



# IMPACTO Y ADAPTACIÓN DE LAS FUNDACIONES EN EL CONTEXTO DE PANDEMIA

Noviembre 2021



Impulsan:



**Centro UC**  
Políticas Públicas

Cofinancia:



Unión Europea

**Equipo Centro de Políticas Públicas UC:**

Ignacio Irrarázaval, María Paz Sagredo, Paula Streeter, Víctor Masjuán, Nicolás Muñoz, Joaquín Rodríguez y Nicolás Zalaquett.

**Diseño:**

Josefina Andrade.

**Agradecimientos:**

El presente estudio no habría sido posible sin la participación de las organizaciones encuestadas. A todas ellas agradecemos su tiempo y disposición para compartir información y experiencias de trabajo durante la crisis provocada por la pandemia de COVID-19.

Este documento se ha realizado con la ayuda financiera de la Unión Europea. El contenido de este documento es responsabilidad exclusiva de la Comunidad de Organizaciones Solidarias y el Centro de Políticas Públicas UC y en modo alguno debe considerarse que refleja la posición de la Unión Europea.

# ÍNDICE

<b>Presentación Comunidad de Organizaciones Solidarias</b>	04
<b>Presentación informe COS UC UE: Estudio de impacto y adaptación de las fundaciones y corporaciones en el contexto de la pandemia COVID-19</b>	05
<b>1. Introducción</b>	06
<b>2. Antecedentes: impacto de la pandemia de COVID-19 en las OSC</b>	08
2.1 Caracterización de las organizaciones de la sociedad civil en Chile	09
2.2 Impacto de la pandemia en las Organizaciones de la Sociedad Civil	10
2.3 Resiliencia de las Organizaciones de la Sociedad Civil frente a la pandemia	11
<b>3. Metodología</b>	12
3.1 Objetivos general y específicos	13
3.2 Identificación del universo y diseño muestral	13
3.3 Diseño, aplicación y análisis de la encuesta	15
3.4 Limitaciones del estudio	16
<b>4. Resultados</b>	17
4.1 Caracterización de la muestra	18
4.2 Recursos económicos y personal	22
4.3 Adaptación y flexibilización de programas	33
4.4 Adaptaciones e innovaciones para el trabajo remoto	36
4.5 Redes de colaboración	43
4.6 Aprendizajes y próximos desafíos	47
<b>5. Conclusiones: factores de resiliencia y desafíos futuros</b>	50
<b>Referencias bibliográficas</b>	54



## PRESENTACIÓN COMUNIDAD DE ORGANIZACIONES SOLIDARIAS

Los periodos de transformación representan espacios de cambio, fortalecimiento y mejoras. Hoy Chile y el mundo viven un proceso histórico que llama a nuevos diálogos, nuevas formas de hacer, crear y por sobre todo nuevas formas de colaborar. La pandemia del COVID-19, nos llevó a enfrentar lo más crudo de la pobreza y la vulnerabilidad, pero al mismo tiempo relevó la importancia de la colaboración intersectorial, donde las organizaciones de la sociedad civil ocuparon un lugar primordial, apoyando a los territorios y comunidades más afectados por la pandemia. Esta situación, dejó entrever dos realidades que muchos conocían pero que estaban invisibilizadas: la importancia del trabajo de las organizaciones de la sociedad civil en el mundo y la vulnerabilidad de su sostenibilidad financiera. Respecto a la importancia del trabajo de las organizaciones a nivel mundial, CIVICUS en su informe anual sobre “El estado de la sociedad civil”, indica que éstas han sido protagonistas en dar respuesta a las necesidades de los grupos excluidos de la sociedad y han demostrado los roles esenciales e interrelacionados que desempeñan. Las organizaciones, en muchos casos, han llegado a lugares donde otros no lograron hacerlo y han ocupado espacios donde los Estados y las empresas no estaban presentes. Mientras que la otra cara de la moneda reflejó una realidad abrumadora para el tercer sector; mayores demandas adquiridas con menos recursos.

A través del estudio realizado por la Comunidad de Organizaciones Solidarias y el Centro de Políticas Públicas UC, gracias al apoyo de la Unión Europea a través del proyecto “Respuesta Colaborativa a la Pandemia”, pudimos profundizar en el nivel de afectación que tuvieron las organizaciones en medio de la pandemia, y cómo estas siguieron trabajando en condiciones muy desfavorables. Además, este estudio nos permite visualizar que el despliegue realizado por el sector durante este último año ha sido, en gran medida, gracias a su capacidad de adaptación y resiliencia como también al compromiso del equipo con la misión institucional y las causas sociales. Estos elementos han sido fundamentales para que las organizaciones sobrellevaran la situación y continuaran operando.

El espacio de transformación y adaptación fue clave para que las organizaciones pudieran sobrellevar esta crisis; muchas enfocaron su trabajo en la entrega de ayuda directa mediante cajas de alimentos, otras transformaron sus espacios de formación y capacitación a la modalidad online, reestructurando la base de sus programas y planificaciones. Todo esto no habría sido posible sin el importante apoyo económico otorgado de manera directa e indirecta por parte de actores del sector público y privado, particularmente durante el 2020. Un aporte que permitió sobrellevar la crisis y responder de manera ágil, pero que no necesariamente se tradujo en una mejora en la sustentabilidad financiera para las organizaciones.

Por medio de este estudio la Comunidad de Organizaciones Solidarias pretende mapear todas las acciones realizadas, visibilizar los espacios de fortalecimiento y clarificar próximos desafíos. Sin lugar a dudas, el estudio constituye un insumo que debe ser considerado en la toma de decisiones que impactan a la sociedad civil, y al mismo tiempo, un llamado de atención a los diversos actores para mantener la mirada en el fortalecimiento, acompañamiento y trabajo asociativo con las organizaciones. Es también un recurso que ratifica su valor como un pilar complementario al Estado y a las empresas, y que puede aportar con su experiencia cercana a los territorios, proveer servicio y atención innovadora, y abogar por el desarrollo de las comunidades y territorios con enfoque de derechos humanos. Finalmente, esperamos que este estudio contribuya a la construcción de un país más justo, inclusivo y sostenible.

**Maribel Vidal**

Presidenta de la Comunidad de Organizaciones Solidarias

## PRESENTACIÓN UNIÓN EUROPEA

Este estudio —publicado gracias a la colaboración entre la Comunidad de Organizaciones Solidarias y la Unión Europea, en conjunto con el Centro de Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica de Chile— nos ofrece la oportunidad de reflexionar sobre aquellos desafíos que el COVID-19 nos presenta en nuestra lucha por avanzar hacia una sociedad más justa y sostenible. El coronavirus generó importantes retrocesos en el desarrollo a nivel internacional, creando la urgente necesidad de diseñar mecanismos de cooperación para afrontar los impactos de éste.

Las organizaciones de la sociedad civil (OSC) son esenciales en este proceso. Además de proporcionar ayuda directa a las comunidades más golpeadas por la crisis, estas facilitan el diálogo entre la ciudadanía, el sector privado y las instituciones públicas, y contribuyen a la creación de políticas públicas. Las OSC empoderan a los ciudadanos y obligan a los gobiernos a rendir cuentas en su responsabilidad de atender a demandas sociales. Además, su experiencia obtenida a partir del trabajo en terreno contribuye a la identificación de problemas económicos, sociales, y medio-ambientales que afectan al país, y a la generación de respuestas y soluciones a aquellos.

Desgraciadamente, las OSC han sido fuertemente golpeadas por el COVID-19 en todo el mundo. Como nos demuestra el presente estudio, la crisis generó, entre otras cosas, una caída de ingresos, una pérdida de empleos y un aumento de la precarización laboral en el sector.

Es por esto que, a nivel global, la UE se sigue en su compromiso de reforzar el rol de las OSC mediante las líneas de financiamiento “*Apoyo a Organizaciones de la Sociedad Civil*” y “*Derechos Humanos y la Democracia*”. Ambas están dirigidas a profundizar la participación de la sociedad civil en las políticas nacionales y aumentar la capacidad de las OSC como actores de desarrollo independientes en países socios de la Unión Europea. En Chile, la UE colabora con la sociedad civil en distintos ámbitos: cambio climático, equidad de género, apoyo a grupos vulnerables, derechos de los pueblos indígenas y participación ciudadana en los procesos democráticos, entre otros.

En el marco de la crisis causada en Chile por el COVID-19, desde 2020 la UE también ha financiado distintos proyectos enfocados en la recuperación post-pandemia y la reactivación económica de las comunidades, entre los que se encuentra el de “*Respuesta colaborativa a la pandemia*”, implementado por la Comunidad de Organizaciones Solidarias. Este ha aportado ayuda directa a 32.132 personas en situación de vulnerabilidad, además de contribuir al fortalecimiento de 25 organizaciones que trabajan con estos grupos poblacionales.

Corresponde agradecer al Centro de Políticas Públicas de la Universidad Católica de Chile por el valioso trabajo plasmado en este estudio. Levantar información empírica nos permite comprender de mejor manera las realidades para responder a las necesidades de la sociedad civil. Como Unión Europea, manifestamos nuestro compromiso para seguir colaborando con las OSC, entendiendo que proteger y empoderar a las personas es crucial para construir sociedades capaces de afrontar los desafíos del siglo XXI.

**León de la Torre Kraus**  
Embajador de la Unión Europea en Chile

1

---

# INTRODUCCIÓN

La pandemia del COVID-19 ha sido una de las grandes amenazas para los Estados del mundo en el último siglo. Solo durante el 2020 la cifra de fallecidos ascendió a 3,4 millones de personas según la Organización de las Naciones Unidas (ONU). En nuestro país, el impacto de la pandemia en vidas humanas a septiembre del año 2021 es de 37.000 fallecidos. Por otra parte, las políticas de cuarentena a comienzos del año 2020, el distanciamiento social y las restricciones a las libertades afectaron de forma no menor la calidad de vida de los chilenos. Según el Termómetro de la salud mental en Chile ACHS-UC los síntomas de depresión entre noviembre del año 2020 y abril del año 2021 aumentaron un 8,7% para adultos entre 21 y 68 años (Centro UC Encuestas y Estudios Longitudinales y Asociación Chilena de Seguridad ACHS).

En materia de empleo, en los años 2020 y 2021 en Chile, el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) reportó una tasa de desempleo del 10,3%<sup>1</sup>. Varias instituciones y organizaciones tuvieron que suspender los contratos laborales de sus empleados y someterse a la Ley de Protección al Empleo<sup>2</sup> para contrarrestar los efectos negativos del mal periodo económico.

Así, tanto empresas como organismos públicos han tenido que adaptarse a esta nueva realidad, a partir de diversas estrategias como el trabajo remoto y adaptación a nuevas herramientas digitales. En la misma línea, las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) no han estado alejadas de este

contexto y se han visto afectadas de forma significativa a partir de la crisis provocada por el COVID-19.

En este contexto, la Comunidad de Organizaciones Solidarias (COS) con el apoyo de la Unión Europea, a través del proyecto Respuesta Colaborativa a la Pandemia COVID-19, y en conjunto con el Centro de Políticas Públicas UC, a través de su proyecto Sociedad en Acción<sup>3</sup>, llevaron a cabo este estudio respecto del impacto que ha tenido la pandemia, a más de un año de su inicio, en el trabajo de fundaciones y corporaciones chilenas. Específicamente, organizaciones que trabajan en temas de pobreza y vulnerabilidad y protección de derechos, con el fin de generar propuestas e iniciativas que contribuyan a su fortalecimiento. Este estudio busca complementar la información recopilada respecto al impacto de la crisis durante sus primeros meses en un primer catastro realizado por Price WaterhouseCooper (PWC)<sup>4</sup>, y en una segunda versión por la COS.

El documento se divide en cuatro secciones además de esta introducción. En la segunda se presentan los principales antecedentes respecto al efecto de la pandemia en las OSC. En la tercera se presenta la metodología utilizada para la elaboración del estudio. En la cuarta se presentan los principales resultados del estudio, y en la quinta las principales conclusiones y recomendaciones para el fortalecimiento de las OSC en el contexto de pandemia.

---

1 Trimestre móvil diciembre 2020 y 2021.

2 La Ley de Protección del Empleo buscaba proteger la fuente laboral de los trabajadores permitiéndoles, acceder a los fondos y prestaciones del seguro de cesantía en caso de que se les redujera o suspendiera su jornada de trabajo.

3 Desde el año 2015 el proyecto Sociedad en Acción, ejecutado por el Centro de Políticas Públicas de la Universidad Católica en conjunto con la Fundación Chile+Hoy, ha buscado relevar el rol de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) en Chile, a través del levantamiento de evidencia y propuestas que permitan posicionarlas como un actor relevante en los temas de interés público.

4 Para más detalle sobre estos estudios revisar la sección de referencias bibliográficas.

# 2

---

## ANTECEDENTES: IMPACTO DE LA PANDEMIA DE COVID-19 EN LAS OSC



La pandemia del COVID-19 ha traído consigo diversos efectos para las Organizaciones de la Sociedad Civil. En esta sección se definen, en qué aspectos organizacionales ha impactado esta crisis y qué factores de resiliencia han surgido en las mismas para enfrentar la pandemia.

## 2.1. Caracterización de las OSC en Chile

La existencia de las Organizaciones de la Sociedad Civil actualmente está garantizada en la Constitución chilena, la cual establece la autonomía de los grupos intermedios y los derechos de asociación y reunión. Al igual que en estudios previos de Sociedad en Acción, se utiliza la base metodológica del Centro de Estudios de la Sociedad Civil de la Universidad Johns Hopkins para definir a las Organizaciones de la Sociedad Civil, sobre la base de los siguientes criterios:

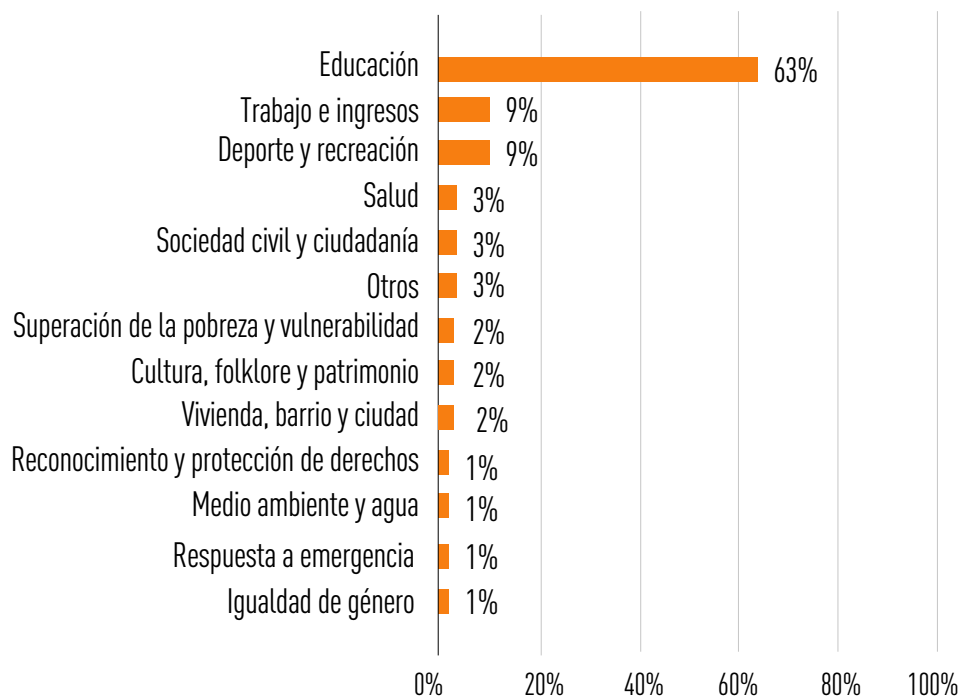
1. Ser una organización.
2. No distribuir utilidades entre sus miembros.
3. Ser autónomas.

4. Ser voluntarias.
5. Ser privadas e independientes del Estado.

En Chile, al año 2020 existían más de 319.000 OSC, de las cuales 214.064 se encuentran activas, esto es, han renovado su directorio durante los últimos cinco años. De estas, cerca del 80% representan a organizaciones comunitarias, las que en los últimos cinco años (2015-2020) no han aumentado significativamente. No obstante, durante el mismo periodo de tiempo ha habido un incremento de 2,9 puntos porcentuales en la conformación de fundaciones y asociaciones (del 6,8% en el año 2015 al 9,7% en el año 2020). Es relevante considerar también que dentro del total de OSC también se encuentran asociaciones gremiales (2,5%), sindicatos (4,5%) y agrupaciones estudiantiles (1,9%), entre otras.

Para efectos de este estudio, el foco principal estará centrado en fundaciones y corporaciones correspondientes al 10% del total de las OSC<sup>5</sup>. Al clasificar a este grupo según su actividad principal<sup>6</sup> se destacan las categorías Educación (63%), Deporte y recreación (9%) y Trabajo e ingresos (9%).

**GRÁFICO 1. FUNDACIONES Y CORPORACIONES ACTIVAS SEGÚN CATEGORÍA DE ACTIVIDAD PRINCIPAL (2020).**



Fuente: Irrázaval y Streeter, 2020.  
N° válido: 25.612

5 A lo largo del informe, cuando se hable de organizaciones u OSC se estará haciendo referencia principalmente a este grupo.

6 Clasificación propuesta por Sociedad en Acción que reconoce 13 categorías generales y 55 subcategorías temáticas.

La relevancia de las OSC está dada por su capacidad de colaborar con organismos públicos y privados en la creación y ejecución de políticas públicas en el marco de una sociedad cada vez más compleja y que requiere satisfacer múltiples demandas. Así, las OSC se presentan como entidades relevantes que ayudan a promover la articulación y resolución de conflictos tanto territoriales como institucionales que muchas veces el sector privado y el sector público no pueden atender (Irrázaval y Streeter, 2017).

Según datos de Sociedad en Acción del año 2015, el 15% del financiamiento de las OSC provenía de donaciones, el 44% de recursos propios y el 41% es público. Actualmente en Chile existen diversas leyes a través de las cuales las organizaciones pueden recibir donaciones, entre ellas la Ley de Rentas Municipales, Ley de Donaciones con Fines Deportivos, Ley de Donaciones con Fines Sociales, Ley de Donaciones con Fines Educativos y Ley de Donaciones con Fines Culturales, entre otras.

Adicionalmente, cabe destacar que desde junio del año 2020, las OSC pueden recibir donaciones acogidas a la Ley de Catástrofes N° 21.239, que les ha permitido continuar su labor aún cuando se hayan vencido los directorios durante el periodo de emergencia.

Finalmente, las OSC se reconocen por ser un sector relevante para el crecimiento y la economía de nuestro país. Destaca la generación de más de 310.000 empleos medidos en jornadas completas equivalentes, de los cuales más de la mitad corresponde a personas que trabajan como voluntarios. Las fundaciones y corporaciones empleaban al año 2015 al 85% de los trabajadores remunerados y un 12% de los voluntarios totales. El empleo remunerado corresponde a un 1,7% de la población económicamente activa del país (Irrázaval y Streeter, 2017).

## 2.2. Impacto de la pandemia en las OSC

A nivel internacional, las OSC se han visto afectadas por la crisis producto del COVID-19 en diferentes dimensiones, particularmente en cuanto a su estructura interna y su vinculación con actores externos como beneficiarios, donantes y otros organismos públicos y privados. En esta sección se describen tres ámbitos en los cuales ha impactado a estas organizaciones: recursos económicos y personal, adaptaciones a la tecnología y modificaciones a sus programas.

### Recursos económicos y personal

En el contexto global, ha existido una fuerte caída en los ingresos de las organizaciones de la sociedad civil (Revilla y Gomez, 2020; Dayal, 2020; CAF America, 2020). Por ejemplo, según el Informe Final de Causas Ciudadanas elaborado en México (2020) se ha reportado que el 70,8% de las organizaciones de ese país han disminuido sus fondos.

En Chile, esto se ve reafirmado por el estudio de PWC de junio 2020, que reporta que más del 86% de las organizaciones encuestadas creía en ese momento que percibirían menores ingresos para el año 2020. Hay que mencionar que, según el Catastro de la COS realizado durante el año 2020, las organizaciones que más se vieron afectadas son las que tienen ingresos menores de \$350 MM anuales, mientras que las de mayores ingresos no tuvieron una variación significativa entre los años 2019 y 2020 (COS, 2020). Además, se proyectaba que esta caída sería provocada ligeramente por menos aportes por parte del sector privado respecto del sector público (Gregorio y Sosvilla, 2020).

También es importante señalar el aumento en los costos de los programas a raíz del COVID-19 (CAF América, 2021). Este aumento corresponde a múltiples factores: creación de nuevos programas, desarrollo de nuevas estrategias de captación de fondos, mejoras en tecnología e innovación, entre otros.

Respecto del personal, para el caso de Estados Unidos, según el Reporte de Empleo en Instituciones Sin Fines de Lucro de la Universidad Johns Hopkins (2020), este sector tuvo una pérdida de 1,6 MM de empleos (cerca del 13%). Para el caso mexicano, se menciona la fuerte caída de los voluntarios y personal contratado debido a la pandemia (Revilla y Gomez, 2020). En esta misma línea, en Argentina, el Reporte de Perspectiva Cívica (2021) señala que la principal preocupación de las OSC está relacionada con la capacidad para pagar los salarios de su organización en el largo plazo (Correa, 2021).

En Chile, según el 2° Catastro de la COS, durante el año 2020 esta situación se replicó en cuanto a la disminución de voluntarios pero no así del personal remunerado, en el cual no han existido diferencias significativas entre los años 2019 y 2020, con excepción de las organizaciones pequeñas que sí se vieron afectadas de manera significativa (COS, 2020).

### Adaptaciones tecnológicas

Una de las formas que han tenido las OSC para enfrentar la actual crisis es la incorporación de herramientas

tecnológicas. En ese sentido, la implementación del trabajo remoto resulta ser clave para el tercer sector (CAF America, 2021; Rodríguez y Sosvilla, 2020; Corres 2021). Esto, al igual que en el mundo privado y público, ha sido una buena manera de organizarse tanto internamente como externamente a partir de las herramientas digitales (CAF America, 2021).

Además, las organizaciones han encontrado nuevas formas de proveer sus programas mediante el uso de la tecnología. Para el caso mexicano, el 53% de las organizaciones encuestadas ha adoptado una estrategia virtual para mantener sus operaciones (Revilla y Gomez, p. 13, 2020). A nivel internacional, según el Reporte de CAF America (2021), el 62% de las organizaciones encuestadas a partir de una muestra de diversos países señaló que mantendría el trabajo online durante y posteriormente a los efectos del COVID-19. Sumado a lo anterior, estas adaptaciones incluyen nuevas estrategias de *fundraising* a partir de herramientas digitales (CAF, 2020).

En cuanto a las dificultades de adaptación de las OSC ante el nuevo escenario, destaca la presencia de una “brecha digital” para ciertas organizaciones, su actividad principal está asociada a la presencialidad. En el caso de las fundaciones españolas, estas actividades incluyen componentes deportivos y asistenciales con altas exigencias de seguridad (Rodríguez y Sosvilla, p. 50, 2020).

### Adaptación y modificación de programas

Una de las características de las OSC identificadas en la literatura es su agilidad y flexibilidad para responder a problemáticas contingentes a nivel local (Girardo y Mocchi, 2012). El contexto de pandemia obligó a las organizaciones a flexibilizar y adaptar la ejecución de sus programas. Respecto a la modificación de los programas, se puede afirmar que varias organizaciones cambiaron sus estrategias o prioridades para incluir nuevos servicios (CAF America, 2020). Para el caso español, varias instituciones del tercer sector flexibilizaron y reorientaron sus actividades para resguardar la salud y seguridad de sus trabajadores y usuarios, a la vez que tuvieron que redefinir el marco interno para su sostenibilidad futura (Rodríguez y Sosvilla, 2020).

En el caso de México, varias OSC tuvieron que, de forma parcial o total, ejecutar sus programas de manera remota (Revilla y Gomez, 2020). En Chile, el catastro de la COS mostró una fuerte reducción de los programas durante el año 2020 y la detención de la implementación de varios de ellos.

## 2.3. Resiliencia de las OSC frente a la pandemia

Según la Real Academia Española, la resiliencia se define como la capacidad de adaptación de un ser vivo frente a un agente perturbador o una situación adversa. En la misma línea, la British Standards Institution (BSI) define la resiliencia organizacional como “la capacidad de una organización para anticipar, prepararse, responder y adaptarse al cambio incremental y las interrupciones repentinas con el fin de sobrevivir y prosperar” (2021).

Si bien dentro de la literatura revisada no se ha encontrado un índice de resiliencia, el concepto de agilidad surge como una definición que se relaciona directamente con la capacidad de las OSC de ser resilientes (Mckinsey & Company; Gregorio y Sosvilla, 2020). Así, la agilidad surge a partir de ciertas prácticas organizacionales poco comunes que se traducen en planes de respaldo ante una situación perturbadora.

En la literatura internacional ha sido de interés identificar cuáles son las prácticas organizacionales de las OSC que les han permitido continuar con su operación frente a los efectos negativos provocados por la pandemia. Dentro de estas destaca la capacidad organizacional de mantener la misión y un propósito común a pesar de las dificultades (Mckinsey & Company; Clark; Gregorio y Sosvilla, 2020). En esa misma línea, la adaptación al trabajo remoto de las organizaciones también cobra bastante relevancia.

Se hace hincapié, además, para el caso argentino, en el fuerte compromiso del equipo como una de las principales fortalezas para enfrentar los desafíos provocados por el COVID-19 (Correa, 2021).

Otras prácticas que también son destacables al momento de hablar de resiliencia organizacional son: (1) crear redes de equipos locales con roles claros, alentando a compartir lecciones aprendidas y mejores prácticas entre ellos; (2) una cultura organizacional que empodere a los equipos en vez de tomar decisiones a partir de una estructura central y (3) la necesidad de proveer a los integrantes de la tecnología que necesitan para el buen funcionamiento de la institución (Mckinsey & Company, 2020).

En suma, la resiliencia de las organizaciones está orientada por su capacidad de adaptación para sobrellevar los efectos producidos por la pandemia, principalmente en relación a su capacidad de mantener el foco principal del trabajo y generar las condiciones organizacionales y tecnológicas para continuar con su labor.

# 3

## METODOLOGÍA

En esta sección se presenta la metodología ejecutada para llevar a cabo el estudio. Específicamente, se presentan los objetivos general y específicos y se describen el diseño muestral, el proceso de diseño y aplicación de la encuesta, además del análisis de resultados y las principales limitaciones del estudio.

### 3.1. Objetivos general y específicos

#### Objetivo general

Conocer el impacto de la pandemia COVID-19 a más de un año de su inicio, en las fundaciones y corporaciones que trabajan en temas de pobreza, vulnerabilidad y protección de derechos en Chile, con la finalidad de generar conocimientos y aprendizajes que contribuyan al fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil.

#### Objetivos específicos

- Levantar información cuantitativa y cualitativa sobre una muestra no probabilística.
- Analizar los efectos que ha tenido la pandemia en las OSC de la muestra.
- Analizar las necesidades, desafíos y oportunidades que han surgido para las OSC en el contexto de la pandemia.

### 3.2. Identificación del universo y diseño muestral

Para la selección de los casos a encuestar se realizó un muestreo no probabilístico para el subconjunto de fundaciones y corporaciones que trabajan en los temas de pobreza, vulnerabilidad y protección de derechos (derechos de la niñez y personas mayores). El universo se construyó a partir de los datos del Mapa de Organizaciones de la Sociedad Civil (2020), el cual clasifica a las OSC en 13 categorías: cultura, folklore y patrimonio cultural; deporte y recreación; vivienda, barrio y ciudad; salud; trabajo e ingresos; medioambiente y agua; educación; agrupaciones

de mujeres; reconocimiento y protección de derechos; superación de la pobreza y vulnerabilidad; respuesta a emergencias; sociedad civil y ciudadanía y otros.

A continuación, se detallan los pasos para la definición del universo y la muestra considerados para la aplicación del cuestionario.

- Se tomaron como base los datos del Mapa de las Organizaciones de la Sociedad Civil, específicamente la base de organizaciones activas, que cuenta con más de 214.000 casos. A partir de esta se hizo un primer filtro de fundaciones y corporaciones que se dedican a los temas a abordar en el estudio, lo que fue complementado con la revisión de categorizaciones previas<sup>7</sup> de organizaciones. Con esta información se eliminaron organizaciones cuyas actividades principales no se relacionan con el foco principal del estudio. De esta forma, se dejaron fuera organizaciones como clubes y organizaciones de índole político, organizaciones financieras, clubes sociales, organizaciones educacionales y de desarrollo comunitario, entre ellas comités y asociaciones de vecinos.
- Sobre la base del conocimiento experto del equipo consultor, se revisaron aquellas organizaciones que quedaron fuera del universo, pero que se estimó que cumplían con las actividades definidas como prioritarias para la definición de la muestra (superación de la pobreza y vulnerabilidad y protección de derechos de niños, niñas, adolescentes y personas mayores).
- Se revisaron las bases de datos de organizaciones pertenecientes a la COS y otras organizaciones de la sociedad civil, cotejando que aquellas que se dedican a las categorías priorizadas se encontraran dentro de la base del universo. En esta etapa fue posible identificar que hay OSC que, si bien están constituidas legalmente como organizaciones comunitarias, tienen nombre, estructura y objetivos similares a los de una fundación. Estos casos también fueron incluidos manualmente en el universo.

Luego de la revisión y filtros aplicados se llegó a un universo de casos de 933 organizaciones. Dadas las limitaciones

<sup>7</sup> Se revisó la categorización según la International Classification of Non-profit organizations (ICNPO).



de tiempo y recursos del estudio, se definió seleccionar una muestra de 100 casos. Los casos seleccionados se distribuyeron por región, a partir de lo cual se definieron cuatro macrozonas: norte, centro, sur y Región Metropolitana. Dado que existe una gran cantidad de fundaciones y corporaciones en la Región Metropolitana, esta se constituyó como una macrozona en sí misma. De esta forma, se definió una cuota proporcional de organizaciones para la selección de la muestra de 100 casos.

La selección final de los casos se hizo utilizando el criterio experto del equipo investigador, priorizando aquellas organizaciones cuya labor se relaciona con las categorías de actividad predefinidas. Dado que en Chile no existe una base consolidada de OSC que incluya datos de contacto de las mismas, en segundo término se priorizó la disponibilidad de contacto e interés por participar de las organizaciones. De este modo, a medida que se fue avanzando en el proceso de encuestaje, se fueron levantando nuevos contactos facilitados por las mismas organizaciones participantes. También, se consideró que dentro de la muestra hubiese miembros y no miembros de la COS.

Por último, al momento de hacer el contacto con las organizaciones, se les aplicó una pregunta filtro respecto a la antigüedad de las organizaciones y se les consultó si es

que son fundaciones donantes y/o que solo realizan estudios e incidencia. Si es así, no se les aplicó la encuesta, ya que el foco estuvo en las organizaciones que prestan servicios a personas o grupos. La aplicación de la encuesta fue realizada entre junio y agosto del año 2021.

A partir de los anteriores criterios se logró contactar a 99 organizaciones de las cuatro macrozonas definidas. En el caso de la macrozona central, no fue posible encuestar a la totalidad de las organizaciones estimadas debido a la alta tasa de rechazo entre las organizaciones de esas regiones. Estos casos fueron compensados con la aplicación, de encuestas adicionales en la Región Metropolitana y en la macrozona sur.

Cabe destacar que en el caso de las organizaciones que cuentan con más de una sede en distintas regiones y/o ciudades del país, la encuesta se aplicó en la casa matriz y no en las sedes regionales. Sin embargo, a los encuestados se les solicitó que proporcionasen información que considerase el trabajo de todas las sedes.

En la siguiente tabla se detallan las macrozonas, cantidad de organizaciones del universo, cantidad proporcional de casos por macrozona y cantidad de organizaciones encuestadas.

**TABLA 1. CANTIDAD DE ORGANIZACIONES DEL UNIVERSO Y LA MUESTRA SEGÚN MACROZONA.**

	Cantidad de organizaciones por macrozona	Cantidad de casos proporcional a la muestra	Cantidad de casos encuestados
<b>Norte: Arica y Parinacota, Tarapacá, Antofagasta, Atacama, Coquimbo.</b>	95	10	10
<b>Centro: Valparaíso, O'Higgins, Maule, Ñuble</b>	153	16	9
<b>Sur: Bío Bío, La Araucanía, Los Ríos, Los Lagos, Aysén, Magallanes.</b>	140	15	18
<b>Región Metropolitana</b>	545	59	62
<b>Total</b>	<b>933</b>	<b>100</b>	<b>99</b>

Fuente: elaboración propia.

### 3.3. Diseño, aplicación y análisis de la encuesta

El diseño del cuestionario se llevó a cabo tomando como referencia estudios similares que se han realizado durante

el último año a nivel internacional y a nivel de países, específicamente en España, México, Argentina y Reino Unido<sup>8</sup>. También se tomó como antecedente el estudio realizado en Chile por PWC en conjunto con la COS durante el año 2020 respecto de las percepciones de fundaciones acerca del impacto de la pandemia en sus primeros meses. De esta forma, el cuestionario incluyó los siguientes contenidos:

**TABLA 2. DIMENSIONES Y TEMÁTICAS ABORDADAS EN EL CUESTIONARIO.**

Dimensión	Temáticas abordadas
Caracterización general de la organización.	Antigüedad. Ubicación geográfica de la OSC y sus programas. Foco principal y líneas de trabajo específicas. Población objetivo.
Personal remunerado y voluntarios.	Cantidad de trabajadores remunerados y voluntarios para los años 2019, 2020 y 2021. Incorporación de nuevos voluntarios durante los años 2020 y 2021. Actividades realizadas por los voluntarios durante 2020 y 2021.
Ingresos y gastos.	Cantidad y fuentes de ingreso para los años 2019 y 2020. Estructura de costos 2019 y 2020.
Programas ejecutados y modificaciones producto de la pandemia.	Creación, modificación o cierre de programas producto de la pandemia. Cantidad de beneficiarios para los años 2019 y 2020. Principales dificultades en la adaptación de los programas en el contexto de pandemia.
Redes de colaboración.	Actividades realizadas en conjunto con otras OSC, organismos públicos y privados. Dificultades en el trabajo con otras organizaciones.
Innovaciones y adaptaciones para el trabajo en contexto de pandemia.	Incorporación de nuevas tecnologías para el trabajo remoto. Herramientas de comunicación y vinculación con equipos y usuarios. Principales modificaciones y dificultades para adaptarse al trabajo remoto.
Aprendizajes y desafíos.	Principales aprendizajes del trabajo en el contexto de crisis. Principales desafíos de la organización para los próximos seis a doce meses.

Fuente: elaboración propia.

<sup>8</sup> Para más detalles revisar sección de Bibliografía.

El cuestionario consideró una mayoría de preguntas cerradas y también algunas preguntas abiertas en las que se buscó indagar en mayor profundidad en los principales desafíos y aprendizajes adquiridos en el contexto de la crisis provocada por la pandemia.

En primer término, se realizó una aplicación piloto del cuestionario a dos organizaciones, en base a la cual se realizaron ajustes previo a la aplicación masiva. La recolección de la información se realizó a través de una reunión virtual de los investigadores con las organizaciones. En los casos que fue necesario se realizó más de una reunión y/o las organizaciones enviaron posteriormente información adicional para completar la totalidad de las preguntas.

Los datos fueron recopilados a través de un formulario de Google y posteriormente analizados utilizando los programas Excel y Stata. Las preguntas abiertas fueron traspasadas a una rejilla de análisis cualitativo. Para cada una de las dimensiones del cuestionario se analizaron los efectos positivos y negativos que ha tenido la pandemia en las OSC de la muestra en el ámbito de prácticas, necesidades, desafíos y oportunidades que han surgido en este contexto.

### 3.4. Limitaciones del estudio

Es relevante destacar algunas de las limitaciones del estudio que pueden tener cierta incidencia en los resultados que se presentan a continuación. En primer término, tal como se

mencionó anteriormente, la muestra de casos no es aleatoria, por ende, los datos son representativos principalmente de las organizaciones estudiadas.

En segundo término, es clave mencionar que la inexistencia de una base de datos con información de contacto de las organizaciones obligó a priorizar a aquellas con las que el equipo investigador y/o la COS contaba con dichos datos de contacto. A esto se sumó la estrategia de bola de nieve, la que permitió contactar a nuevas organizaciones, especialmente en regiones, a través de otras que fueron encuestadas en las primeras semanas del levantamiento en terreno. Esto trajo como consecuencia que muchas de ellas no fueron encuestadas por el hecho que no fue posible contactarlas. En este punto es relevante mencionar también que hubo una proporción de organizaciones pequeñas que, si bien manifestaron su interés por participar en el estudio, debido a la escasez de personal y sobrecarga de trabajo finalmente no pudieron hacerlo.

Una tercera limitación es que algunas de las organizaciones encuestadas no contaban con toda la información solicitada. De esta forma, en algunas dimensiones no se obtuvo información del total de las organizaciones, lo que se dio en mayor medida en los ítems relacionados con los ingresos y gastos.

Por último, es importante destacar que este estudio incorporó un énfasis en la resiliencia de las organizaciones y su capacidad para adaptar su trabajo en el contexto de crisis. Por ende, no se incorporaron organizaciones que cerraron y/o dejaron de funcionar producto de la crisis provocada por la pandemia.

# 4

---

## RESULTADOS

En el siguiente apartado se presentan los resultados de este estudio en cuanto al impacto de la pandemia, a un año de su comienzo, en las fundaciones y corporaciones que trabajan en temas de pobreza, vulnerabilidad y protección de derechos en Chile. Las fundaciones y corporaciones representan tan solo el 9,7%<sup>9</sup> del total de Organizaciones de la Sociedad Civil, por lo que estos resultados solo corresponden a una muestra determinada de este grupo en Chile, como también del resto de las OSC.

Los resultados se presentan en seis secciones: (1) Caracterización de la muestra; (2) Impacto de la pandemia en los recursos económicos y personal de las fundaciones y corporaciones; (3) Modificaciones a los programas a raíz del COVID-19; (4) Adaptaciones tecnológicas e innovaciones, (5) Redes de colaboración y (6) Desafíos y aprendizajes organizacionales.

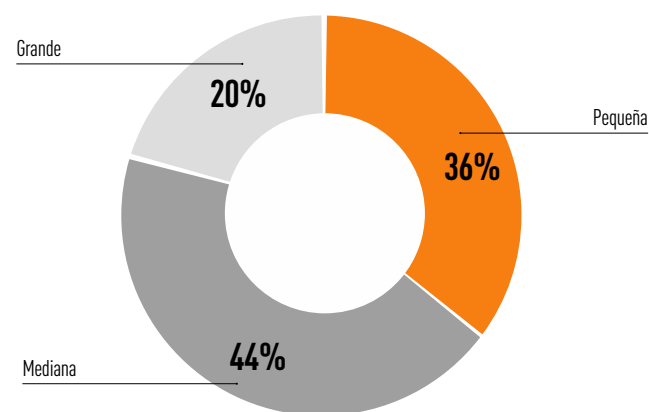
## 4.1 Caracterización de la muestra

En esta sección, se describe el tamaño según ingresos, las regiones en las que se ubican, los años de antigüedad y el foco principal de las organizaciones de la muestra.

### Tamaño según ingresos

Respecto del tamaño de las organizaciones encuestadas, estas fueron clasificadas según los ingresos anuales que tuvieron para el año 2019<sup>10</sup>. Tomando como base el estudio de PWC del año 2020 y los datos levantados, estas se dividieron en tres grupos<sup>11</sup>: i) organizaciones pequeñas que tuvieron ingresos entre 0 a 100 millones de pesos (36%), ii) organizaciones medianas que reportan entre 100 a 1.000 millones de pesos (44%) y finalmente, iii) organizaciones grandes que tuvieron más de 1.000 millones de ingresos durante el año 2019 (20%).

**GRÁFICO 2. TAMAÑO DE LAS ORGANIZACIONES SEGÚN INGRESOS 2019.**



Fuente: elaboración propia basada en datos encuesta.  
N = 93<sup>12</sup>

### Distribución de las organizaciones por región

En cuanto a la distribución de las organizaciones encuestadas según la región donde se ubica su sede principal, la gran mayoría se concentra en la Región Metropolitana (62%). De norte a sur, las organizaciones encuestadas se distribuyen de la siguiente forma: Arica y Parinacota (1%), Antofagasta (7%), Coquimbo (2%), Valparaíso (9%), O'Higgins (1%), Maule (1%), Bío Bío (3%), La Araucanía (5%), Los Ríos (3%), Los Lagos (4%), Aysén (1%) y Magallanes y la Antártica (1%).

9 Según el Mapa de las Organizaciones de la Sociedad Civil del año 2020, las fundaciones pasaron de representar el 6,8% de las OSC a 9,7%. La mayoría de las OSC de ese año corresponden a organizaciones comunitarias (79,7%).

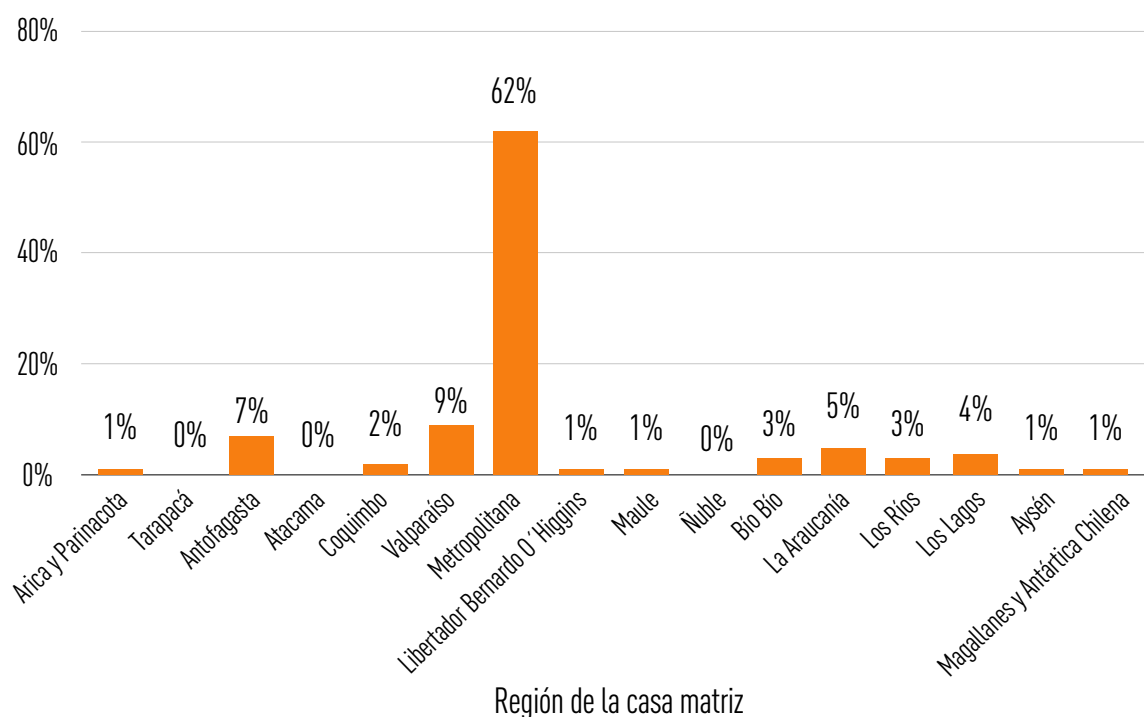
10 Siguiendo la línea de estudios previos de la COS y Sociedad en Acción, se tomó la variable ingresos como determinante para definir el tamaño de las organizaciones. Dadas las variaciones de los ingresos ocurridas a partir de la pandemia durante el año 2020, se optó por utilizar los ingresos del año 2019.

11 El estudio de PWC (2020) consideraba cinco tramos de ingresos: (1) de 0 a \$100 MM, (2) de \$100 MM a \$350 MM, (3) de \$350 MM a \$1.000, (4) de \$1.000 a 6.000 MM y (5), sobre \$6.000 MM. Para efectos de este estudio y con el fin de no generar categorías excesivamente pequeñas, se agruparon las categorías 2 y 3 en una categoría y 4 y 5 en otra.

12 El N de la muestra resulta ser diferente del total (N = 99) puesto que solo se reportaron 93 de organizaciones que declararon sus ingresos totales del año 2019.



GRÁFICO 3. DISTRIBUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES ENCUESTADAS POR REGIÓN.



Fuente: elaboración propia basada en datos encuesta.

N = 99

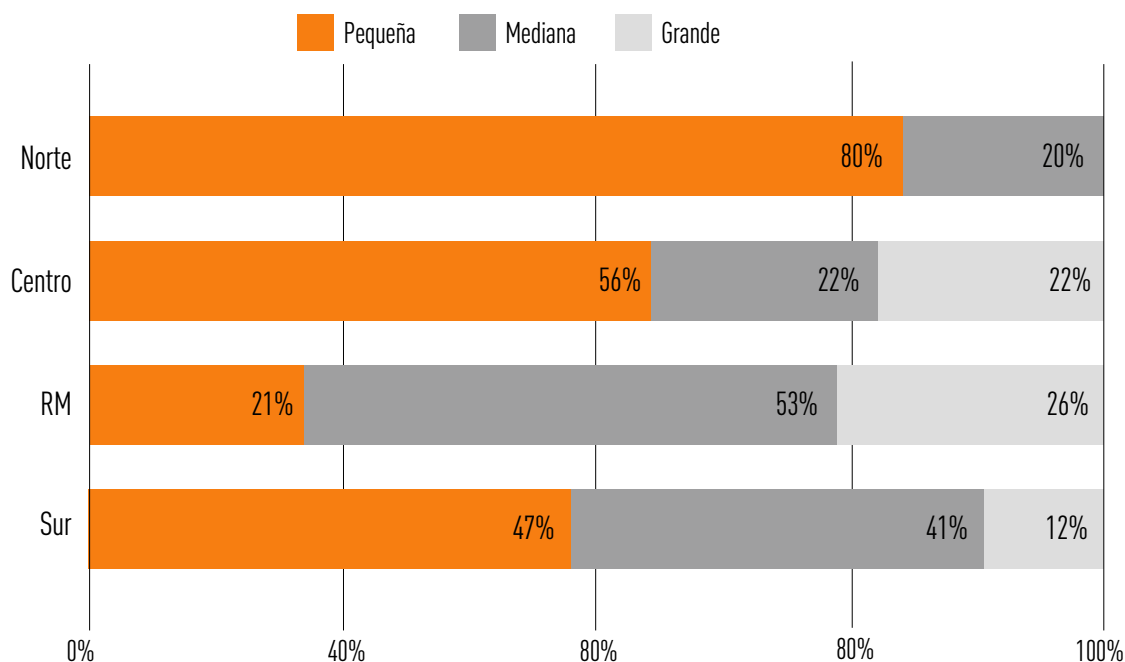
### Distribución de las organizaciones por región y tamaño

Para la muestra encuestada es relevante mencionar la concentración de organizaciones por región y su relación con el tamaño. Destaca la presencia de organizaciones pequeñas en las tres macrozonas<sup>13</sup>: norte (80%), centro (56%) y sur (47%). La Región Metropolitana, en tanto, solo presenta el 21% de las fundaciones y corporaciones de menor tamaño. En la misma línea, la Región Metropolitana concentra las

organizaciones de mayor tamaño, siendo las fundaciones y corporaciones medianas un 53% y un 26% las grandes para esa región. Para la macrozona norte, la presencia de organizaciones medianas es de un 20% y no hay presencia de fundaciones y corporaciones grandes. En la macrozona centro, las organizaciones medianas y grandes representan el 22% en ambos casos. Finalmente, para el caso de la macrozona sur, existe una presencia de organizaciones de mayor tamaño, en la cual las medianas representan el 41% y las grandes el 12%.

<sup>13</sup> La macrozona norte corresponde a las regiones de Arica y Parinacota, Tarapacá, Antofagasta, Atacama y Coquimbo. La Macrozona Centro incluye las regiones de: Valparaíso, Libertador General Bernardo O'Higgins, Maule y Ñuble. Finalmente la macrozona sur corresponde a las regiones de Bío Bío, La Araucanía, Los Ríos, Los Lagos, Aysén y Magallanes y Antártica Chilena.

**GRÁFICO 4. DISTRIBUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES ENCUESTADAS POR REGIÓN SEGÚN TAMAÑO.**

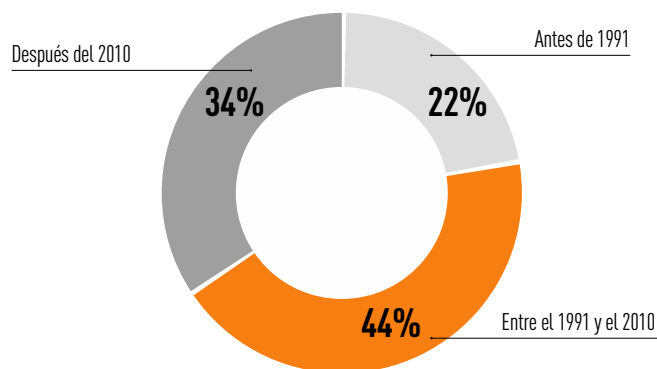


Fuente: elaboración propia basada en datos encuesta.  
N = 93

### Años de antigüedad

Tal como se ha dado cuenta en estudios previos<sup>14</sup>, ha existido una tendencia al alza en la creación de varias OSC desde el retorno a la democracia en el año 1990. El año 2011 también se vuelve un hito en la inscripción de las organizaciones debido a la promulgación de la Ley N° 20.500, que modificó las definiciones y mecanismos para la formación de las OSC, en las cuales se incluyen a las fundaciones y corporaciones. Así, para fines de este estudio, se hicieron dos cortes respecto de la antigüedad de las fundaciones y corporaciones encuestadas: organizaciones creadas antes del año 1991, organizaciones creadas entre los años 1991 y 2011, y organizaciones creadas luego de 2011. En esa línea, la gran mayoría de las organizaciones de este estudio surgieron posterior al año 1991, representando el 78% de la muestra. Por otra parte, el 34% de estas organizaciones se inscribieron después de la promulgación de la Ley N° 20.500 del año 2011.

**GRÁFICO 5. DISTRIBUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES ENCUESTADAS SEGÚN AÑO DE FUNDACIÓN.**



Fuente: elaboración propia basada en datos encuesta.  
N = 99

<sup>14</sup> Para más información revisar el Mapa de las Organizaciones de la Sociedad Civil (2020), Sociedad en Acción, p.20.

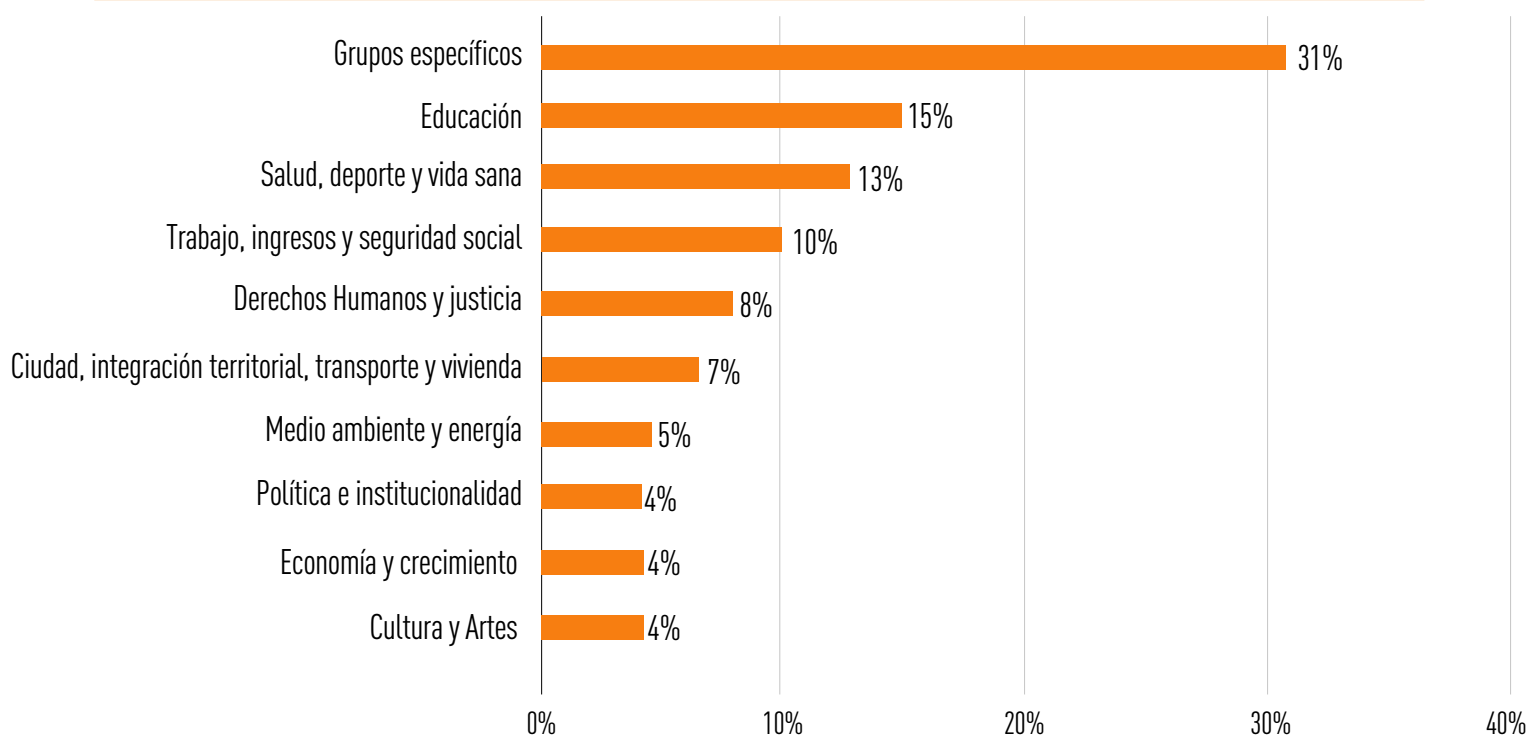
## Foco principal de las organizaciones

Al consultar por el foco principal del trabajo de las organizaciones, se evidencian diversos ámbitos de acción para el trabajo con población en situación de pobreza y vulnerabilidad. Entre los temas mencionados como foco principal se encuentran protección y cuidados de niños, niñas y personas mayores; inclusión de personas en situación de discapacidad; apoyo y generación de capacidades para el emprendimiento y la búsqueda de empleo; programas de educación y apoyo a estudiantes vulnerables, programas de integración territorial y fortalecimiento comunitario, apoyo a personas en situación de calle, superación de la pobreza y reinserción de personas privadas de libertad.

## Líneas de trabajo

Las líneas de trabajo de las organizaciones encuestadas fueron categorizadas sobre la base de los criterios del Ministerio de Desarrollo Social y Familia (MDSF), los cuales incluyen diez categorías y 44 subcategorías. De esta manera, se preguntó a las organizaciones sobre las líneas de trabajo generales de su organización, con la posibilidad de responder más de una categoría y subcategorías. Así, el Gráfico 6 muestra el total de menciones. Las más nombradas fueron Grupos específicos<sup>15</sup> (31%), Educación (15%), Salud, deporte y vida sana (13%), Derechos Humanos y justicia (8%) y Ciudad, Integración territorial, transporte y vivienda (7%). En menor medida se incluyen Medio ambiente y energía (5%), Política e institucionalidad nacional (4%), Economía y crecimiento (4%), y Cultura y Artes (4%).

GRÁFICO 6. LÍNEAS DE TRABAJO PRINCIPALES DE LAS ORGANIZACIONES DE ACUERDO A LAS CATEGORÍAS DEL MDSF.



Fuente: elaboración propia basada en datos encuesta.<sup>16</sup>

N = 99

Pregunta de respuesta múltiple. Total no suma 100%.

15 En los grupos específicos se encuentran las siguientes subcategorías: (1) Desarrollo y protección infantil y familiar, (2) Exclusión social de poblaciones vulnerables, (3) Desigualdad y pobreza por ingresos, y (4) Deterioro físico y dependencia.

16 Total de 428 respuestas. Las organizaciones podían mencionar varias líneas de trabajo y cada línea de trabajo incluía subcategorías.

## 4.2 Recursos económicos y personal

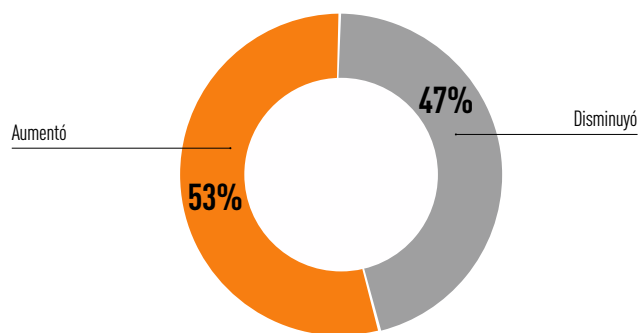
En la siguiente sección se presentan los principales resultados respecto de los impactos de la pandemia en los ingresos y gastos de las organizaciones. Para esto se comparan datos del año 2019 y 2020 y se identifican diferencias según los tamaños de las organizaciones encuestadas. También se analizan los efectos de la crisis en el personal remunerado y voluntario de las organizaciones, comparando datos de los años 2019, 2020 y 2021, según tamaño de las organizaciones y tipo de contratación del personal.

### Recursos económicos

La crisis provocada por la pandemia generó un aumento de los ingresos y gastos de las organizaciones encuestadas. Sin embargo, este resultado varía según el tamaño de estas. La crisis aumentó el déficit de las organizaciones, que a pesar de recibir más ingresos, también aumentaron sus gastos.

Al analizar los ingresos percibidos por las organizaciones que participaron del estudio, se observa que un 53% aumentó sus ingresos entre los años 2019 y 2020, mientras que un 47% de éstas los disminuyeron, tal como lo muestra el Gráfico 7. Resulta relevante destacar que cerca de la mitad de las organizaciones estudiadas sufrieron una baja en sus ingresos producto de la pandemia, lo que muestra la incertidumbre económica en la que vive una parte importante de la muestra del estudio<sup>17</sup>.

GRÁFICO 7. PORCENTAJE DE ORGANIZACIONES DE LA MUESTRA QUE AUMENTARON O DISMINUYERON SUS INGRESOS ENTRE 2019 Y 2020.



Fuente: elaboración propia basada en datos encuesta.  
N = 90<sup>18</sup>

Si bien una mayoría aumentó los ingresos percibidos, es importante contrarrestar esta información con el comportamiento de los gastos que tuvieron que realizar las organizaciones estudiadas producto de la crisis sanitaria. El Gráfico 8 muestra que, si bien los ingresos aumentaron un 2% entre los años 2019 y 2020, los gastos lo hicieron en una proporción mayor, mostrando un aumento de cerca de un 5% entre un año y otro.

El impacto en el aumento de gastos que tuvo que enfrentar un número de organizaciones las afectó de manera distinta de acuerdo a su tamaño. Se observa así, en los gráficos 9 y 10:

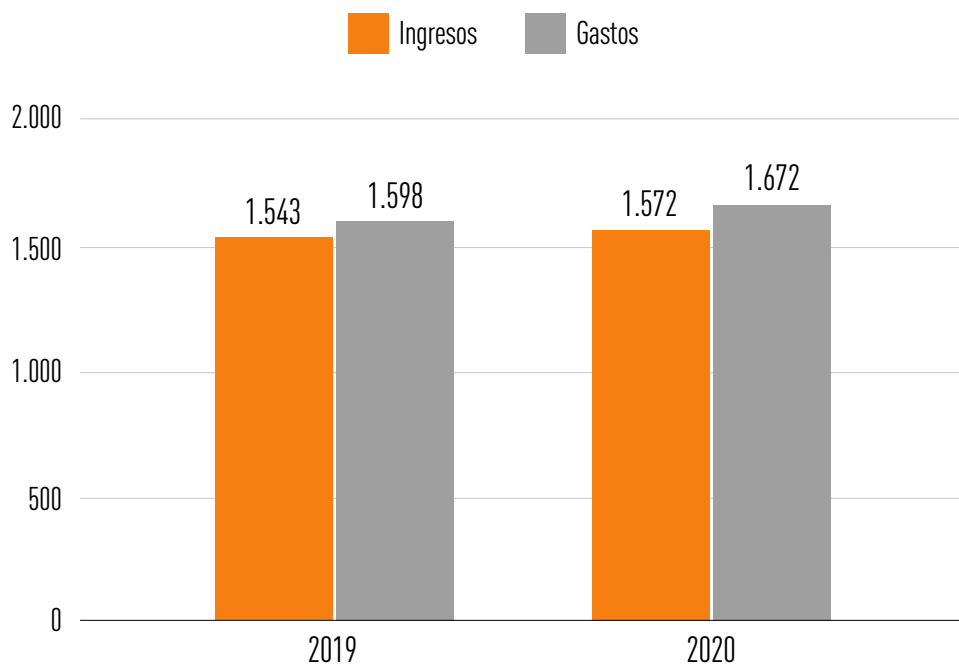
<sup>17</sup> En el Recuadro 1 se presenta un análisis más detallado de las organizaciones que perdieron ingresos.

<sup>18</sup> Del total de organizaciones encuestadas (99), solo 90 declararon sus ingresos totales para los años 2019 y 2020.

organizaciones medianas aumentaron sus ingresos en un 13% y sus gastos crecieron en un 7%. Por su parte, las organizaciones de gran tamaño tuvieron una variación porcentual de tan sólo un 0,2% en sus ingresos, pero en términos de gastos estos variaron en un 4%. Las organizaciones pequeñas fueron las únicas que no presentaron una variación en sus gastos. Esto puede deberse a que al adaptar sus programas a formato online redujeron algunos costos y probablemente tenían menos actividades presenciales que requerían gastos en material sanitario.

Es importante indicar que, de acuerdo a los ingresos del año 2019, las organizaciones pequeñas representan solamente el 2% de los ingresos totales de la muestra seleccionada en este estudio; las organizaciones medianas un 13% y las organizaciones de mayor tamaño un 85%. Esta situación cambia ligeramente para el año siguiente, en el cual los ingresos de las organizaciones medianas representan el 15% de los ingresos totales y las grandes un 83%.

**GRÁFICO 8. PROMEDIO DE INGRESOS Y GASTOS FINANCIEROS DE LAS ORGANIZACIONES EN 2019 Y 2020. MILLONES DE PESOS, 2020.**

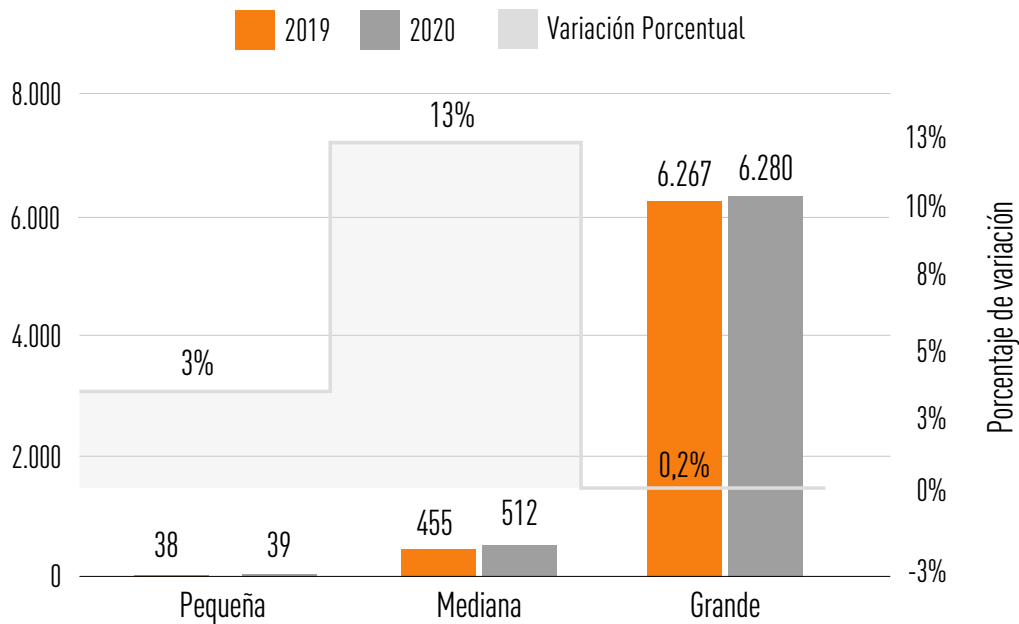


**Fuente:** elaboración propia basada en datos encuesta.  
N = 83<sup>19</sup>

<sup>19</sup> Del total de organizaciones encuestadas (99), solo 83 declararon sus gastos totales para el año 2019 y 2020.

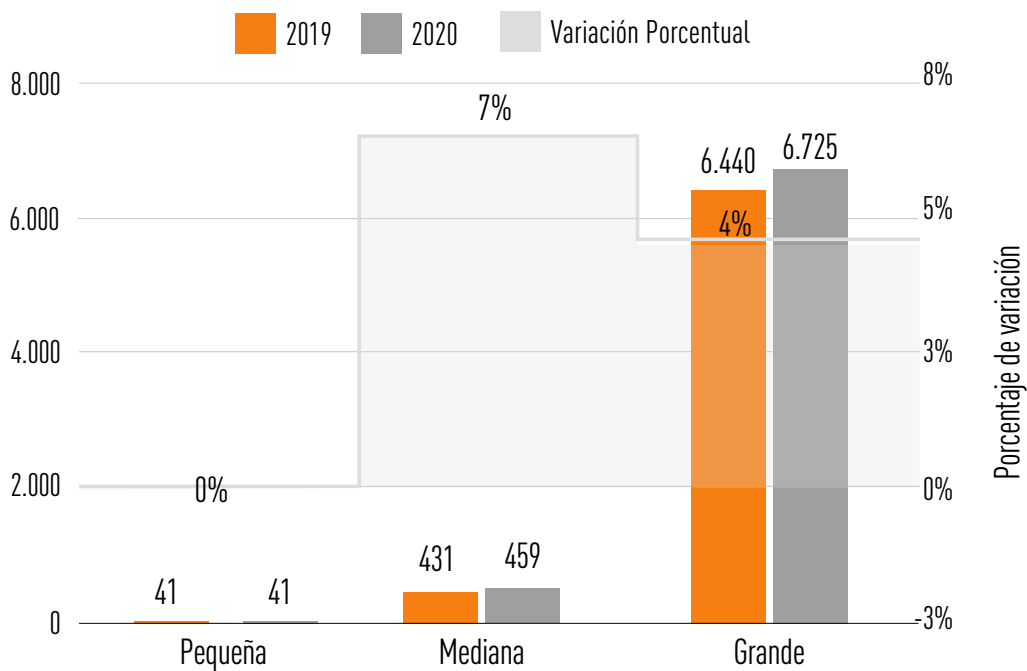


**GRÁFICO 9. MONTO Y VARIACIÓN DE LOS INGRESOS 2019 Y 2020 DE LAS ORGANIZACIONES SEGÚN TAMAÑO (EN PROMEDIO). MILLONES DE PESOS, 2020.**



Fuente: elaboración propia basada en datos encuesta.  
N = 90

**GRÁFICO 10. MONTO Y VARIACIÓN DE LOS GASTOS 2019 Y 2020 DE LAS ORGANIZACIONES SEGÚN TAMAÑO (EN PROMEDIO). MILLONES DE PESOS, 2020.**



Fuente: elaboración propia basada en datos encuesta.  
N = 83

En suma, entre los años 2019 y 2020 hubo un leve crecimiento de los ingresos, acompañado un crecimiento algo superior de los gastos, lo que hizo que en promedio el déficit financiero se duplicó. Al comparara por tamaños, las organizaciones pequeñas no tuvieron cambios en sus resultados. Por su parte, las organizaciones medianas y grandes, si bien aumentaron sus ingresos, tuvieron un aumento de los gastos mayor, lo que su déficit operativo se más que duplicara entre 2019 y 2020.

Es relevante considerar el peso relativo de las organizaciones grandes en el contexto del universo de los recursos administrados por las OSC encuestadas, por lo que su déficit resulta de suma relevancia para el conjunto de las organizaciones.

### Fuentes de financiamiento

Si bien los ingresos de las organizaciones estudiadas, se mantienen relativamente estables entre los años 2019 y el 2020, su composición sí tiene ciertas variaciones.

Como se indicó anteriormente, las Organizaciones de la Sociedad Civil en Chile tienen distintas fuentes de financiamiento, ya que diversifican las formas para obtener recursos. En este estudio, se les preguntó en detalle el origen de sus ingresos<sup>20</sup>, los cuales se agruparon en tres grandes categorías:

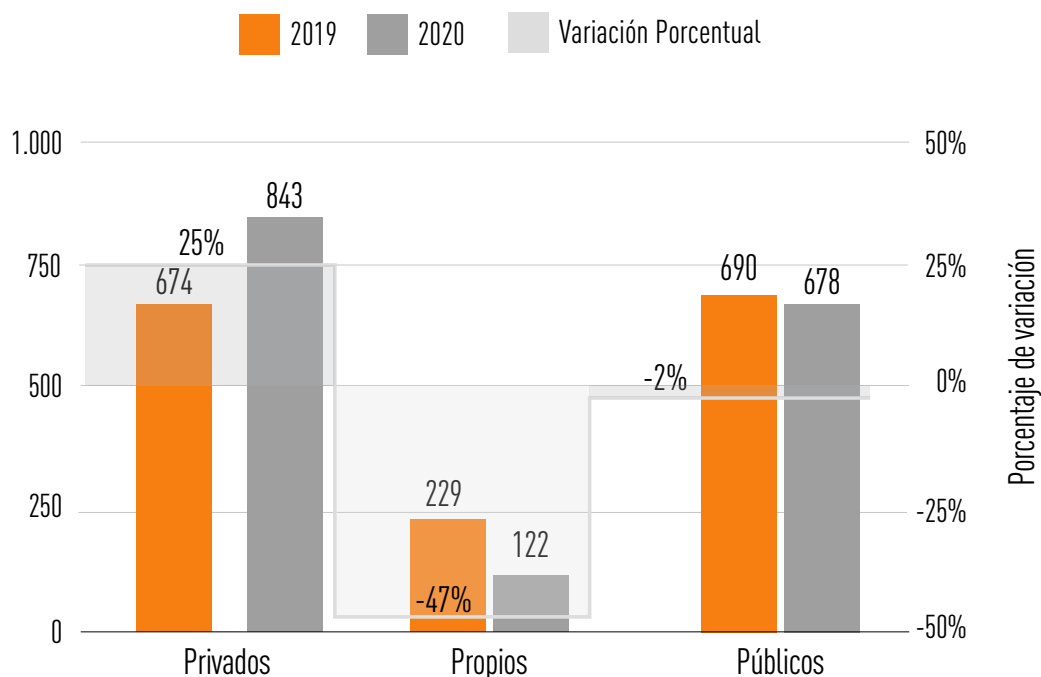
- **Ingresos públicos:** en esta categoría se incorporan todos los recursos provenientes del sector público, ya

sean fondos concursables, licitaciones, subvenciones, venta de servicios, asignaciones directas, entre otros.

- **Ingresos privados:** se refieren a todos los ingresos provenientes desde el sector privado por medio de donaciones de personas naturales y/o empresas, como también los fondos privados concursables que pueden provenir de fundaciones donantes o empresas.
- **Ingresos propios:** se incluye en esta categoría la venta de bienes y servicios, el patrimonio de la organización, la renta de propiedades, entre otros.

El Gráfico 11, que muestra el promedio y la variación de la composición de los ingresos entre los años 2019 y 2020, permite observar que la pandemia tuvo un impacto en las fuentes de financiamiento de las organizaciones estudiadas. Así, se observa que los ingresos privados tuvieron una variación considerable del 25%. Esto se podría explicar por una mayor disposición a donar en el contexto de emergencia. A su vez, se observa una fuerte disminución de los ingresos propios, de cerca de un 47%, lo cual es congruente con el escenario de crisis sanitaria que implicó menores posibilidades de ofrecer ciertos servicios y de recaudar fondos propios, por ejemplo, por medio de la realización de actividades. Por último, se muestra que los ingresos públicos se mantienen estables con una variación de un -2% que no es significativa.

GRÁFICO 11. PROMEDIO Y VARIACIÓN DE LA PROCEDENCIA DE LOS INGRESOS EN 2019 Y 2020. MILLONES DE PESOS 2020.



Fuente: elaboración propia basada en datos encuesta.  
N = 90

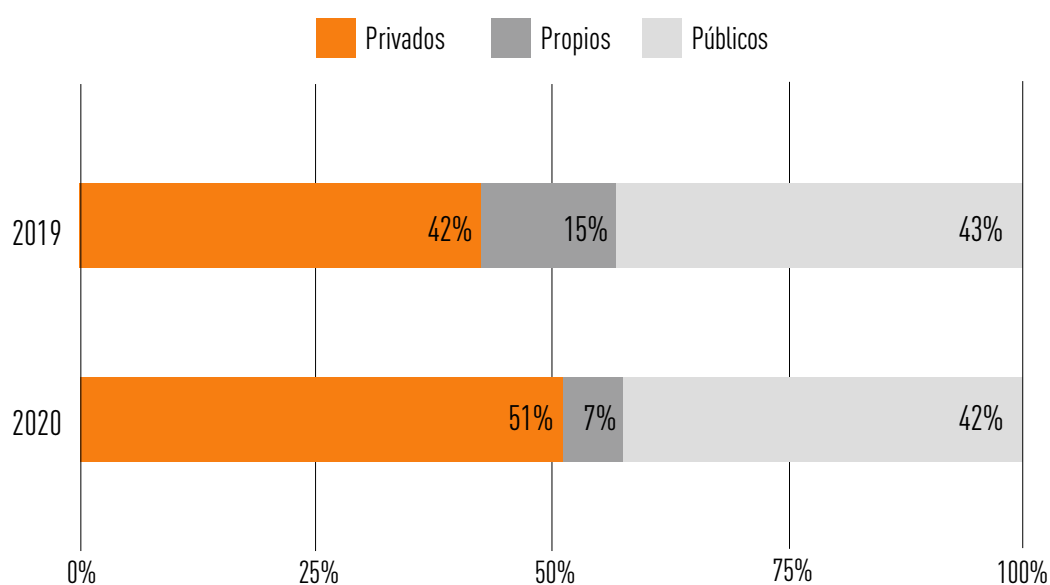
20 Tanto para el detalle de los ingresos como de los gastos se tomaron como base las categorías propuestas por la FECU Social.

El Gráfico 12 muestra que el aumento de recursos privados y la disminución de los recursos propios durante el periodo estudiado significó un cambio en el origen de los ingresos en las organizaciones. Se observa que los ingresos privados pasan en el año 2020 un 51% del total de recursos percibidos, versus el 42% que eran en el año 2019. Los ingresos públicos se mantienen relativamente estables, y los propios disminuyen de un 15% a un 7% del total.

Al analizar el cambio en la distribución del ingreso por tamaño de la organización se observa que las más pequeñas tuvieron una baja importante en los ingresos públicos,

mientras que para las grandes la baja más significativa fue en los ingresos propios (Tablas 3, 4 y 5). Se observa también que el aumento de ingresos privados benefició principalmente a las organizaciones grandes, las cuales percibieron el 98% de esos nuevos recursos disponibles. Si bien esto puede llamar la atención, hay que ser cuidadosos antes de sacar conclusiones, dado que probablemente esas organizaciones grandes son las que tienen mayor presencia territorial y llegan a un mayor número de beneficiarios. No obstante, los recursos privados aumentaron en las tres categorías de organizaciones, observándose un carácter contracíclico de estos aportes.

**GRÁFICO 12. COMPOSICIÓN DE LOS INGRESOS PARA LOS AÑOS 2019 Y 2020. (%).**



Fuente: elaboración propia.  
N = 90

**TABLA 3. FUENTES DE INGRESOS DE LAS ORGANIZACIONES ESTUDIADAS SEGÚN TAMAÑO (PROMEDIO EN MILLONES DE PESOS 2020).**

Tamaño de la organización	N	Año	Privados	Propios	Públicos
			Millones de pesos, 2020		
<b>Pequeña</b>	30	2019	20	8	12
		2020	23	11	6
<b>Mediana</b>	41	2019	236	55	142
		2020	245	44	143
<b>Grande</b>	19	2019	2.653	954	2.945
		2020	3.430	467	2.895

Fuente: elaboración propia basada en datos encuesta.  
N = 90

TABLA 4. ESTRUCTURA DE PARTICIPACIÓN DE LAS FUENTES DE LAS ORGANIZACIONES.

Tamaño de la organización	N	Año	Privados	Propios	Públicos
			Millones de pesos, 2020		
Pequeña	30	2019	50%	20%	30%
		2020	58%	28%	14%
Mediana	41	2019	54%	13%	33%
		2020	57%	10%	33%
Grande	19	2019	40%	15%	45%
		2020	50%	7%	43%

Fuente: elaboración propia basada en datos encuesta.

N = 90

TABLA 5. VARIACIÓN PORCENTUAL DE LA PROCEDENCIA DE INGRESOS DE LAS ORGANIZACIONES EN 2019 Y 2020 SEGÚN TAMAÑO.

Tamaño de la organización	N	Privados	Propios	Públicos
		Variación porcentual 2020/2019		
Pequeña	30	11%	42%	-52%
Mediana	41	4%	-21%	1%
Grande	19	29%	-51%	-2%

Fuente: elaboración propia basada en datos encuesta.

N = 90

### Composición de los gastos

Tal como se presentó, los gastos de las organizaciones estudiadas sufrieron un aumento producto de la pandemia. Al analizar la composición de los gastos, se observa en la Tabla 6 que la categoría “otros” es la que presenta un mayor aumento. Para las organizaciones grandes este fue

en promedio cercano al 50%. Al mirar en detalle dicha categoría, se observa que se compone principalmente por el gasto en otros recursos operacionales, los cuales pueden estar relacionados con material sanitario, o a implementos tecnológicos que se requieren para ejecutar los programas en el contexto de la crisis sanitaria y las cuarentenas, entre otros.

**TABLA 6. PROMEDIO DE GASTOS POR TAMAÑO EN MILLONES DE PESOS (2020).**

Tamaño de la organización	N	Año	Remuneraciones	Gastos de actividades operacionales	Gastos de dirección y administración	Otros
<b>Pequeña</b>	30	2019	24	11	4	2
		2020	25	10	4	2
<b>Mediana</b>	41	2019	235	131	34	37
		2020	250	135	36	46
<b>Grande</b>	19	2019	4.153	1.021	879	321
		2020	4.158	1.106	861	525

Fuente: elaboración propia basada en datos encuesta.  
N = 83

**TABLA 7. ESTRUCTURA DE PARTICIPACIÓN DE LOS GASTOS DE LAS ORGANIZACIONES.**

Tamaño de la organización	N	Año	Remuneraciones	Gastos de actividades operacionales	Gastos de dirección y administración	Otros
<b>Pequeña</b>	30	2019	59%	27%	9%	5%
		2020	60%	25%	10%	5%
<b>Mediana</b>	41	2019	53%	30%	8%	9%
		2020	54%	28%	8%	10%
<b>Grande</b>	19	2019	65%	16%	14%	5%
		2020	63%	16%	13%	8%

Fuente: elaboración propia basada en datos encuesta.  
N = 83

### Impactos en el personal

Para las OSC, entre las que se incluyen a las fundaciones y corporaciones, el personal tiene una característica central que las diferencia de otros sectores de la economía: la presencia de personal remunerado y voluntario.

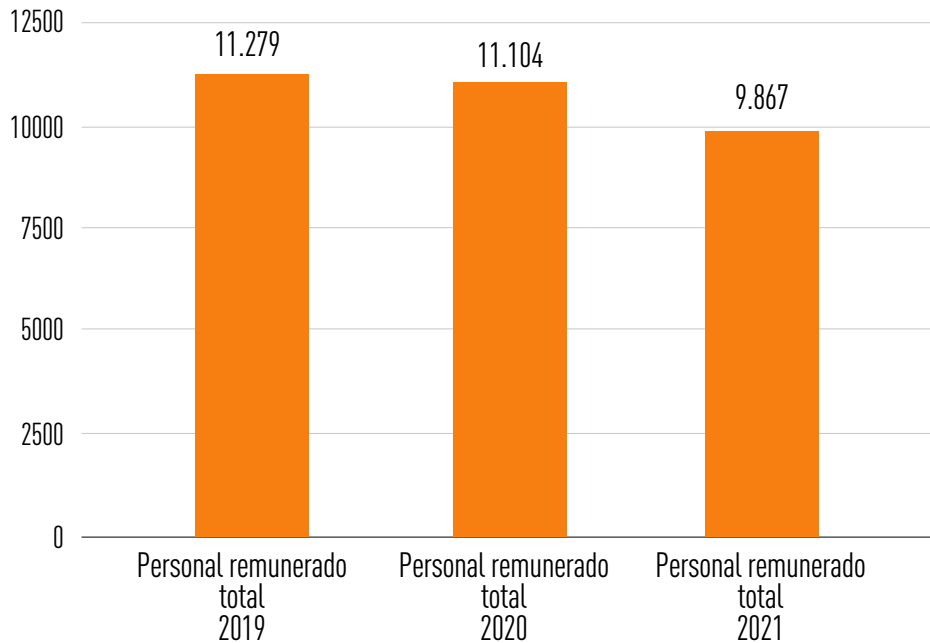
A continuación se analiza la crisis para ambos tipos de personal para los años 2019, 2020 y 2021. Para efectos

del estudio, el año 2021 considera solo hasta mayo.

### Personal remunerado

En cuanto al personal remunerado, se observa que ha habido una tendencia a la baja para los años 2019, 2020 y 2021. Esta tendencia se acentúa sobre todo en el año 2021.

**GRÁFICO 13. PERSONAL REMUNERADO TOTAL DE LAS ORGANIZACIONES ENCUESTADAS PARA LOS AÑOS 2019, 2020 Y 2021.**

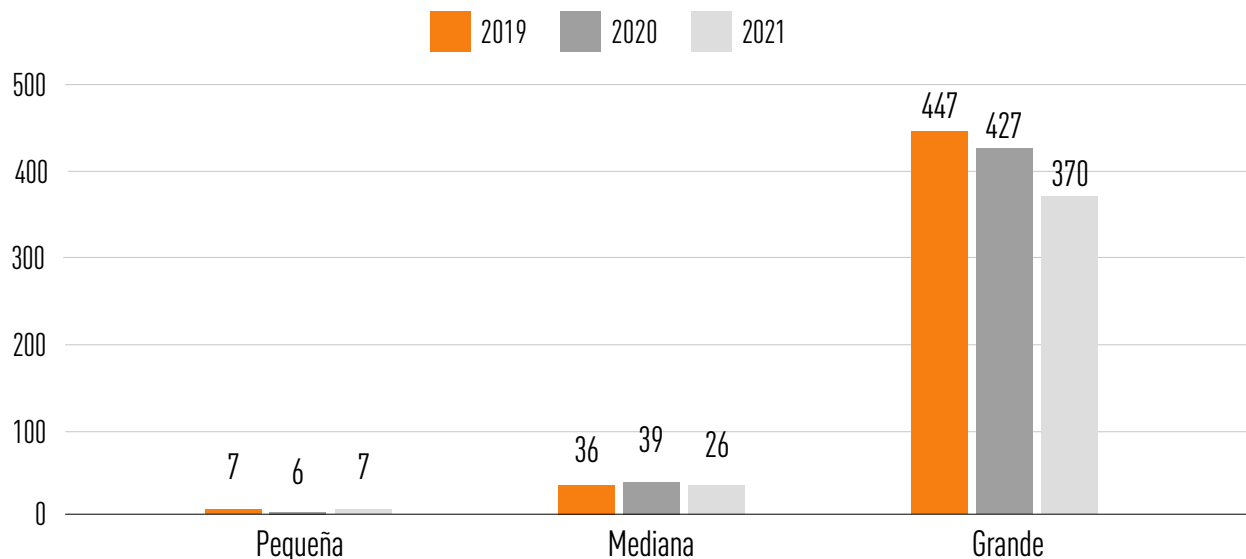


Fuente: elaboración propia basada en datos de la encuesta.  
N = 98

Al comparar por tamaño de la organización, existen ciertas diferencias. Se observa que, en el caso de las organizaciones pequeñas y medianas no han existido grandes variaciones en cuanto a su personal remunerado para los tres periodos

2019, 2020, 2021. Sin embargo, las organizaciones más grandes son las que han sido más impactadas dada la tendencia a la baja del personal remunerado para los tres años estudiados, acentuándose en el 2021.

**GRÁFICO 14. PROMEDIO DE PERSONAL REMUNERADO DE LAS ORGANIZACIONES ENCUESTADAS PARA LOS AÑOS 2019, 2020 Y 2021 AGRUPADOS POR TAMAÑO.**

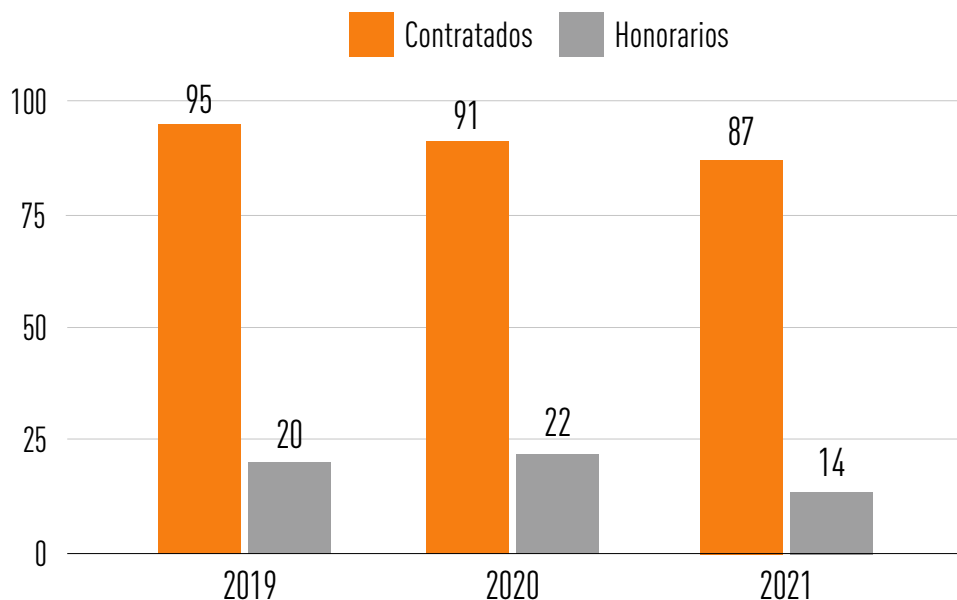


Fuente: elaboración propia basada en datos de la encuesta.  
N = 93

El personal remunerado se puede descomponer entre quienes están con un tipo de contrato (tanto fijo como indefinido) y quienes están a honorarios. Esta distinción resulta relevante en términos de seguridad laboral y estabilidad del mismo personal dentro de la organización. Así, dentro de la muestra encuestada se puede observar una clara tendencia a

la disminución del personal contratado a lo largo de los años 2019, 2020 y 2021. Para el caso del personal a honorarios, destaca el ligero aumento entre los años 2019 a 2020, pero una fuerte caída para el periodo 2020-2021. En resumen, a mayo del año 2021 se observa la mayor reducción de personal, tanto contratado como a honorarios<sup>21</sup>.

**GRÁFICO 15. PERSONAL CONTRATADO Y HONORARIOS PROMEDIO PARA LOS AÑOS 2019, 2020 Y 2021.<sup>22</sup>**



Fuente: elaboración propia basada en datos de la encuesta.  
N = 98

**TABLA 8. PERSONAL CONTRATADO Y A HONORARIOS PARA LOS AÑOS 2019, 2020 Y 2021 SEGÚN TAMAÑO (EN PROMEDIO).**

Año	Contrato laboral	Pequeña	Mediana	Grande
2019	Contrato	4	26	376
	Honorarios	3	10	72
2020	Contrato	4	28	344
	Honorarios	2	11	83
2021	Contrato	4	27	327
	Honorarios	2	10	43

Fuente: elaboración propia basada en datos encuesta.  
N = 98

21 No existe información con respecto a los ingresos y gastos del año 2021, solo del 2020 por lo que queda pendiente identificar si esto está relacionado con una disminución de ingresos para ese periodo.

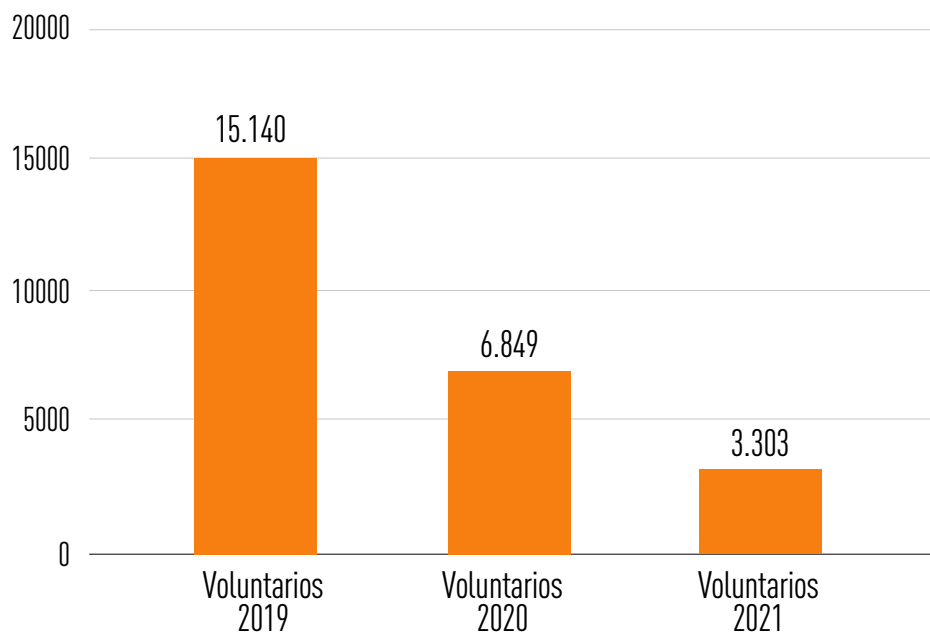
22 Para efectos del Gráfico 15, se considera el total del personal contratado y el total del personal a honorarios. No se asume en jornada equivalente, es decir, los contratados y a honorarios de forma parcial cuentan lo mismo que los contratados y a honorarios de jornada completa. Se considera jornada parcial a aquella con menos de 35 horas a la semana.

Al comparar el promedio del personal por tamaño de la organización se observan diferencias sobre todo en las organizaciones de mayor tamaño, las cuales disminuyeron su personal, tanto contratados como a honorarios, entre los años 2019, 2020 y 2021, siendo el 2021 el con mayor impacto. Respecto de organizaciones pequeñas y medianas no se observan cambios significativos.

### Personal voluntario

Por su parte, el personal voluntario compone una parte importante del personal de las OSC en general y también de las fundaciones y corporaciones encuestadas en el presente estudio. En ese sentido, la pandemia ha impactado en el número de los voluntarios respecto de los años 2019, 2020 y 2021. Los datos recolectados muestran una fuerte caída sobre todo para el periodo 2019 - 2020, en el cual el número de personas voluntarias para el año 2020 y 2021 solo refleja el 45% y 22% del 2019, respectivamente.

**GRÁFICO 16. NÚMERO TOTAL DE VOLUNTARIOS DE LAS ORGANIZACIONES ENCUESTADAS PARA LOS AÑOS 2019, 2020 Y 2021.**



Fuente: elaboración propia basada en datos de la encuesta.

N = 97<sup>23</sup>

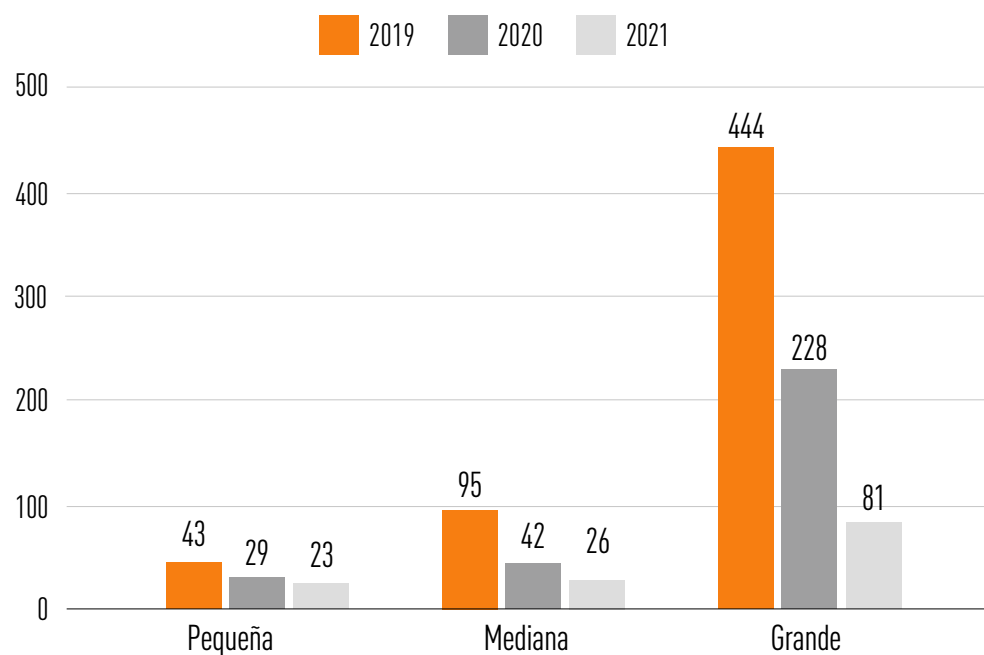
Al comparar al personal voluntario por el tamaño de la organización se presenta una tendencia a la baja para los tres períodos y dentro de los tres grupos. Así, para el caso de las organizaciones pequeñas, el promedio de voluntarios del año 2019 para ese segmento era de 43 voluntarios, 29 para el 2020 y 23 para el año 2021.

En cuanto a las organizaciones medianas, el promedio de voluntarios para el año 2019 fue de 95; 42 para el año 2020 y 26 para el 2021. La misma tendencia a la baja se presenta en las organizaciones grandes, las que en el año 2019 presentaban 444 voluntarios en promedio para ese grupo; 228 en el 2020 y 81 en el 2021.

<sup>23</sup> Quedan excluidas dos organizaciones, una por falta de información y la segunda por ser un caso anómalo.



**GRÁFICO 17. PROMEDIO DE VOLUNTARIOS DE LAS ORGANIZACIONES ENCUESTADAS EN 2019, 2020 Y 2021 AGRUPADOS POR TAMAÑO.<sup>24</sup>**



Fuente: elaboración propia basada en datos de la encuesta.

N = 91<sup>25</sup>

Con respecto al tipo de actividades que realizan los voluntarios, estas pueden ser muy diversas y pueden estar asociadas al trabajo interno de la organización, como también al trabajo directo con la población beneficiaria. Se presentan dos tipos de voluntarios: i) de carácter fijo, es decir, mantienen un cierto horario de trabajo a la semana o al mes, y corresponden al personal voluntario más constante en el tiempo<sup>26</sup> y, ii) voluntarios asociados a proyectos específicos.

En las organizaciones encuestadas, las actividades de los voluntarios fijos en el año 2019 estaban principalmente asociadas al acompañamiento, tutorías, realización de talleres a los beneficiarios, así como también al apoyo administrativo, comunicacional y jurídico de la fundación. Respecto de los voluntarios asociados a actividades específicas, se reconocen

trabajos como participación en festividades y ceremonias, entrega de especies, construcción de obras, practicantes, voluntariado corporativo, además de la realización de mentorías, tutorías y relatorías. En términos institucionales existen también actividades asociadas a colectas, realización de encuestas y estudios, asesorías y apoyo contable.

Respecto del año 2020, el tipo de actividades de los voluntarios fijos en comparación al 2019 no tiene grandes diferencias, salvo la realización de actividades de manera remota y a través de herramientas digitales. Los voluntarios por proyectos, en cambio, se vieron afectados por la pandemia puesto que varias actividades -como ceremonias y construcción de obras- no se pudieron realizar debido a las medidas sanitarias. Por otra parte, las atenciones

24 Se considera el supuesto de al menos tres directores para quienes no declararon a estos como voluntarios fijos de la organización.

Misma situación del gráfico Número Total de Voluntarios para los años 2019, 2020 y 2021.

25 Dentro de los voluntarios fijos está considerado el Directorio, ya que la definición de voluntario considera a personas que otorgan gratuitamente su tiempo a la organización.

26 Dentro de los voluntarios fijos está considerado el Directorio, ya que la definición de voluntario considera a personas que otorgan gratuitamente su tiempo a la organización.

psicológicas, mentorías y talleres se adaptaron a la virtualidad como una alternativa para atender a la población beneficiaria. Finalmente, se integra en ciertas organizaciones un nuevo tipo de voluntario asociado a la crisis provocada por la pandemia. Las actividades de estos voluntarios son esporádicas y corresponden principalmente al apoyo en la entrega de cajas de alimentos, donaciones en especies, apoyo en ollas comunes, atención psicológica y campañas de manera online.

Hasta mayo del 2021, en general los voluntarios de las organizaciones encuestadas mantuvieron el tipo de actividades respecto del año 2020. Sin embargo, estas tuvieron mayores libertades para realizar trabajos voluntarios en comparación al 2020, cuando no se pudieron ejecutar actividades como construcción de obras y recolección de información territorial. Cabe destacar que a raíz del COVID-19 muchas actividades empezaron a enfatizar el cuidado físico y mental de la población beneficiaria, como también la continuidad en apoyar con cajas de alimentos y especies.

En síntesis, a partir de la muestra encuestada se observa una disminución del personal remunerado, sobre todo en las organizaciones más grandes; del personal contratado en general para el periodo 2019 - 2021, y de una fuerte caída de personal a honorarios entre los años 2020 y 2021. En cuanto al voluntariado, se observa una fuerte disminución entre 2019 y 2020, en mayor medida entre actividades específicas que requerían presencialidad y que fueron suspendidas. Como se verá en secciones posteriores, la falta de voluntarios en las actividades que no fueron suspendidas fue una de

las dificultades identificadas por las organizaciones para operar durante el año 2020. Por último, se evidencia que los voluntarios se incorporan a nuevas actividades que surgen desde las organizaciones como respuesta a la crisis.

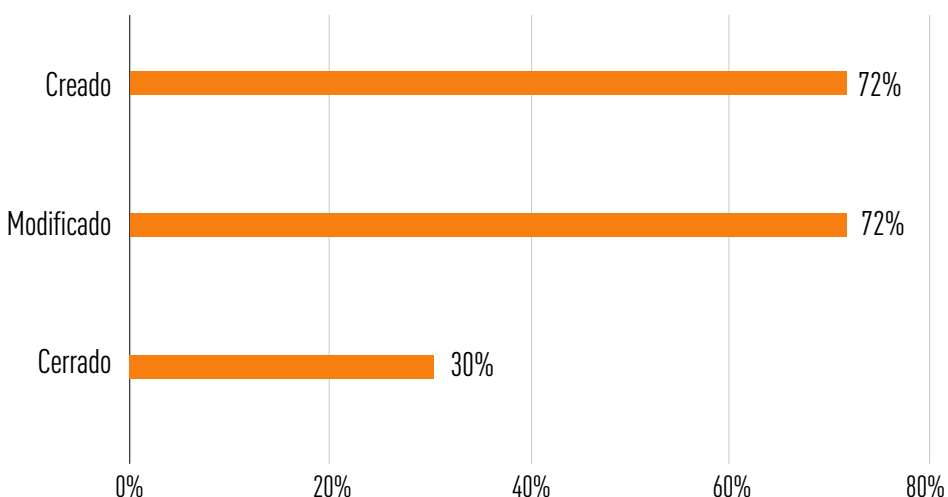
### 4.3 Adaptación y flexibilización de programas

En esta sección se revisarán las adaptaciones que las organizaciones realizaron a raíz de la crisis sanitaria y se analizan dos características respecto a los cambios en los programas. En primera instancia, se describe si las organizaciones tuvieron que crear, modificar o cerrar programas a partir de la pandemia. En segundo lugar, se analiza si es que la crisis provocada por el COVID-19 obligó a cambiar o flexibilizar la población objetivo de la organización, comparando los años 2019 y 2020.

#### Modificación de programas

A partir de la información recolectada, se puede decir que la gran mayoría de las fundaciones y corporaciones encuestadas crearon nuevos programas a raíz de la pandemia (72%), así como también realizaron modificaciones a los programas que estaban implementando antes (72%). Por otra parte, un 30% de las organizaciones tuvieron que cerrar programas que venían implementando antes de la pandemia. Cabe señalar que no se encontraron diferencias relevantes según el tamaño de las organizaciones.

## GRÁFICO 18. PORCENTAJE DE ORGANIZACIONES QUE TUVIERON QUE CREAR, MODIFICAR O CERRAR PROGRAMAS A PARTIR DE LA CRISIS DEL COVID-19.



Fuente: elaboración propia basado en datos de la encuesta.

N = 99

Pregunta de respuesta múltiple; total no suma 100%.

Entre las nuevas iniciativas creadas se menciona principalmente la entrega y apoyo en alimentación a familias. También se mencionan iniciativas de apoyo a la educación remota de niños y niñas, por ejemplo kits de lectura; programas de apoyo a la inserción laboral y apoyo psicológico y contención en el contexto de crisis. En menor medida, se mencionan programas de prevención de COVID-19 y la entrega de insumos sanitarios. Casi la totalidad de los nuevos programas mencionados hacen referencia a iniciativas de respuesta concretas para enfrentar la crisis, ya sea con apoyo en especies o apoyo profesional para la educación en línea, las condiciones de encierro y la pérdida de empleos, entre otros.

En cuanto a las modificaciones, el principal cambio mencionado hace referencia a la transformación de los programas en ejecución a formato remoto y/o virtual. Solo en algunos casos puntuales se menciona la imposibilidad de adaptar actividades presenciales a formato remoto. También se menciona la incorporación de distintos tipos de apoyo para los usuarios de los programas, entre ellos apoyo económico, en alimentos o apoyo psicológico. En el caso de los programas orientados a niños y niñas, en algunos casos se menciona que la virtualidad permitió trabajar con la totalidad de los grupos familiares en el desarrollo de

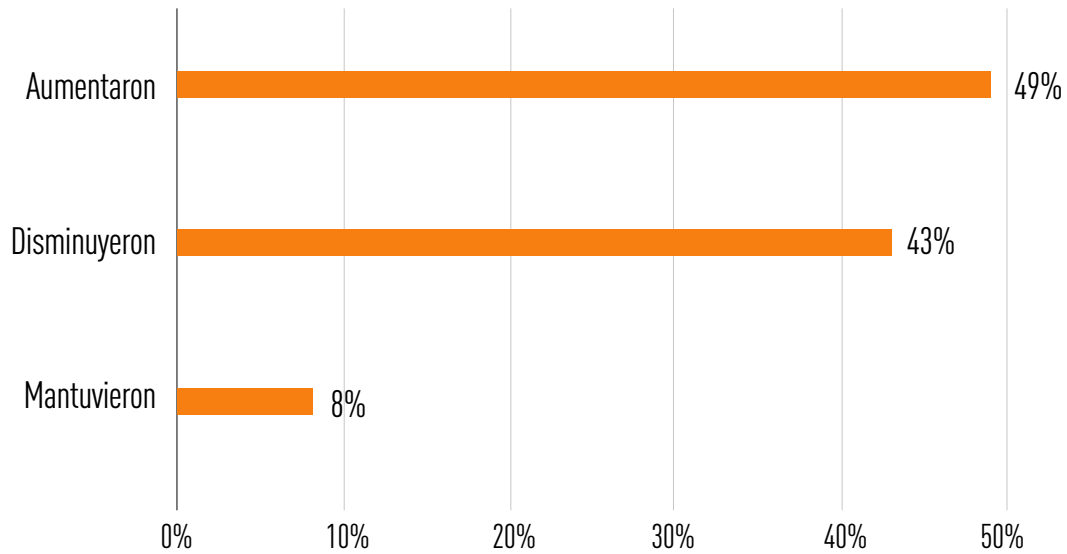
habilidades o apoyo a la educación remota. En el caso de los programas orientados a personas en situación de calle, se menciona la necesidad de ampliar los horarios de las residencias debido, entre otras cosas, a la prohibición de transitar durante el horario de toque de queda. En menor medida se mencionan la incorporación de instancias de alfabetización digital.

En cuanto a los programas que fueron cerrados, estos corresponden en su mayoría a programas de educación o capacitación que requerían de presencialidad, por ejemplo con personas mayores, población intrapenitenciaria o personas en situación de discapacidad mental. En menor medida se mencionan actividades de índole recreativa o turística.

Otro aspecto interesante en la relación a la adaptación de los programas al comparar entre antes y después de la pandemia, es la posibilidad que tuvieron las organizaciones de seguir atendiendo a la población objetivo.

Del total de organizaciones del presente estudio, el 49% aumentó el número de beneficiarios para el año 2020 respecto del 2019<sup>27</sup>; un 43% redujo su número de beneficiarios atendidos y solo el 8% manifestó que no tuvo variaciones entre 2019 y 2020.

27 Hay que considerar que para algunas organizaciones, el año 2019 fue un periodo poco común en cuanto a la atención de usuarios debido al estallido social ocurrido en octubre.

**GRÁFICO 19. PORCENTAJE DE ORGANIZACIONES QUE AUMENTARON, DISMINUYERON O MANTUVIERON SU POBLACIÓN BENEFICIARIA ENTRE 2019 Y 2020.**

Fuente: elaboración propia basada en datos de la encuesta.  
N = 86

Al comparar el aumento, mantención o disminución de beneficiarios por tamaño, se percibieron algunas diferencias entre grupos. Principalmente, se puede observar que las organizaciones pequeñas fueron las que disminuyeron el número de beneficiarios entre los años 2019 y 2020 en mayor proporción (54%). Por

otra parte, las organizaciones medianas fueron las que más aumentaron el número de beneficiarios en dicho periodo (54%). Finalmente, las organizaciones grandes presentan mayor homogeneidad, ya que aumentaron y disminuyeron sus beneficiarios en la misma proporción (41%).

**TABLA 9. PORCENTAJE DE ORGANIZACIONES QUE AUMENTARON, DISMINUYERON O MANTUVIERON SU POBLACIÓN BENEFICIARIA ENTRE 2019 Y 2020 SEGÚN TAMAÑO.**

	Aumentaron	Mantuvieron	Disminuyeron	N
<b>Pequeña</b>	43%	3%	54%	30
<b>Mediana</b>	54%	6%	40%	35
<b>Grande</b>	41%	18%	41%	17

Fuente: elaboración propia basada en datos encuesta.  
N = 82

Al consultar por las principales dificultades surgidas en la ejecución de los programas y las modificaciones implementadas, se menciona en primer lugar la imposibilidad de realizar actividades de manera presencial. En varios casos se especifica que esto tuvo un impacto negativo tanto en las metodologías de trabajo como en el vínculo con los usuarios y los territorios donde se insertan las organizaciones, además de la dificultad de hacer seguimientos y evaluaciones adecuadas. En este contexto, se mencionó también el desgaste emocional y físico de usuarios y trabajadores debido a la implementación de programas de manera virtual.

En esta misma línea, otra de las dificultades mencionadas de manera reiterada por las organizaciones es la falta de conectividad y alfabetización digital de sus usuarios, y en menor medida de los equipos, lo que dificultó la implementación de los programas en formato en línea. Esta dificultad se manifestó como especialmente relevante en el caso de organizaciones que trabajan con niños y niñas, personas mayores y población rural.

En el caso de organizaciones que entregan servicios de cuidado permanente, por ejemplo a personas mayores o personas en situación de discapacidad, se mencionó la escasez de personal. También se mencionó la dificultad de traslado de pacientes y trabajadores debido a las restricciones de movilidad. En esta misma línea, en varios casos se mencionó la ausencia de trabajadores voluntarios producto de las mismas restricciones sanitarias como una dificultad para la correcta implementación de programas y apoyos.

En relación a aspectos financieros, también se mencionó la necesidad de tener que destinar recursos monetarios y humanos para la implementación de protocolos de prevención contra el COVID-19 y la compra de implementos de protección. En algunos casos específicos se hace referencia a dificultades para levantar nuevos recursos.

En síntesis, en relación a la adaptación y modificación de programas producto de la crisis, se observa que, en general, entre las organizaciones encuestadas existió una gran flexibilidad para traspasar los programas a formato remoto y para responder a necesidades contingentes

de los usuarios. Más de la mitad de las organizaciones aumentaron o mantuvieron su cantidad de beneficiarios entre los años 2019 y 2020, lo que puede estar indicando que las adaptaciones implementadas les permitieron seguir atendiendo a la población beneficiaria.

Sin embargo, más de un 40% disminuyó su cantidad de usuarios, proporción que aumenta entre las organizaciones más pequeñas y supera el 50%. Este dato puede estar relacionado con el hecho que, entre las principales dificultades identificadas para la ejecución de programas durante el año 2020 se encuentran la imposibilidad de realizar actividades presenciales y la falta de acceso a internet y capacitación digital de parte de los usuarios. Es decir, la imposibilidad de realizar actividades presenciales y/o de conectarse a actividades virtuales pudo haber repercutido en la disminución de la cantidad de usuarios.

En conclusión, si bien una mayoría de las organizaciones encuestadas pudo adaptar sus actividades al formato remoto y continuar atendiendo a su población beneficiaria, o incluso aumentarla, esta adaptación no estuvo exenta de dificultades. Por una parte, se menciona que la virtualidad afecta la calidad de los programas, la posibilidad de hacer seguimiento y monitoreo y el vínculo con los usuarios. Por otra parte, hay una proporción de usuarios que no pudo acceder a las actividades virtuales ya sea por problemas de conectividad o falta de capacitación, lo que también afectó la correcta ejecución de los programas.

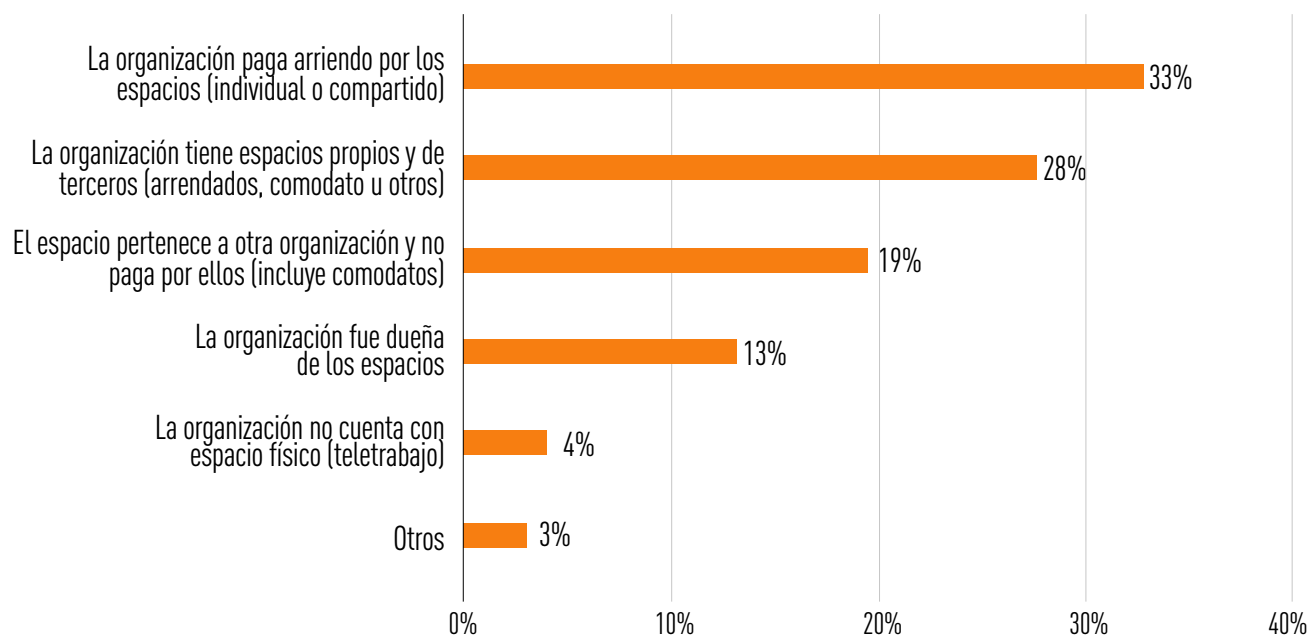
## 4.4 Adaptaciones e innovaciones para el trabajo remoto

En la siguiente sección, se analizan las principales adaptaciones e innovaciones que las organizaciones implementaron para continuar con su trabajo en el contexto de la crisis. Específicamente se les consultó respecto del uso de los espacios físicos, las adaptaciones para el trabajo remoto, medios de comunicación con sus trabajadores y beneficiarios, atributos organizacionales que les ayudaron a continuar su trabajo e impacto de estas modificaciones en sus actividades, líneas de trabajo y misión organizacional.

En relación con la naturaleza del espacio físico de las organizaciones, para el año 2019 la mayoría reconoce pagar arriendo por los espacios físicos (33%), además de tener espacios propios y de terceros (28%). El 19%

de los encuestados señaló que el espacio físico de su trabajo pertenece a otra organización y no paga por ellos (incluyendo comodatos), el 13% fue dueña de sus espacios para ese año.

**GRÁFICO 20. NATURALEZA DEL ESPACIO FÍSICO DE LA ORGANIZACIÓN PARA EL AÑO 2019.**



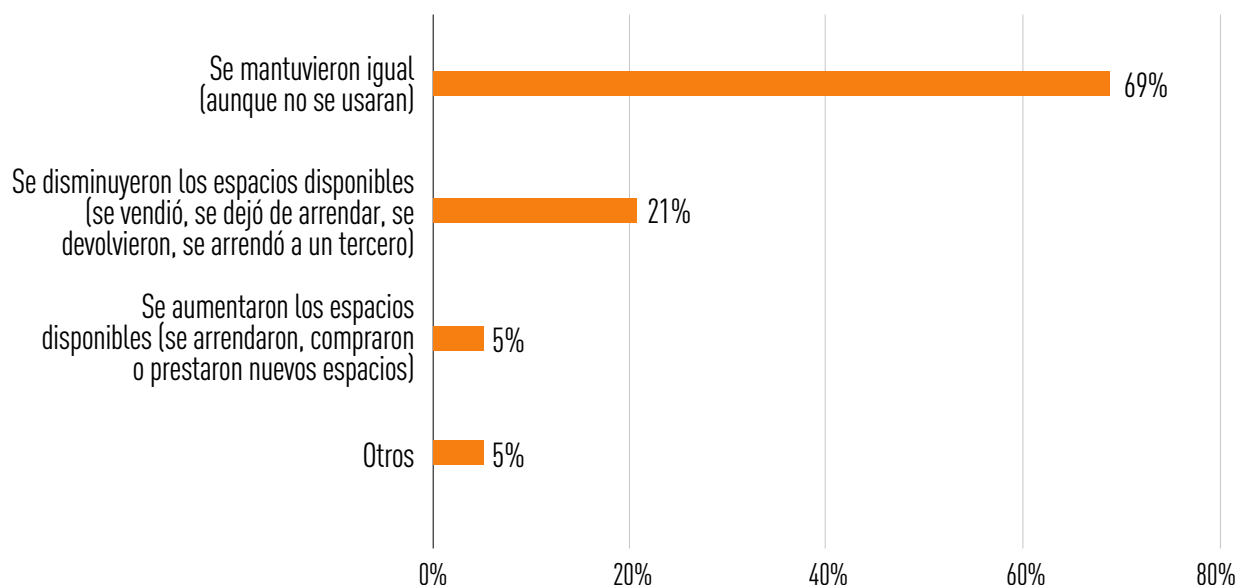
**Fuente:** elaboración propia basada en datos de la encuesta.  
N = 98

Por otra parte, durante la pandemia se puede observar que la mayoría de las organizaciones no tuvo cambios en su espacio físico respecto del año 2019 (69%). Sin embargo, un 21% de las organizaciones encuestadas señaló haber disminuido los espacios disponibles a partir de la pandemia y solo un 5% aumentó los espacios disponibles. Finalmente, el 5%

respondió haber tenido otro tipo de cambios en el espacio físico<sup>28</sup>. Varios de estos cambios podrían estar relacionados con las nuevas adaptaciones al teletrabajo, así como también a la posibilidad de no poder mantener los espacios físicos debido a las consecuencias económicas producto de la pandemia.

<sup>28</sup> Algunas respuestas incluyen haber modificado su espacio físico únicamente a teletrabajo.

**GRÁFICO 21. CAMBIOS EN EL ESPACIO FÍSICO DURANTE LA PANDEMIA RESPECTO DEL AÑO 2019.**



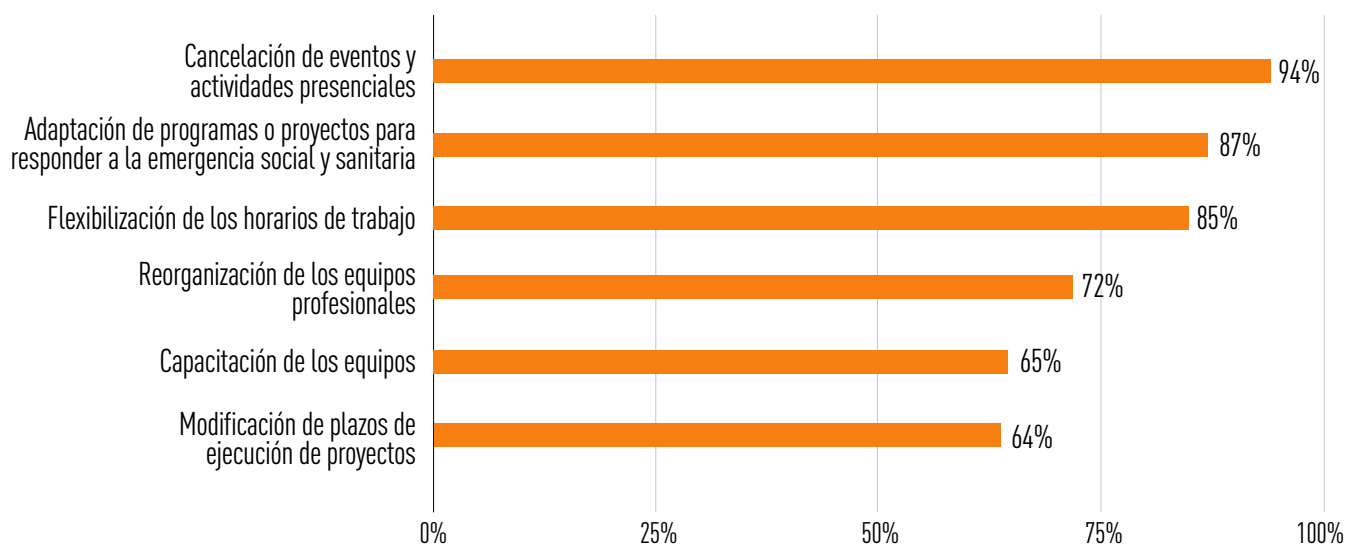
Fuente: elaboración propia basada en datos de la encuesta.

N = 97

En relación a los principales cambios que implementaron las organizaciones a raíz de la pandemia y el 94% menciona la cancelación de actividades presenciales. El 87% menciona que adaptaron sus programas o proyectos para la respuesta a emergencias. Este dato es congruente con los resultados

presentados en la sección anterior con respecto a la modificación de programas, en los que se evidencia que entre los principales cambios adoptados está la incorporación de apoyos económicos en especies y en apoyo psicosocial a los usuarios para enfrentar la crisis.

**GRÁFICO 22. CAMBIOS IMPLEMENTADOS POR PARTE DE LAS ORGANIZACIONES A RAÍZ DEL COVID-19.**



Fuente: elaboración propia basado en datos de la encuesta.

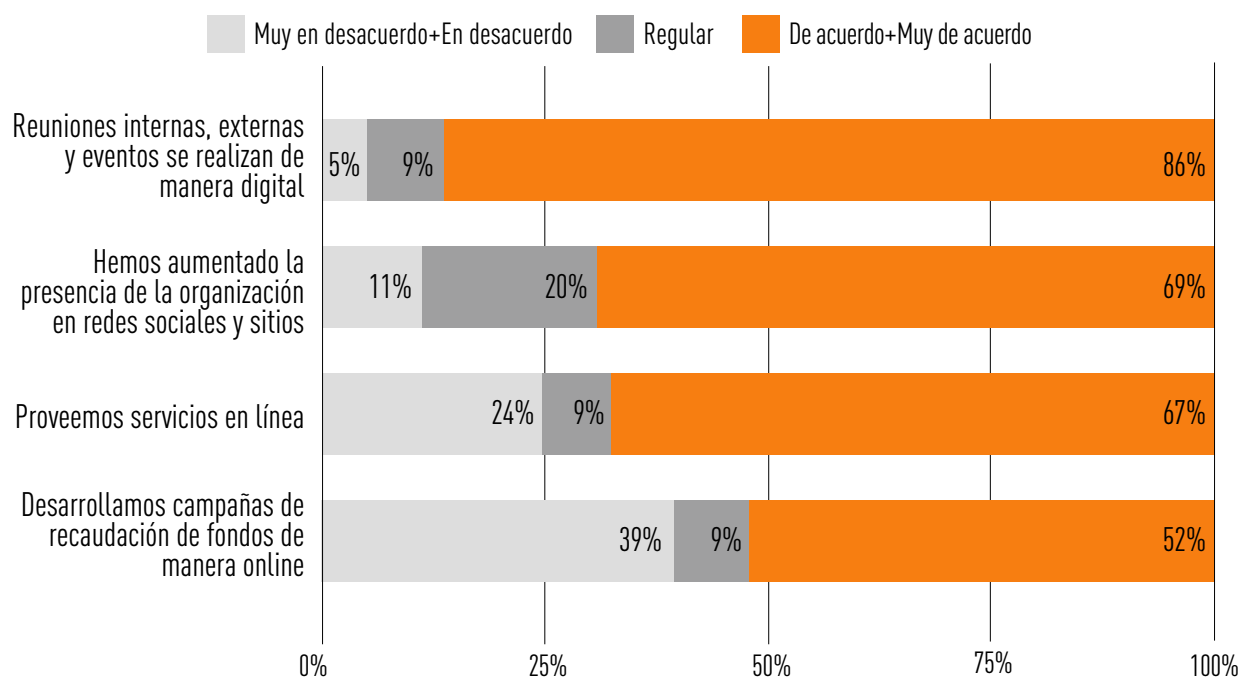
N = 99

Pregunta de respuesta múltiple; total no suma 100%.

En cuanto a la organización de los equipos, el 85% menciona la flexibilización de los horarios de trabajo, el 72% se refiere a la reorganización de los equipos, el 65% a la capacitación de los equipos y el 64% a la modificación de los plazos de los

proyectos. El hecho de que todas las opciones cuenten con más del 60% de menciones, da cuenta de la necesidad de adaptarse a las nuevas condiciones sanitarias y de trabajo remoto, lo que obligó a las organizaciones a modificar sus formas de trabajo.

**GRÁFICO 23. PORCENTAJE DE ACUERDO CON LAS SIGUIENTES FRASES RESPECTO DE SU ORGANIZACIÓN.**



Fuente: elaboración propia basada en datos de la encuesta.  
N = 99

La mayoría de las organizaciones encuestadas declaró estar de acuerdo o muy de acuerdo en que realizó reuniones internas y eventos de manera digital (86%). El 69% señala que ha aumentado la presencia de la organización en redes y un 67% declara que provee servicios en línea. En cuanto al desarrollo de campañas de recaudación de fondos de manera digital, cerca del 40% no está de acuerdo con esta frase, lo que da cuenta de las dificultades que se han evidenciado en este ámbito. Esto puede estar reflejando que muchas organizaciones no pudieron realizar actividades presenciales para el levantamiento de fondos, por ejemplo colectas o cenas solidarias, y no necesariamente pudieron reemplazarlas por actividades virtuales.

En relación a los principales medios para mantenerse en contacto con los equipos y trabajadores de las fundaciones y corporaciones, un 80% mencionó plataformas de videollamadas y un 73% WhatsApp u otras aplicaciones de chat. En menor

medida mencionaron el correo electrónico (23%), reuniones presenciales (10%) y teléfono (9%). Esto da cuenta de que la mayoría del trabajo se llevó a cabo de manera virtual, lo que en algunos casos, pudo haber implicado una inversión adicional en nuevas tecnologías y plataformas de comunicación.

Por su parte, en relación a la comunicación con los usuarios, el principal medio utilizado es WhatsApp (62%), seguido de plataformas de videollamadas (47%). En comparación a la comunicación con los equipos, es mayor la proporción de organizaciones que mencionan las reuniones o visitas presenciales como principal medio de comunicación con sus usuarios (33%). Esto puede deberse a la imposibilidad de ejecutar ciertos programas o proyectos de manera remota. También es mayor la proporción del uso del teléfono (29%), lo que puede estar dando cuenta de los problemas de conexión de algunos grupos de usuarios, obligando a buscar formas alternativas de mantenerse en contacto.



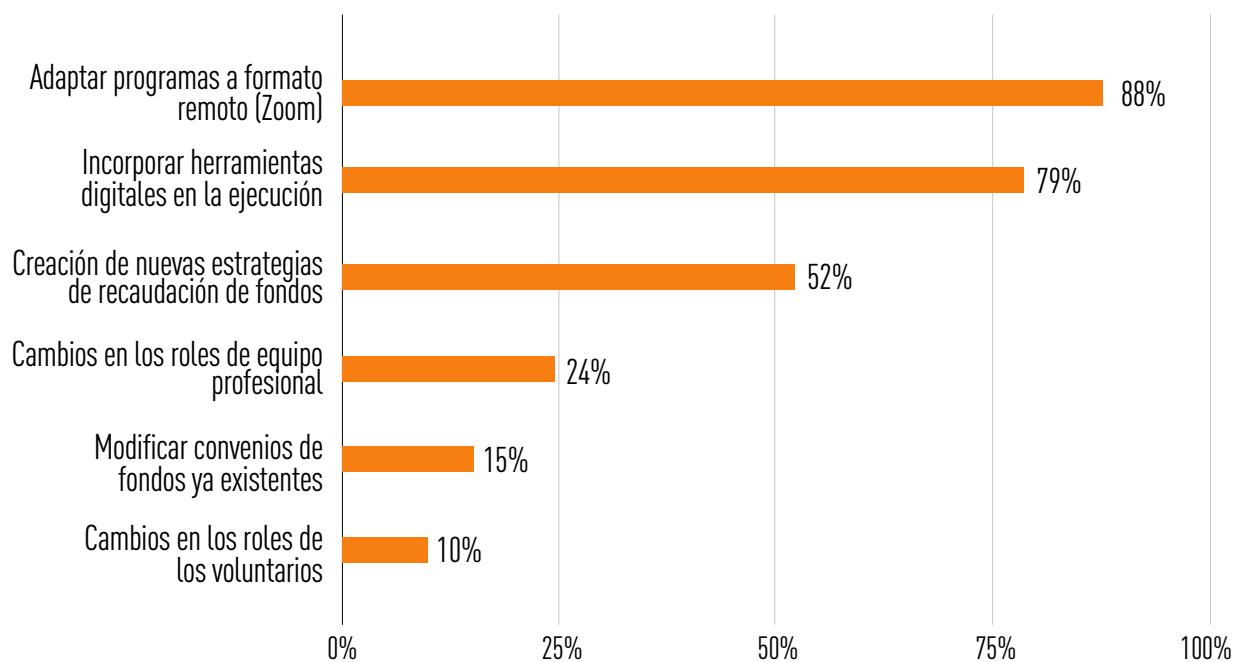
En relación a las innovaciones realizadas en el contexto de pandemia, se observa que más del 88% de las organizaciones encuestadas menciona que tuvieron que adaptar programas a formato remoto y el 79% que tuvieron que incorporar herramientas digitales. La mayoría de las organizaciones considera que estas innovaciones fueron exitosas, porcentaje que alcanza el 78% en el caso de la adaptación de los programas a formato remoto y el 67% en el caso de la incorporación de herramientas digitales.

En tercer lugar, el 52% de las organizaciones menciona la creación de estrategias digitales de recaudación de fondos.

Sin embargo, solo un 31% consideró que fue una estrategia exitosa. En menor medida, se mencionaron cambios en los roles del equipo profesional, la modificación de convenios de fondos ya existentes y los cambios en roles de los voluntarios.

Se podría afirmar entonces que, en general, las organizaciones encuestadas fueron relativamente exitosas en transformar su trabajo al formato digital y remoto, con la excepción de las acciones relacionadas con la recaudación de fondos, las que se mantienen como un desafío a abordar, una situación que se aborda en más detalle en la siguiente sección.

## GRÁFICO 24. INNOVACIONES REALIZADAS POR LAS ORGANIZACIONES A RAÍZ DE LA PANDEMIA.



Fuente: elaboración propia basada en datos de la encuesta.

N = 98

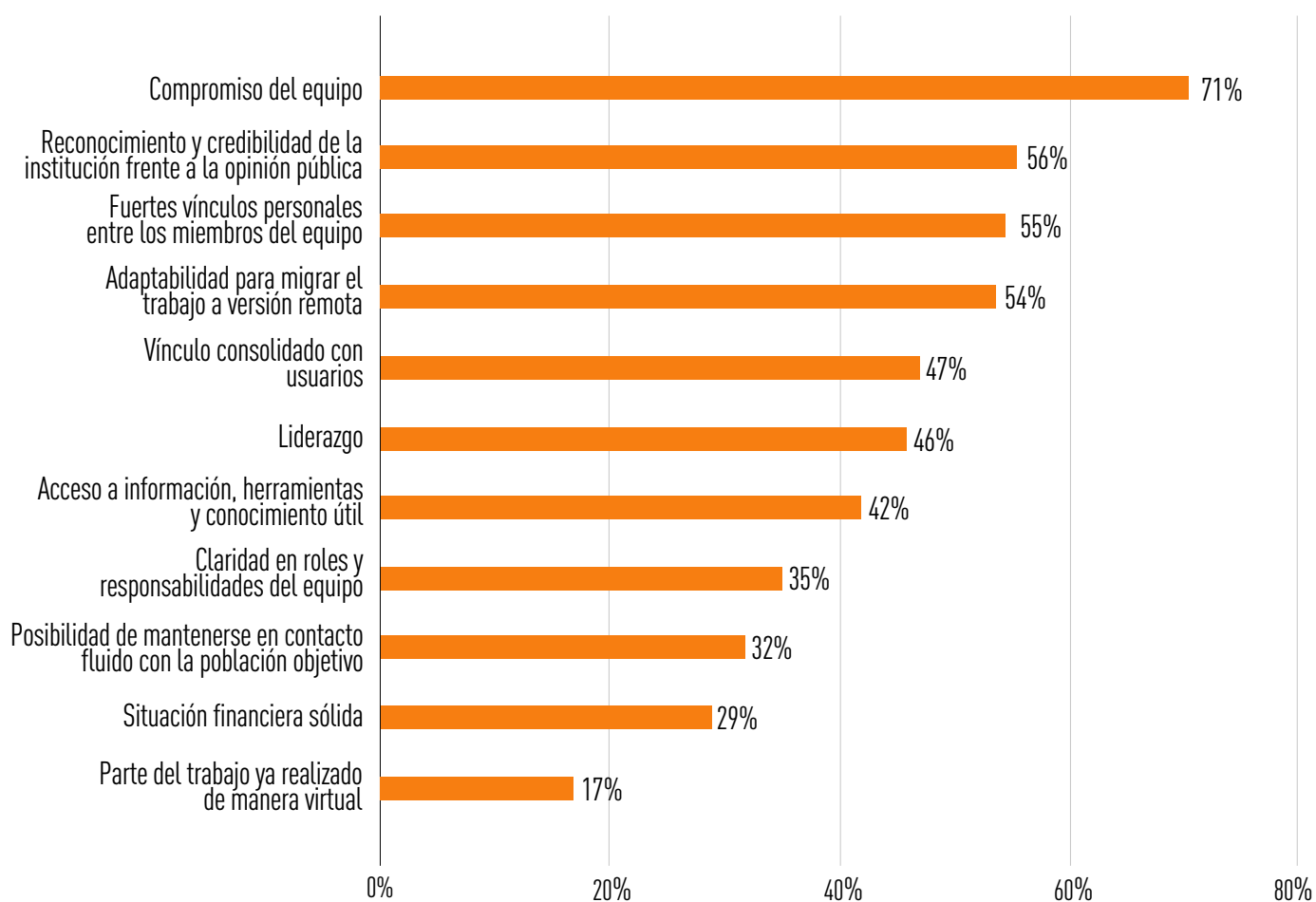
Pregunta de respuesta múltiple, total no suma 100%. Las organizaciones podían seleccionar hasta tres alternativas.

31 Pregunta de respuesta múltiple, total no suma 100%. Las organizaciones podían seleccionar hasta tres alternativas.

También se consultó con respecto a qué atributos de la organización contribuyeron a enfrentar la crisis. En primer término, se menciona el compromiso del equipo como un atributo que estuvo muy presente en el contexto de la crisis (71%). En segundo lugar, se menciona el reconocimiento de la institución frente a la opinión pública (56%), seguido de fuertes vínculos personales entre los miembros del equipo (55%) y adaptabilidad al trabajo remoto (54%).

Por su parte, los atributos menos mencionados son parte del trabajo ya realizado de manera virtual (17%) y situación financiera sólida (29%) lo que podría dar cuenta de que, si bien las organizaciones encuestadas no estaban objetivamente preparadas para enfrentar la situación de pandemia, en términos de estabilidad financiera y formas de trabajo, la presencia de otros atributos relacionados con las características de los equipos y su reconocimiento público han contribuido a sortear la crisis.

**GRÁFICO 25. ATRIBUTOS QUE TUVO BASTANTE SU ORGANIZACIÓN (% DE CATEGORÍA DE RESPUESTA “MUCHO”).**



Fuente: elaboración propia basada en datos de la encuesta.

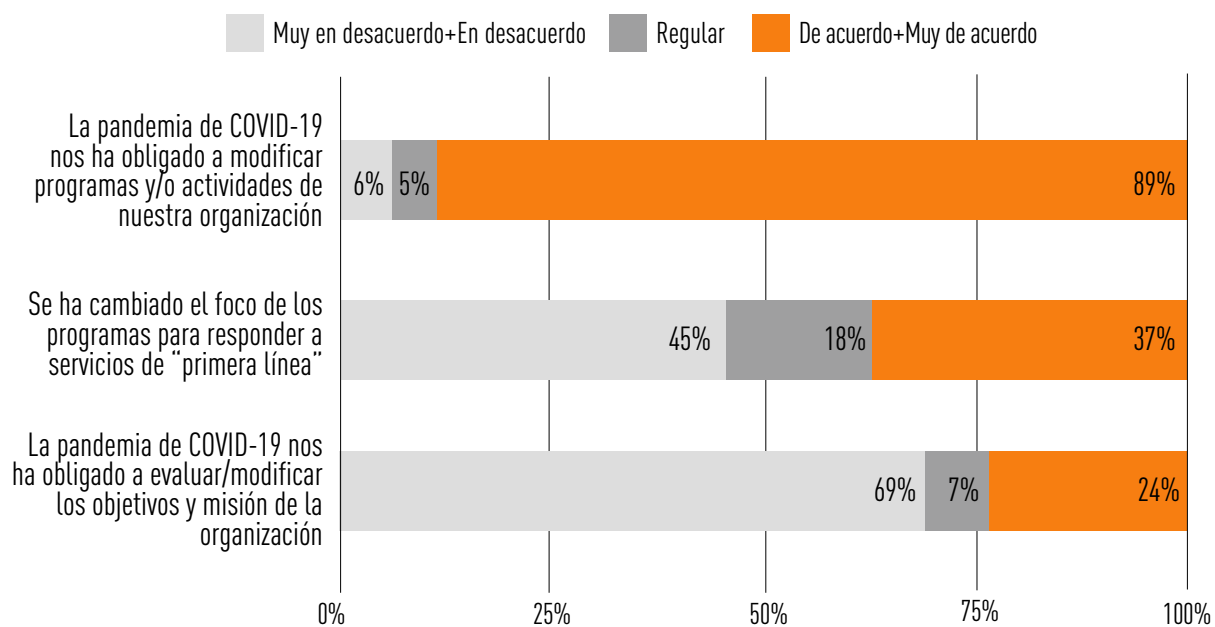
N = 99

En relación a la profundidad de los cambios que las organizaciones tuvieron que implementar para hacer frente a la pandemia, el 87% de las organizaciones encuestadas estuvo de acuerdo o muy de acuerdo con que la pandemia los obligó a modificar programas o actividades. En cuanto a los cambios en el foco de los programas con el fin de responder a servicios de “primera línea”, solo el 37% estuvo en de acuerdo o muy de acuerdo con esa afirmación. Esto puede estar indicando que, si bien hubo una necesidad de adaptar las actividades al

contexto de crisis, el foco de la labor de la organización no fue modificado durante el año 2020.

Cabe destacar que el 69% de las organizaciones encuestadas declaró estar en desacuerdo o muy en desacuerdo con que la pandemia los ha obligado a evaluar o modificar los objetivos y misión y misión, lo que hace referencia al cuestionamiento respecto de aspectos estructurales de las organizaciones que se han visto afectados por la crisis.

**GRÁFICO 26. GRADO DE ACUERDO DE LAS ORGANIZACIONES ANTE LAS SIGUIENTES FRASES.<sup>29</sup>**



Fuente: elaboración propia basada en datos de la encuesta.  
N = 97

Al comparar por tamaño de las organizaciones, se observan diferencias relevantes en la percepción con respecto a la necesidad de evaluar/ modificar los objetivos y misión de la organización. Mientras que en las organizaciones grandes solo el 5% declaró estar de acuerdo o muy de acuerdo con esta afirmación, entre las organizaciones medianas esta proporción alcanza el 22% y en las pequeñas el 40%.

En síntesis, en relación a las adaptaciones e innovaciones que tuvieron que implementar las organizaciones, se observa que más del 80% tuvo que adaptar el trabajo con sus beneficiarios y trabajo administrativo al formato remoto. Si bien se observa el uso masivo de herramientas digitales para la comunicación, una proporción importante de las organizaciones tuvo que mantener el contacto presencial

<sup>29</sup> Se le preguntó a las organizaciones: En relación a las actividades de su organización. ¿Cuán de acuerdo está con las siguientes frases?

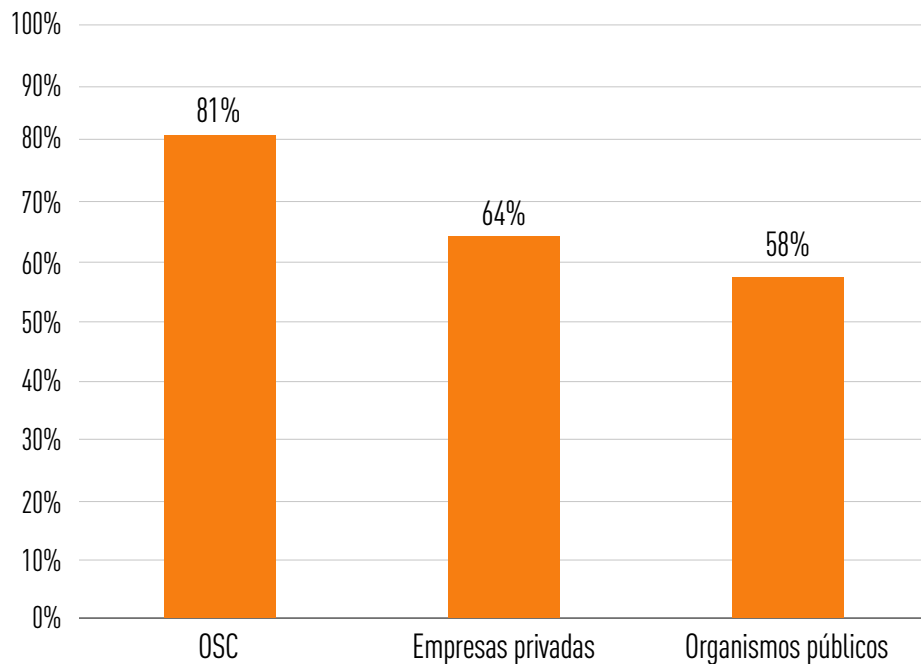
o vía telefónica con sus usuarios. Entre los factores que contribuyeron a enfrentar la crisis se encuentra el compromiso y los lazos entre los miembros del equipo, la reputación institucional y la adaptación de los programas a formato remoto y la incorporación de herramientas digitales para el trabajo.

Por último, si bien la mayoría de las organizaciones menciona estar de acuerdo con que tuvieron que modificar sus actividades producto de la crisis, en la mayoría de los casos se observa que el foco de la organización no se ha visto afectado y la misión y objetivos tampoco. Sin embargo, en relación a la necesidad de evaluar la misión y foco de la organización, existe una mayor proporción de organizaciones pequeñas que sí han tenido que hacerlo (40%), en comparación con las medianas (22%) y las grandes (5%), lo que puede estar reflejando las mayores dificultades que han tenido que enfrentar estas organizaciones con el fin de sortear la crisis.

## 4.5. Redes de colaboración

Las redes de colaboración a nivel local han sido identificadas en la literatura como un factor de resiliencia de las organizaciones en el contexto de crisis. De esta forma, se le consultó a las organizaciones encuestadas si es que durante el año 2020 colaboraron con distintos tipos de organizaciones con el fin de hacer frente a la crisis. El 90% de las organizaciones encuestadas afirman que colaboraron con otra OSC, organismo público o privado durante 2020<sup>30</sup>. Tal como se observa en el Gráfico 27, el 81% de las organizaciones colaboró con otra OSC (fundaciones, juntas de vecinos, organizaciones comunitarias, organizaciones internacionales), el 64% con empresas privadas y el 58% con organismos públicos. De las organizaciones que colaboraron con organismos públicos (57 casos), el 60% lo hizo con organismos del nivel central, el 40% con el nivel regional y un 68% a nivel local.

**GRÁFICO 27. PROPORCIÓN DE ORGANIZACIONES QUE COLABORARON DURANTE 2020 SEGÚN TIPO DE ORGANISMO COLABORADOR.**



Fuente: elaboración propia basada en datos de la encuesta.  
N OSC= 99

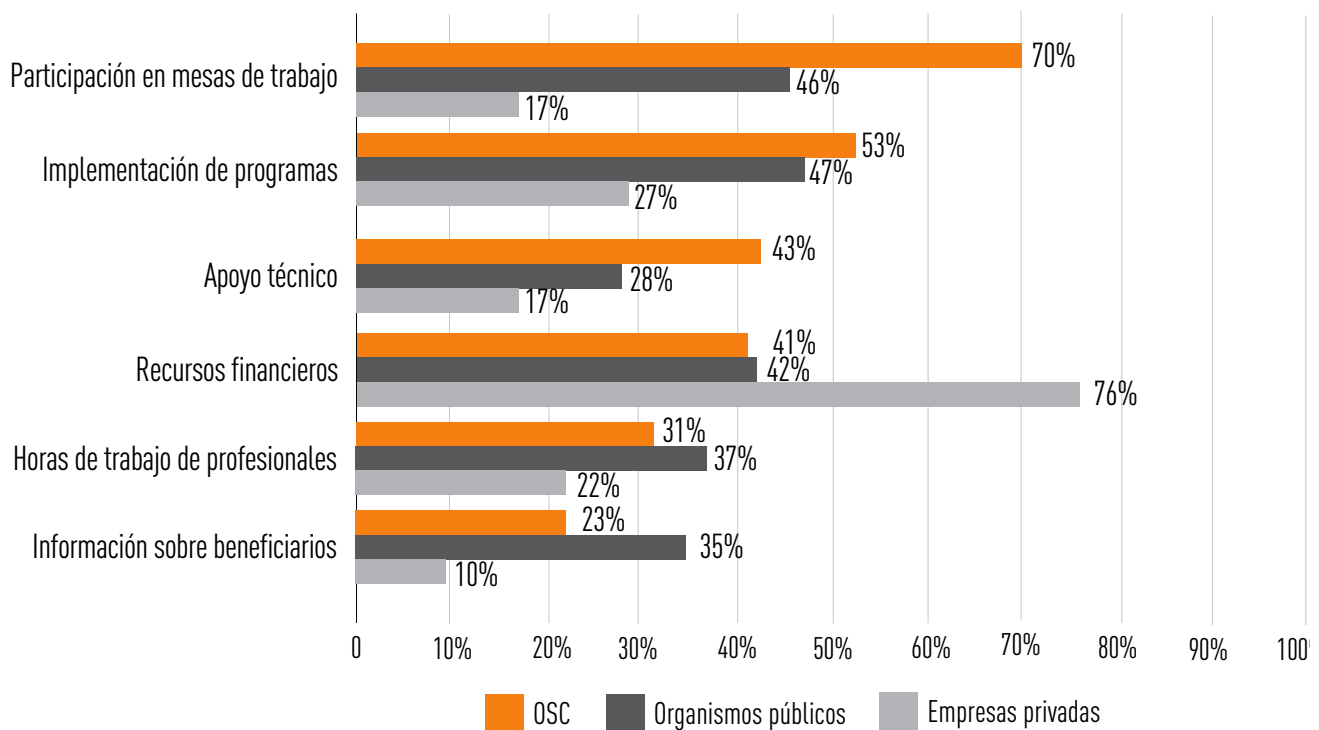
30 Se consultó por redes de colaboración constituidas específicamente para hacer frente a la crisis, por ende, no se consideraron colaboraciones que ya existieran previo al año 2020.

Al consultar por las actividades o resultados concretos de la colaboración, se observa que la colaboración con otras OSC se tradujo principalmente en participación en mesas de trabajo (70%), implementación de programas (53%), apoyo técnico (43%) y la obtención de recursos financieros (41%). Al consultar por las principales dificultades para colaborar con otras organizaciones, en muchos casos se mencionó que no hubo mayores obstáculos para el trabajo conjunto más allá de las dificultades para coordinarse y comunicarse en el contexto de trabajo remoto. Por último, varias organizaciones mencionaron dificultades relacionadas con los distintos enfoques de trabajo, metodologías y/o agendas priorizadas por cada organización. En menor medida se mencionaron la falta de recursos para realizar actividades y la burocracia producto de exigencias de reportabilidad de algunas organizaciones.

La colaboración con organismos públicos se tradujo principalmente en la implementación conjunta de programas (47%), participación en mesas de trabajo

(46%) y recursos financieros (42%). En relación a las dificultades en el trabajo con organismos públicos, la mayoría de las organizaciones encuestadas mencionaron la burocracia del sector público. En concreto, esta se refiere a la lentitud en los tiempos de respuestas, excesivas dificultades para la postulación y rendición de fondos, lentitud en la entrega de recursos y lentitud y falta de flexibilidad para realizar modificaciones presupuestarias a los proyectos conjuntos. También se mencionan dificultades relacionadas con la falta de conocimiento de los territorios por parte de algunos funcionarios y problemas de comunicación. Adicionalmente se mencionaron otros obstáculos, como la falta de participación y diálogo en la implementación de proyectos conjuntos, lo que genera una percepción de que no hay espacio para proponer desde las organizaciones, sino que solo para ejecutar lo mandado por los organismos públicos. Por último, en menor medida se mencionó como problemático el uso político de algunas instancias y actividades colaborativas.

**GRÁFICO 28. PRODUCTOS O SERVICIOS OBTENIDOS DE LA COLABORACIÓN SEGÚN TIPO DE ORGANISMO COLABORADOR.**



Fuente: elaboración propia basada en datos de la encuesta.

N OSC= 80

N organismos públicos= 57

N empresas privadas = 63

Pregunta de respuesta múltiple, total no suma 100%.

Por último, con el sector privado la colaboración se tradujo en la mayoría de los casos en la obtención de recursos financieros (76%). En general hay varias organizaciones que mencionaron que no tuvieron mayores dificultades en la colaboración con las organizaciones privadas. Entre quienes sí tuvieron dificultades se menciona el trabajo remoto, falta de tiempo para reunirse y las excesivas exigencias de reportabilidad a donantes. También se mencionan dificultades para conciliar agendas entre las instituciones debido a los diferentes intereses de cada una. Adicionalmente, existe una percepción de involucramiento insuficiente en la ejecución de las iniciativas conjuntas, más allá de la entrega de recursos. Por último se mencionó la disminución de recursos disponibles por parte de las empresas debido a la crisis económica.

En síntesis, se evidencia que la mayoría de las organizaciones encuestadas generó nuevas redes de

colaboración durante el año 2020, principalmente con otras organizaciones de la sociedad civil. La colaboración con otras OSC se traduce en participación en mesas de trabajo y la implementación de programas en conjunto, al igual que la colaboración con organismos públicos. Por su parte, la colaboración con empresas privadas se tradujo en la mayoría de los casos en la obtención de recursos. En relación a las dificultades evidenciadas para la generación de redes de colaboración, en general se manifestó que hay menos obstáculos en el trabajo con otras OSC y con organizaciones privadas. Los problemas identificados se relacionan con las dificultades para coordinarse y conciliar agendas debido a los distintos enfoques, metodologías e intereses divergentes. Por su parte, con el sector público se mencionaron dificultades relacionadas con la lentitud de los procesos y las exigencias de documentación asociada, la falta de presencia en los territorios y la falta de espacios de diálogo y participación.

## Recuadro 1. Aproximación a las organizaciones que se vieron más afectadas por la crisis

Un 47% de las organizaciones estudiadas disminuyeron sus ingresos entre los años 2019 y 2020, lo cual representa a 42 organizaciones de la muestra. Con el fin de conocer más en detalle a estas organizaciones, se seleccionó una submuestra de aquellas que perdieron el 30% o más de sus ingresos entre los años 2019 y 2020 para explorar sus características comunes, las que corresponden a 20 organizaciones. Se hizo un corte en la pérdida de ingresos igual o superior al 30%, ya que esta proporción se considera una caída significativa y a la vez representa a cerca de la mitad de las organizaciones que vieron disminuidos sus recursos en el periodo de estudio.

A continuación se detallan las principales características e impactos que tuvo la crisis en la labor de estas organizaciones:

- Son organizaciones principalmente pequeñas y medianas y de menor antigüedad, esto es, constituidas después del año 2011.
- La caída de ingresos se dio principalmente en los ingresos recibidos desde el sector público, en comparación al sector privado y los recursos propios.
- Son organizaciones que tuvieron una caída en su personal remunerado (tanto contratados como a honorarios) y una fuerte caída del personal voluntario.
- Las organizaciones que perdieron más del 30% de sus ingresos entre 2019 y 2020 tuvieron que cambiar su misión/objetivos en mayor medida que las organizaciones que perdieron menos del 30% de sus ingresos o que aumentaron sus ingresos en dicho periodo.
- Estas organizaciones tuvieron que cerrar más programas respecto de las organizaciones que perdieron menos del 30% de sus ingresos o que aumentaron sus ingresos en dicho periodo.
- Las organizaciones que perdieron más del 30% de sus ingresos entre los años 2020 y 2019 mencionaron en menor proporción el haber creado nuevas estrategias de recaudación de fondos respecto del resto de las organizaciones.
- Las organizaciones que perdieron más del 30% de sus ingresos entre 2020 y 2019, muestran una menor proporción de redes de colaboración con el sector público y el sector privado en comparación al resto de las organizaciones, lo que se puede traducir en menor apoyo en recursos monetarios y no monetarios.

Estos resultados dan cuenta de que hay un grupo de organizaciones más pequeñas y nuevas que sí se vieron afectadas en términos económicos por la crisis, ya sea porque recibieron menos recursos que el año 2019 y/o porque cuentan con menos redes de apoyo. Los impactos de la crisis se observan sobre todo en la disminución de personal remunerado y voluntario y en la necesidad de cerrar programas. De esta manera, surge como desafío analizar con mayor detalle el impacto de la crisis en este grupo con el fin de generar estrategias específicas de apoyo y fortalecimiento.

## 4.6 Aprendizajes y próximos desafíos

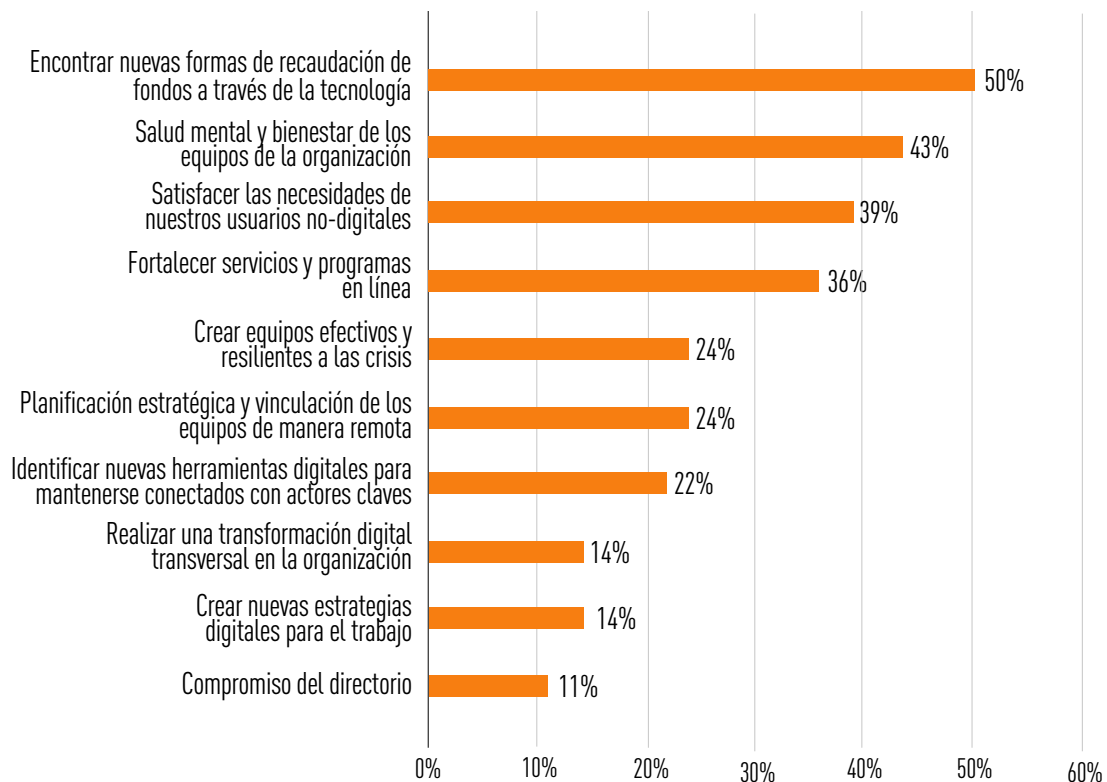
En la siguiente sección se analizan los principales aprendizajes y desafíos futuros de las organizaciones, identificados a partir de los principales impactos y adaptaciones que tuvieron que realizar a raíz de la crisis. Específicamente se describen las áreas prioritarias a abordar en los próximos seis a 12 meses y la confianza y aprendizajes para enfrentar futuros desafíos.

### Áreas prioritarias de las organizaciones en los próximos seis a 12 meses

Ante la presencia de la amenaza del COVID-19 las organizaciones se han visto afectadas de diversas

maneras en cuanto a su estructura. Las organizaciones de la muestra encuestada señalaron principalmente cuatro áreas en cuanto a un futuro desarrollo organizacional, las cuales incluyen: encontrar nuevas formas de recaudación de fondos a través de la tecnología (50%), salud mental y bienestar de los equipos de la organización (43%), satisfacer las necesidades de los usuarios no-digitales (39%) y fortalecer los programas en línea (36%). Así, se vuelve prioritario para las organizaciones encuestadas buscar nuevas estrategias para captar fondos y lograr sostenerse en el largo plazo ante los efectos perjudiciales de la pandemia, como también el cuidado psicológico de los equipos y el apoyo a los beneficiarios, tanto a través de los programas en línea como a través de canales alternativos para los usuarios no digitales.

GRÁFICO 29. ÁREAS DE TRABAJO PRIORITARIAS PARA LAS ORGANIZACIONES EN LOS PRÓXIMOS SEIS A 12 MESES.



Fuente: elaboración propia basada en datos de la encuesta.

N = 92

Pregunta de respuesta múltiple, total no suma 100%. Las Organizaciones podían seleccionar hasta tres alternativas.



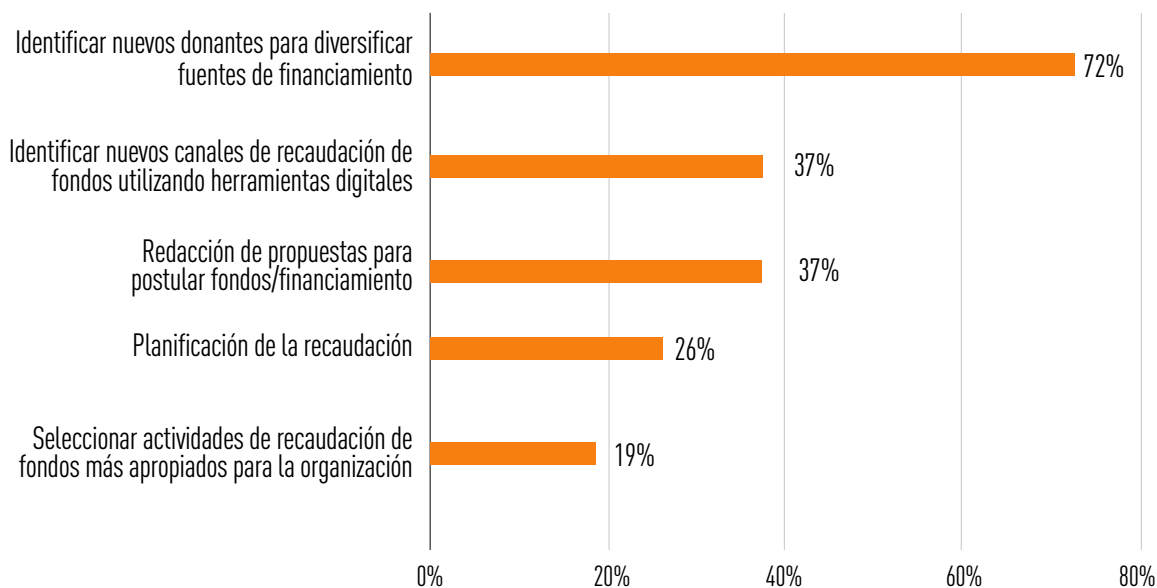
## Desafíos de financiamiento

En cuanto a la recaudación de fondos, las organizaciones se enfrentan al desafío de poder encontrar nuevas formas para sostener su actividad. Al consultar por los aspectos a mejorar en esta línea, destaca la opción de identificar nuevos donantes para diversificar las fuentes de financiamiento (72%), muy por sobre las opciones siguientes que son identificar nuevos canales de recaudación de fondos utilizando herramientas digitales (37%) y la redacción de propuestas postular a fondos (37%). Este último punto es coherente con los resultados de estudios previos tanto en Chile como en otros países

en los que se identifica que existe una percepción de dificultad respecto de la postulación a financiamiento público, debido a la gran cantidad de documentación requerida y a distintos formatos exigidos, entre otros (Boris et al., 2010; Pettijohn et al., 2013; Irarrázaval, Sagredo y Streeter, 2019).

De esta forma, la necesidad de las organizaciones de encontrar otros financistas para su normal funcionamiento es una necesidad permanente que cobra relevancia también en el actual contexto, en el cual depender de un número limitado de donantes o fuentes de recursos no resulta sostenible en el tiempo.

GRÁFICO 30. ASPECTOS PARA MEJORAR EN CUANTO A LA RECAUDACIÓN DE FONDOS.



Fuente: elaboración propia basada en datos de la encuesta.

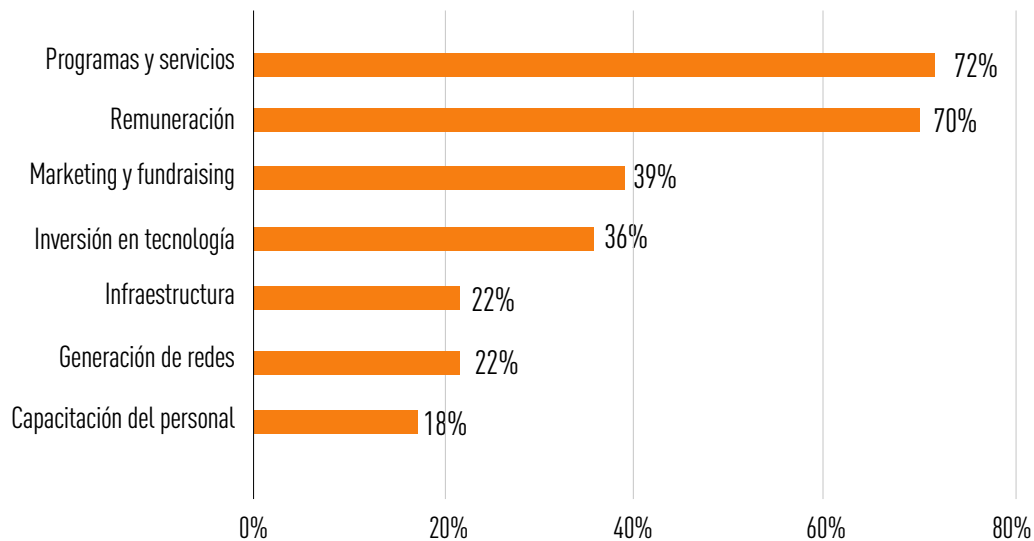
N = 97

Pregunta de respuesta múltiple, total no suma 100%. Las Organizaciones podían seleccionar hasta dos alternativas.

Ante la pregunta sobre qué áreas de la organización requerirán mayor financiamiento en los próximos seis a 12 meses, las principales necesidades identificadas están asociadas a los programas y servicios (72%) y remuneraciones (70%). Ambas representan los principales gastos para las organizaciones, por lo que uno de los desafíos más importantes para las fundaciones y corporaciones es

poder sostener a su equipo humano junto con los gastos operacionales de sus programas. Otras áreas mencionadas corresponden a marketing y *fundraising* (39%) e inversión en tecnología (36%). Finalmente se mencionan, en menor medida, como áreas que requieren financiamiento la infraestructura (22%), generación de redes (22%) y capacitación del personal (18%).

GRÁFICO 31. ÁREAS DONDE MÁS SE NECESITA FINANCIAMIENTO PARA LAS ORGANIZACIONES ENCUESTADAS.



Fuente: elaboración propia basada en datos de la encuesta.

N = 97

Pregunta de respuesta múltiple, total no suma 100%. Las Organizaciones podían seleccionar hasta tres alternativas.

### Confianza ante una próxima crisis y aprendizajes

Finalmente, cuando se le preguntó a las organizaciones con respecto al nivel de confianza para enfrentar una próxima crisis, el 86% de los encuestados manifestó que se siente muy confiado o confiado. Solamente un 13% respondió que se consideraría algo confiado y solo una organización (representando el 1%) respondió que se sentiría poco o nada confiado. No se evidencian diferencias relevantes al comparar por el tamaño de las organizaciones. Esto demuestra que, a pesar de los efectos negativos provocados por la pandemia, las organizaciones tienen una gran confianza en sí mismas para afrontar nuevos desafíos, lo cual se relaciona con la resiliencia organizacional en cuanto al empoderamiento de los equipos y el compromiso mencionados anteriormente.

En cuanto a los principales aprendizajes organizacionales, el más relevante para las fundaciones y corporaciones corresponde a la capacidad de adaptación y resiliencia ante la crisis. Este aprendizaje puede agruparse en tres materias: aprendizajes relacionados con el equipo de la organización, aprendizajes relativos al financiamiento y aprendizajes en cuanto a gestión estratégica.

En cuanto al equipo de trabajo, los principales aprendizajes de las organizaciones corresponden a la capacidad de flexibilización de los horarios de trabajo, la relevancia del trabajo remoto, el compromiso del equipo y la importancia de la salud mental de los mismos. Al igual que lo identificado en otros estudios, el compromiso del equipo surge como un componente importante de la resiliencia organizacional para las fundaciones y corporaciones del presente estudio. Además, la flexibilización de los horarios de trabajo y el cuidado de la salud mental han sido estrategias relevantes para enfrentar la actual crisis. Otro factor relevante mencionado en la literatura -pero que aparece con menor frecuencia en el presente estudio- corresponde a la importancia del liderazgo y autonomía de los equipos de trabajo.

Finalmente, en cuanto a la gestión organizacional, al igual que en la literatura internacional es muy importante como aprendizaje la capacidad de tener una hoja de ruta y objetivos institucionales claros. Otras adaptaciones mencionadas fueron la capacidad de mejorar los sistemas de información y comunicación tanto internos como externos y la importancia de las alianzas estratégicas y formación de redes. También, en menor medida, los participantes mencionaron la relevancia de ser creativos, y buscar innovaciones en las metodologías de la organización para atender a la población beneficiaria y contar con reservas financieras.

# 5

---

## CONCLUSIONES: FACTORES DE RESILIENCIA Y DESAFÍOS FUTUROS

El presente estudio tuvo como objetivo analizar el impacto de la crisis provocada por la pandemia en un grupo específico de fundaciones y corporaciones que trabajan en temas de vulnerabilidad y protección de derechos de la niñez y personas mayores y/o con población en situación de pobreza y vulnerabilidad. A partir de los resultados recién presentados, se puede concluir que este grupo de OSC no estuvo exento de verse afectado por las diversas consecuencias de la crisis. A continuación, se detallan las principales conclusiones en relación a los factores de resiliencia de las organizaciones y sus desafíos a futuro.

### **La pandemia impactó en los ingresos y gastos de las organizaciones, generando un cambio en la composición de estos**

En primer término, se observa un aumento en los ingresos de las organizaciones, sin embargo, el aumento de los gastos fue más grande, lo que impacta de manera más significativa a las organizaciones grandes, las cuales aumentaron su déficit. A su vez se observa que los ingresos privados tienen un aumento significativo, siendo durante el año 2020 más del 50% de los recursos totales. De esta forma, las organizaciones se transformaron en canalizadoras de aportes de recursos de privados para hacer frente a la crisis. No obstante, también hay más de un 45% de organizaciones que perdieron ingresos entre los años 2019 y 2020, de las cuales cerca de la mitad perdió un 30% o más, lo que se tradujo principalmente en una disminución de personal y cierre de programas.

Cabe destacar que, si bien hay un grupo importante de organizaciones que aumentó sus ingresos entre un año y otro, una limitación del estudio es que no fue posible determinar si este aumento será permanente o si se relaciona con recursos destinados específicamente a la respuesta a la emergencia. Por ende, no es posible concluir que haya una mejora en la situación económica de las organizaciones que vaya a ser sustentable en el tiempo. En este contexto, resulta de suma relevancia seguir monitoreando la situación de las organizaciones con el fin de identificar futuros impactos económicos producto de la pérdida de ingresos que recibieron de manera extraordinaria durante el año 2020.

### **La crisis impactó en las condiciones laborales y en la presencia de voluntariado de las organizaciones**

En segundo lugar, se evidencian algunos impactos en la cantidad y condiciones laborales del personal. En general, en cuanto a los trabajadores remunerados se observa una

disminución en la cantidad de trabajadores entre 2019 y 2021. Entre las organizaciones de mayor tamaño se evidencia además una disminución de los trabajadores con contrato, la que fue leve entre 2019 y 2020, pero que se acrecentó en 2021. También se observó un leve aumento en la cantidad de trabajadores a honorarios.

En cuanto a los trabajadores voluntarios se observa una fuerte disminución entre 2019 y 2020. Esto se explica sobre todo porque la mayoría de ellos se desempeñan en actividades esporádicas como construcciones o acompañamientos. Las restricciones a la movilización y a la realización de actividades presenciales tuvieron un gran impacto en este grupo. No así en los voluntarios que desarrollan actividades permanentes en las fundaciones y corporaciones, los que se mantuvieron relativamente constantes. La falta de apoyo de voluntarios fue mencionada como una dificultad para la ejecución de programas e iniciativas durante 2020. A partir de lo anterior, surge el desafío de retomar el trabajo con voluntarios en instancias presenciales, incorporando protocolos y medidas de seguridad o, en su defecto, involucrar a los voluntarios esporádicos en la ejecución de las actividades virtuales.

### **Capacidad de adaptación al trabajo remoto permitió a las organizaciones seguir funcionando**

En relación a las adaptaciones de los programas y proyectos durante la crisis, se destaca la flexibilidad de la mayoría de las organizaciones encuestadas para adaptar sus programas a formato remoto o virtual.

Con el fin de poder llevar a cabo su trabajo en un contexto de restricciones de movilidad y presencialidad, la mayoría de las organizaciones mencionó la incorporación de nuevas plataformas y herramientas digitales para la realización de actividades y la coordinación interna. Esto implicó que la comunicación tanto con los equipos como con los usuarios durante 2020 se llevó a cabo principalmente a través de plataformas de videollamada y chat. En el caso de la comunicación con los usuarios, se evidenció una mayor presencia de visitas presenciales, la que se explica en parte por la naturaleza de ciertos servicios (por ejemplo cuidados) y en algunos casos por las dificultades de conectividad.

Si bien la rápida adaptación al trabajo remoto da cuenta de la capacidad de resiliencia de las organizaciones, estos procesos no estuvieron exentos de dificultades. Entre ellas, se destacan especialmente los problemas de conexión a internet y falta de conocimientos en el uso de plataformas por parte de sus usuarios. Esto se condice con el hecho

de que unos de los principales desafíos identificados por las organizaciones para los próximos seis a 12 meses es el poder satisfacer las necesidades de sus usuarios no digitales. De esta forma, resulta relevante poder generar estrategias específicas que permitan acceder a estos usuarios e incluirlos en la ejecución de las distintas iniciativas.

### **Flexibilidad para adaptar programas permitió responder a necesidades emergentes de usuarios**

Junto la adaptación al trabajo remoto, se evidencia la incorporación de apoyo específicos para enfrentar contingencias de sus usuarios, como la pérdida de empleos y la disminución de los ingresos de los hogares, tensiones y estrés producto del encierro, falta de capacidades para el uso de plataformas digitales, entre otros. Menos de un tercio de las organizaciones encuestadas manifestó haber tenido que cerrar programas. La mayoría crearon programas nuevos o realizaron modificaciones, lo que les permitió continuar atendiendo a sus usuarios. De hecho, más de la mitad de las fundaciones y corporaciones encuestadas mantuvieron o aumentaron su cantidad de beneficiarios. Es entre las organizaciones más pequeñas donde se observó una mayor proporción de organizaciones que disminuyeron su cobertura en términos de beneficiarios en el periodo estudiado.

En relación al aumento de la cantidad de usuarios en un contexto de disminución del personal remunerado y voluntario, esto puede explicar por que actividades que antes estaban pensadas para un perfil específico, por ejemplo niños y niñas, al adaptarse a formato virtual permitieron la participación de todo el grupo familiar. Lo mismo en el caso de seminarios o cursos que al desarrollarse en formato virtual permitieron la participación de una mayor cantidad de personas que lo que permitía el formato presencial. De esta forma, queda pendiente indagar en mayor profundidad a qué tipo de actividades se sumaron los nuevos beneficiarios y si estas se pueden seguir replicando en el futuro.

A pesar de los cambios implementados, tanto en los programas como en la comunicación y coordinación interna de los equipos, la mayoría de las organizaciones encuestadas declaró que la misión y objetivos principales

de su organización se mantuvieron, al igual que las principales líneas de trabajo. Estos datos son coherentes con lo reportado por estudios en otros países, en los que se da cuenta que la flexibilidad y capacidad de innovación, junto con la mantención del foco principal de la organización, son factores que han contribuido a la resiliencia y sobrevivencia de las OSC. Nuevamente, solo en el caso de las de menor tamaño se da una mayor presencia de organizaciones que manifiestan haber tenido que evaluar o modificar su misión u objetivos, lo que se condice con que este tipo de organizaciones han sido las más afectadas en términos de capacidad de dar respuesta a sus usuarios.

### **Compromiso de los equipos y vinculación con actores externos como factores de resiliencia**

Entre los factores internos de las organizaciones que se considera que contribuyeron a sortear la crisis, destaca sobre todo el compromiso de los equipos y los fuertes vínculos entre sus miembros, además de la reputación institucional. En este contexto, adquiere gran relevancia la priorización de la salud mental y el bienestar de los equipos como uno de los principales ámbitos a trabajar para los próximos seis a 12 meses, sobre todo considerando que el desgaste de los equipos fue identificado como una dificultad en la ejecución de los programas durante el año 2020.

Otro factor de resiliencia identificado en la literatura es la presencia de redes de colaboración. La mayoría de las organizaciones encuestadas declaró haber colaborado con otras OSC, organismos públicos o empresas privadas durante 2020, lo que se tradujo principalmente en la ejecución de programas de manera conjunta y en la obtención de recursos desde el sector privado. En este contexto, con el fin de fortalecer el trabajo de las organizaciones estudiadas, surge el desafío de fortalecer estas redes, facilitando la articulación de los distintos enfoques e intereses entre OSC y de estas con empresas privadas. En relación a la colaboración con organismos públicos, surgen desafíos relacionados sobre todo con la burocracia estatal ya identificados en estudios previos<sup>32</sup>, los que parecieron no haber disminuido durante la pandemia, y la falta de espacios de diálogo y participación que fomenten una real colaboración entre Estado y OSC y no solo una dinámica de prestación de servicios.

---

32 Para más detalle ver “Un nuevo trato para los OSC: Desafíos y propuestas” disponible en: <https://politicaspUBLICAS.uc.cl/publicacion/otras-publicaciones/un-nuevo-trato-para-las-organizaciones-de-la-sociedad-civil-desafios-y-propuestas/>

### **Desafíos futuros: sostenibilidad financiera, cuidado de los equipos y vinculación con los usuarios**

En síntesis, los resultados del estudio permiten concluir que, con la excepción de las organizaciones más pequeñas, en general las organizaciones estudiadas han logrado sobrellevar la crisis provocada por la pandemia, continuando con la atención a sus usuarios y en general manteniendo a sus equipos de trabajo. Esto se ha logrado, entre otras cosas, gracias a la flexibilidad para adaptarse al trabajo remoto incorporando nuevas tecnologías y herramientas digitales, sumado a la flexibilización de los horarios y plazos de trabajo, la presencia de redes de colaboración y el compromiso de los equipos.

Si bien la gran mayoría de las organizaciones encuestadas confían en que podrán enfrentar futuras crisis, se evidencian tres grandes desafíos a abordar para lograr esto. En primer término, resguardar la sustentabilidad financiera que les permita contar con recursos suficientes para la ejecución de sus programas y garantizar condiciones laborales adecuadas para sus trabajadores. Esto implica diversificar fuentes de financiamiento y generar nuevas estrategias de incorporación de herramientas tecnológicas que permitan suplir, y en el futuro complementar la recaudación de fondos a través de actividades presenciales.

En segundo lugar, dada la relevancia del compromiso de los equipos en el buen funcionamiento de las organizaciones, es relevante generar estrategias de apoyo y contención frente al desgaste que se ha generado producto de la crisis, la incertidumbre y el trabajo remoto. En esta misma línea y vinculado con el punto anterior, se deben generar estrategias para evitar y contrarrestar la precarización de las condiciones laborales que pueden contribuir a afectar negativamente la salud mental y el bienestar de los equipos.

En relación a la vinculación con los usuarios, surge el desafío de recomponer los vínculos presenciales después de más de un año de trabajo virtual, lo que según lo manifestado por las mismas organizaciones, ha afectado no solo a los equipos de trabajo y usuarios, sino que también la calidad de las intervenciones. Esto resulta especialmente en el caso de los usuarios no digitales que se han visto en mayor medida excluidos de las distintas actividades, aunque sin dejar de lado los beneficios que ha traído la digitalización. Por ejemplo, el poder acceder a una mayor cantidad de usuarios de ciertas actividades como talleres, capacitaciones y otros, y los avances en alfabetización digital de grupos como personas mayores y habitantes de sectores rurales.

Por último, se presenta el desafío de fortalecer el trabajo de la OSC y empresas privadas que están dispuestas a aportar recursos monetarios y no monetarios para enfrentar este tipo de catástrofes.

# REFERENCIAS

- British Standards Institution (BSI). (2021). *Resiliencia Organizacional*: Obtenido de <https://www.bsigroup.com/es-CL/nuestros-servicios/resiliencia-organizacional/>
- Boris, E., Leon, E., Roeger, K. y Nikolova, M. (2010). *Human Service Non profits and government collaboration: Findings from the 2010 National Survey of Nonprofit Government Contracting and Grants*. Washington: Urban Institute.
- CAF America (2020). "Future-Proofing Non-profits for the Post-pandemic World." *CAF America*, vol. 6.
- CAF America (2021) "12 Months later The State of the Non-profits." vol. 7, no. *CAF America*.
- Centro UC Encuestas y Estudios Longitudinales y Asociación Chilena de Seguridad ACHS (2021). *Termómetro de la Salud Mental en Chile ACHS - UC*. Santiago, Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Clarke, B. "Six characteristics of a resilient charity." Charities Aid Foundation, 4 Junio 2020. Obtenido de: <https://www.cafonline.org/about-us/blog-home/charities-blog/six-characteristics-of-a-resilient-charity>
- Comunidad Organizaciones Solidarias (2020). *Resultados 2° Catastro de Organizaciones de la Sociedad Civil*. Santiago, Chile.
- Correa, Guillermo (2021). "Perspectiva Cívica: Tomando el pulso de la Sociedad Civil." Edited by Catania Juliana. *RACI*.
- Dayal, S. (2020). "The impact of COVID-19 on civil society." *Candid Blog*.
- Girardo, C. y Mochi, P. (2012). Las organizaciones de la sociedad civil en México: modalidades del trabajo y el empleo en la prestación de servicios de proximidad y/o relacionales. *Economía, sociedad y territorio*. Recuperado de: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-84212012000200003&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-84212012000200003&lng=es&tlng=es).
- Irrarázaval, I.; Sagredo, M y Streeter, P. (2020). *Un Nuevo Trato para las Organizaciones de la Sociedad Civil: Desafíos y propuestas*. Santiago: Centro de Políticas Públicas UC, Fundación Chile+Hoy.
- Irrarázaval, I.; Streeter, P. (2020). *Mapa de las Organizaciones de la Sociedad Civil 2020*. Santiago: Centro de Políticas Públicas UC, Fundación Chile+Hoy.
- Irrarázaval, I.; Streeter, P. (2017). *Sociedad en Acción: Construyendo Chile desde las Organizaciones de la Sociedad Civil*. Santiago, Centro de Políticas Públicas UC, Fundación Chile+Hoy.
- Mckinsey & Company (2020). *Agile Resilience in the UK: Lessons from de COVID-19 for the next normal*. UK, Mckinsey & Company.
- Ministerio de Salud, Gobierno de Chile (2020). *Reporte Diario 31 de diciembre de 2020*. Obtenido de: [https://s3.amazonaws.com/gobcl-prod/public\\_files/Campa%C3%B1as/Corona-Virus/Reportes/31.12.2020\\_Reporte\\_Covid19.pdf](https://s3.amazonaws.com/gobcl-prod/public_files/Campa%C3%B1as/Corona-Virus/Reportes/31.12.2020_Reporte_Covid19.pdf).

Organización Internacional del Trabajo (2020). “Panorama Laboral 2020.” *Edición COVID-19*.

Organización Mundial de las Naciones Unidas (2021). “Las muertes por COVID-19 en todo el mundo serían entre 6,8 y 10 millones, dos o tres veces superiores a las reportadas.” *Noticias ONU*. Obtenido de: <https://news.un.org/es/story/2021/05/1492332>.

Pettijohn, S., Boris, E., De Vita, C. y Fyffe, S. (2013). *Non-profit contracts and grants: Findings from the 2013 National Survey*. Washington D.C.: Urban Institute.

PricewaterhouseCoopers, et al. (2020) “Resultados Catastro Efectos del COVID-19 en organizaciones de la sociedad civil.”

Revilla, D. y Gomez, A. (2020). *Informe Final Encuesta “Sociedad civil organizada frente al COVID-19. Impacto, retos y acciones de resiliencia”*. Causas Ciudadanas.

Rodriguez, G.; y Sosvilla, S. (2020). *Estrategia de las fundaciones españolas en la era post-COVID-19*. España, Asociación Española de Fundaciones.



Impulsan:



**Centro UC**  
Políticas Públicas

Cofinancia:



**Unión Europea**