidad sexual, participación ciudadana, derechos humanos, género, trabajo, innovación y TIC'S.

9. Dentro de las estrategias más utilizadas por las OSC para el desarrollo de sus líneas de trabajo, destacan promover la participación colectiva, considerar los intereses ciudadanos, la vinculación con el Estado, la participación en redes nacionales e internacionales, la búsqueda de nuevas formas de financiamiento, la realización de planes estratégicos anuales (preferentemente), la participación en consejos consultivos para la elaboración de políticas públicas, el trabajo con el parlamento, uso de nuevos TIC's como Facebook, blogs, páginas web y Twitter, y en algunos casos el desarrollo de un plan de medios.
10. Respecto a las alianzas con otras OSC se vislumbra una **excesiva centralización de las alianzas y/o redes en la capital**. A pesar de tener en la mayoría de los casos un trabajo conjunto con otras organizaciones que velan por temáticas parecidas participando en distintos colectivos a nivel nacional, siempre terminan enfocándose en Santiago, existiendo vacíos de redes en otras regiones del país.
11. Pese a lo anterior, esta consulta revela que **no existe una alianza concreta entre las OSC y son pocas las alianzas que se han generado de manera más política**. Esto porque no hay un diálogo entre las organizaciones que permita profundizar en las problemáticas de interés, dejando de lado procesos de discusión más reflexivos que permitan fortalecer el modelo de trabajo, formándose hasta ahora una relación predominantemente pragmática.
12. En cuanto a las alianzas que establecen las OSC con el sector privado, es preciso señalar que no existe una relación constante ni redes fijas establecidas entre ellos, producto de una gran desinformación y lejanía que manifiestan tener las organizaciones con este sector.
13. Todas las organizaciones entrevistadas cuentan con más de una estrategia o estrategias multifocales de sostenibilidad, las que se vinculan mayoritariamente a la ejecución de proyectos en alianza, sea con instituciones privadas, públicas e internacionales.
14. Como nichos emergentes mencionan el estar desarrollando una visión crítica sobre las problemáticas, y políticas públicas de la actualidad. Destacan el ser capaces de adaptarse en el tiempo a las transformaciones que se van presentando, generar coincidencia entre agendas, propiciar o simplemente estar atentas a llevar adelante un diálogo abierto y comprometido, enfocar el desarrollo del área territorial para conseguir mayor incidencia y gestionar formas variadas para autosustentarse.
15. **Gran parte de las organizaciones tiene una opinión crítica en relación al Estado**. Consideran que al Estado le compete un rol activo en el financiamiento de las OSC, financiando al menos un porcentaje de las mismas para garantizar su funcionamiento y sostenibilidad.

16. La mayoría considera que el marco legal actual sobre el funcionamiento de las OSC es ineficiente e incompleto.
17. Tan solo algunas organizaciones han trazado como objetivo la incidencia política. Principalmente son las organizaciones con mayor activismo político y visibilidad pública las que se han puesto como meta incidir en los debates públicos contingentes.
18. En términos de incidencia política, la mayor parte de las OSC pertenecientes a la Red Acción trabajan a nivel legislativo en la promoción de diversos tipos de leyes (AVP, Matrimonio igualitario, infancia, entre otros) y participa en comisiones de Parlamentarios. En el caso de la Red de Voluntarios las organizaciones se involucran en iniciativas legislativas, sin embargo se concentran en la incidencia a través de diálogos con autoridades a nivel comunal. Las otras fundaciones y corporaciones consultadas y que no pertenecen a ninguna de las redes, efectúan incidencia a través de varias modalidades: en la promoción de proyectos de ley, el desarrollo de debates públicos, participando de comisiones del Parlamento.
19. La mayor parte de las OSC no cuentan con mecanismos sistemáticos de evaluación de la incidencia política.
20. Las organizaciones más nuevas tienen más desarrolladas formas de seguimiento que las organizaciones de otras redes.

8. Ejemplos de buenas prácticas en materia de sostenibilidad y capacidad de incidencia política

Este estudio nos permitió conocer en detalle algunas de las estrategias que las OSC implementan para lograr llevar a cabo su misión y objetivos institucionales a mediano y largo plazo.

Una de éstas es **potenciar el trabajo con el Estado a través de alianzas con Ministerios mediante el establecimiento de “convenios marco”**, lo que les permite transformarse en implementadores de políticas públicas. Esta posición permite: a) contar con un financiamiento relativamente estable, b) diseñar metodologías de trabajo para y con la comunidad, puesto que lo que se les pide son productos y/o resultados, dejando libertad en los procedimientos, c) producto de lo anterior, esto puede favorecer el estrechamiento de los lazos con las comunidades y los territorios, d) acumular conocimiento y experiencia de trabajo, y e) alcanzar un alto nivel de experticia y calidad de trabajo en áreas de desarrollo acotadas.

“Estamos todo el tiempo generando buenas prácticas que las compartimos con el Ministerio con el afán de incidir en que las exigencias de procedimientos del Ministerio vayan aumentando su calidad, mejorando sus estándares de exigencia porque te va achicando la cantidad de consumidores” (Otras Organizaciones de la Sociedad Civil)

Formas de trabajo como la anteriormente señalada (aunque no de manera exclusiva) permiten que las OSC puedan efectuar incidencia no solo a nivel de resultados, sino que en el proceso mismo de desarrollo e implementación de políticas públicas. **Desarrollar procedimientos y metodologías sobre cómo se levantan necesidades e intereses en la comunidad** constituye una competencia que pocos sectores involucrados en el desarrollo del país pueden ostentar. Y por cierto, puede considerarse una forma concreta de incidencia política, toda vez que el involucramiento y/o participación de las comunidades en las fases de implementación de políticas públicas provee a mediano o largo plazo empoderamiento ciudadano, como también mayores cuotas de conciencia y exigibilidad de derechos.

Desarrollar metodología para hacer diseño participativo con la comunidad y ponerla a disposición de cualquier persona en la página web institucional otorga, sin lugar a dudas, la posibilidad de posicionamiento y reconocimiento de parte de los diferentes actores involucrados en el desarrollo de determinadas áreas temáticas. Es, en cierta medida una estrategia de marketing, que puede tener adosado o no la creación de un producto/servicio que permita generar ciertos recursos:

“Construimos un manual de buenas prácticas en función de nuestras experiencias, de lo que nosotros vamos proponiendo metodológicamente. Entonces nosotros proponemos forma de hacer un mapa de actores con la comunidad, y entregamos eso como una buena práctica... proponemos formas de investigar, formas de informar, formas de capacitar, nos entendemos

harto como una organización de desarrollo metodológico, entonces incidencia tiene que ver con la forma". (Otras Organizaciones de la Sociedad Civil)

Otra estrategia clara de trabajo mencionada y que brinda reales oportunidades para efectuar su trabajo y conseguir incidencia política es **generar alianzas con los Municipios**, en la medida que estos constituyen la presencia del Estado a nivel territorial.

"Nosotros tenemos la política de que en cualquier comuna en que nos metamos, lo primero que hacemos es que le vamos a tocar la puerta al municipio, como política en el fondo... por dos cosas, por una cosa práctica, porque tener de aliado al municipio te facilita muchos procesos, te facilita información... muchas de las cosas que nosotros tenemos que entregar al Ministerio para los subsidios son documentos que el Municipio te entrega, o sea en el fondo tienes que ser aliado del municipio... y por otra cosa más política como misión, nosotros entendemos que el municipio es el gobierno de la comunidad, es el primer agente del Estado por el que uno se relaciona como ciudadano, por tanto pensamos que independiente del municipio, si el alcalde es buen o malo, siempre hay que ir de la mano del municipio" (Otras Organizaciones de la Sociedad Civil)

En cuanto a la centralización del trabajo, algunas OSC pese a tener su oficina en la capital del país han sabido concentrar su trabajo en las regiones de su interés. De esa forma, resuelven las necesidades administrativas y de intervención que requieren y se han propuesto.

Otro elemento relevante que se rescata de la consulta a la muestra de OSC, es la **planificación institucional**. Este tipo de metodología permite ordenarse y conocer las capacidades de trabajo reales de la organización, pero también dividir las tareas propias de cada proyecto, determinar sus fases de ejecución, optimizar tiempo, recursos, evaluar el desempeño profesional, entre otros. La planificación, en definitiva, permite asegurar un mayor impacto y éxito del quehacer institucional.

Junto a la planificación, otro elemento importante a considerar, es la **comunicación constante de las tareas que se desarrollan al interior de la institución**. Conocer las tareas del equipo permite una coordinación constante, y a cada uno de sus miembros tener más claridad respecto a su rol, y el alcance de sus tareas.

"Todas estas metodologías han ordenado mucho las funciones, la fundación siempre ha adoptado una metodología ÁGIL que son mucho post it, los conceptos de cosas que tú puedes ir moviendo (señala la tabla de corcho, papeles de colores, pegamentos) y esto está a la vista cualquiera puede verlo, de hecho, nosotros lo vamos a ver a la entrada ahora, cosa que cualquiera pueda ver: Ah! En esto estamos, para acá va la cosa, (...) mientras más sepan lo que está pasando, más claro tienen que trabajar y mejor" (Otras Organizaciones de la Sociedad Civil)

Otra práctica que puede servir de recomendación, en caso de ser viable, es **involucrarse siempre en la ejecución de proyectos que sean de interés institucional**. Se menciona esto porque en la realidad muchas organizaciones terminan ejecutando proyectos que cuentan con posibles financistas, pero que escapan a los intereses y capacidades de la organización. Aunque parezca básico, esto es muy

importante en la medida que el interés acaba reflejándose en las negociaciones con las entidades financiadoras y porque es necesario también mantener cierta coherencia institucional que asegure la mantención de los equipos de trabajo:

“Nosotros siempre nos hemos mostrado súper proactivos con los financistas de manera que diga: Oh! Que choro, te compro, voy, porque me interesa, está lo que quiero hacer; pero va en lo que tú estás proponiendo y siempre hay una puerta de una negociación, pero es súper importante mantener a la fundación a lo que ella le gusta y no seguir la batuta a otro, porque la gente se va desanimando.” (Otras Organizaciones de la Sociedad Civil)

En la incesante búsqueda de financiamiento, se menciona la necesidad de **mantener de manera constante las redes internacionales**. Esto supone muchas veces contar con un presupuesto definido para viajes, lo que puede considerarse una inversión necesaria:

“Cuando tú te mantienes en contacto con las organizaciones internacionales que están haciendo lo mismo, sabes a dónde está la plata y empiezas a meterte de a poco en el círculo: “oye esos están financiando, hay otra organización que está financiando, este está haciendo este proyecto y necesita un partner”, ósea hay un tema (...) básicamente lo que tú tienes que hacer es invertir para buscar fondos y no hay nada malo en eso y si es donde más gastas plata, si eso rinde, no hay nada de malo.” (Otras Organizaciones de la Sociedad Civil)

9. Referencias bibliográficas

1. Asociación de Busán para una eficaz Cooperación para el Desarrollo. Cuarto Foro de Alto Nivel Sobre la Eficacia De la Ayuda. Busán, República de Corea 29 Noviembre – 1 de diciembre, 2011 en: Leonardo Velásquez. Organizaciones de Sociedad Civil (OSC) ¿Cuál es su rol en la Cooperación Internacional? Columna de opinión, 2013.
2. Corvalán, Javier, “Cambios y permanencias en la intervención social en Chile”, Université Catholique du Louvain, Lovaina la Nueva, 1996 Citado por Gruninger (2003).
3. De la Maza E. Gonzalo (2000) “Sociedad Civil y Construcción de Capital Social en América Latina: ¿Hacia dónde va la investigación?” Ponencia presentada en la 4° Conferencia Internacional de la International Society for Third Sector Research (ISTR). Dublín, 5 al 8 de julio 2000.
4. De la Maza, G. (2003) Sociedad Civil y Democracia En Chile. En Panfichi, Aldo: “Sociedad Civil, Esfera Pública y Democracia en América Latina. Andes y Cono Sur.” Fondo de Cultura Económica, México.
5. De la Maza, Gonzalo (2010) ONG, Sociedad Civil y Democracia en Chile Post Autoritario Paper preparado para la Conferencia “Usos y Abusos de la Sociedad Civil” organizada por Plataforma Democrática en Buenos Aires, 30 de junio de 2009. Artículo publicado en libro homónimo en 2010.
6. Dides, Claudia, Benavente, Cristina (2008) Buenas Prácticas de Embarazo Adolescente para la Región Andina. Family Care.
7. Gruninger Sandra (2003) ONGs durante la Transición Chilena: Un análisis de su respuesta ideológica frente a su incorporación en políticas sociales de índole neoliberal. Revista Mad. No.9. septiembre 2003. Departamento de Antropología, Universidad de Chile. <http://rehue.csociales.uchile.cl/publicaciones/mad/09/paper06.pdf>
8. Manual práctico de incidencia política. Una guía práctica para organizaciones de la sociedad civil (2007) N° 2 Serie Roja de LACCASO Manuales Comunitarios en VIH/SIDA y Derechos Humanos 2, Caracas, Venezuela, Marzo.
9. Morgan, María de la Luz (2001) “Situación de las ONG’s chilenas al inicio del siglo XXI”, ACCION, Santiago de Chile.

10. Mouffe, Chantal. (1999). "El retorno de lo político". Paidós.
11. Salazar, Gabriel (2012) "Movimientos sociales en Chile: trayectoria histórica y proyección política" Uqbar editores, Santiago.
12. Sánchez Alicia, Acción AG, Zulueta Sebastián, América Solidaria, Álvarez Macarena, Centro de Políticas Públicas UC, Fernández, Marco, Agencia de Cooperación de Chile, Albütz Petra, FOSIS-Ministerio de Desarrollo Social (2012) Tensiones y Oportunidades del Nuevo Paradigma de Cooperación en Chile. Una reflexión desde el Sector Público, la Academia y la Sociedad Civil chilena Santiago de Chile.
http://www.agci.cl/images/newsletter/tensiones_oportunidades_chile.pdf
13. Velásquez Leonardo (2013) Organizaciones de Sociedad Civil (OSC) ¿Cuál es su rol en la Cooperación Internacional? Columna de opinión.
14. Vitale, Luis (2012) Interpretación Marxista de la historia de Chile. Volumen 3. Tomos V y VI. LOM Ediciones

Anexos



SOLICITUD DE CONSENTIMIENTO

El Centro de Estudios Sociales y Opinión Pública-CESOP de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Central de Chile, junto a ACCION, Red de Voluntarios y Coanil están desarrollando una iniciativa sobre ***“Mecanismos innovadores de sustentabilidad para garantizar la actoría social y política de las OSC en el desarrollo del país”*** apoyada por la Unión Europea. Esta iniciativa tiene por objeto generar propuestas y modalidades concretas de mecanismos de sustentabilidad para el fortalecimiento de las capacidades y prácticas de incidencia social y política de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC).

En este marco estamos realizando una investigación que nos permita identificar en organizaciones de la sociedad civil cuáles son las temáticas e iniciativas desarrolladas en los últimos cinco años y sus fuentes de financiamiento. Para ello le solicitamos una entrevista sobre *prácticas y estrategias de incidencia en las OSC en Chile*. Nos contactaremos con usted para concordar el día y la hora.

La información recogida es absolutamente confidencial, para ello se firmará este consentimiento, la entrevista sólo será utilizada para el propósito de esta investigación.

La entrevista dura alrededor de una hora. Si lo estima pertinente tiene derecho a suspender su participación en cualquier momento. También puede rechazar preguntas particulares.

No existen riesgos asociados con este estudio para usted. No recibirá compensación económica por su participación, ni beneficios económicos o de otro tipo a la conclusión del estudio.

Si tiene alguna pregunta sobre tus derechos como participante en esta investigación o si en cualquier momento está insatisfecho/a con algún aspecto del estudio, puedes comunicarte (en forma anónima si deseas) con las personas que se mencionan a continuación, en la dirección indicada:

Claudia Dides, Alicia Sánchez. Centro de Estudios Sociales y Opinión Pública CESOP-Facultad de Ciencias Sociales, Universidad Central de Chile, cdidesc@ucentral.cl y/o Alicia.sanchez@ucentral.cl Dirección Lord Conchane 417 Torre A, tercer piso.

La copia de solicitud de consentimiento es para usted

Investigadora Responsable
CESOP

Firma entrevistado/a



ESTUDIO DE CASO: INCIDENCIA Y SOSTENIBILIDAD DE LA
ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL CHILENA 2013-2014

