

EL TERCER SECTOR EN CHILE: UNA REALIDAD EMERGENTE

Marcela Jiménez de la Jara

Socióloga Mideplan

Nuevas perspectivas en materia de políticas sociales, atribuyen hoy en día a las organizaciones del Tercer Sector, un rol creciente¹. Chile no ha estado ausente a esta tendencia mundial, por lo que desde hace algunas décadas las organizaciones privadas sin fines de lucro y con fines públicos, han cobrado en nuestro país un protagonismo progresivo. Estas, sin duda, constituyen una "nueva configuración de lo social".

Tras una breve reflexión conceptual en relación a la ambigüedad e imprecisión de algunos términos se entregan marcos de referencia para entender el fenómeno de estas organizaciones en Chile.

Los "mecanismos de financiación" son la materia del segundo punto, percibiéndose como relevante la búsqueda de fondos propios o de autofinanciamiento, tras la retirada de la Cooperación Internacional en nuestro país, en los '90.

Las relaciones inter e intrasectoriales, son la materia del punto III, destacando en lo primero las relaciones más regulares y normadas con el Estado y con los empresarios. En cuanto a lo segundo, independiente de la inevitable competencia por la sobrevivencia y sustentabilidad de las organizaciones, es notable la creación de redes en las últimas décadas que aseguran pautas de conducta solidarias y cooperativas.

La formación profesional abordada en el punto IV, es aún una "asignatura pendiente", requiriéndose, como ocurre en países industrializados, e incluso en algunos de la región, organizar programas de postgrado que refuercen la formación de profesionales y técnicos de las OSCs. Este es un desafío, para las Escuelas de Trabajo Social del país y de la región.

¹ Para mayores antecedentes sobre este tema, ver entre otros, Franco (1996). Ver además, literatura reciente que pondera la "política de las alianzas", como es el caso de "Trabajando unidos para un cambio", Fiszbein y Lowden (1999).

La "información sobre el sector", tema del punto V, continúa siendo débil, por lo que hay aún un trabajo por hacer para ponerlo en el tapete y dinamizar la discusión en los medios de comunicación. Por otra parte, no todos los centros de documentación de las principales bibliotecas del país consideran el "descriptor", Tercer Sector.

Sin embargo y como se destaca en el último punto de este informe, las perspectivas futuras son promisorias respirándose un clima de esperanzas y de concretización de sueños. El "Acuerdo por la participación ciudadana y el fortalecimiento de la sociedad civil", firmado por directivos, profesionales y voluntarios de las organizaciones de la sociedad civil y el gobierno, entregan un marco político extraordinariamente positivo que estimula e incentiva.

I. EL TERCER SECTOR EN CHILE: UNA APROXIMACION²

1. Número de organizaciones

1.1 Antecedentes conceptuales e históricos

No es tarea fácil conceptualizar este retazo de la realidad social, nominado en términos genéricos "tercer sector"; más aún, hay quienes objetan esta terminología por considerarla "residual", ya que se refiere a todo aquello que no es "Estado" y que no tiene que ver con el mundo del mercado; aún así, hay esfuerzos de conceptualización, validados internacionalmente que lo sindicaron como el mundo de las organizaciones de la sociedad civil o de las entidades sin fines de lucro. Al respecto, es especialmente relevante lo estipulado por Lester Salamon.

- "El sector sin fines de lucro, es un set de organizaciones que ha sido incorporado privadamente, pero que sirve a un propósito público; es el caso de la educación, de la salud, del proceso científico, del estado bienestar o del pluralismo. El sector sin fines de lucro, entonces, incluye miles de organizaciones de diversos tipos"³.

En esta tarea clarificadora, son especialmente relevantes características definitorias ya cono-

cidas, que el investigador citado aporta para identificarlas⁴:

- *Formalización*: Deben estar, en alguna medida, institucionalizadas. Si bien es cierto algunas organizaciones pueden tener un gran peso informal se requiere que ellas tengan algún status que garantice su estabilidad y permanencia. Salamon alude la típica identidad legal de las corporaciones, la que permite a estas entidades, celebrar contratos y asumir compromisos financieros.
- *Condición de privadas*: Institucionalmente separadas del gobierno. Esto no significa que no puedan recibir apoyo gubernamental; más aún, en la mesa de las "Non profit", no es inaudita la participación del gobierno. Lo que sí es esencial, es que las organizaciones sin fines de lucro sean privadas en su estructura básica.
- *No distribución del lucro*: Se refiere a que la organización no está dedicada a generar ganancias para sus dueños. Así, si en un año determinado hay excedentes, éstos deben invertirse en función de la misión básica de la agencia. Esto diferencia a este sector del otro sector privado: el de la economía.
- *Autogobierno*: Esto es, debidamente equipados para llevar a cabo sus propias actividades, sin controles externos.
- *Voluntariado*: Cierta grado de participación voluntaria, ya sea en las actividades de la agencia, o en la administración de sus asuntos. Generalmente, esto asume la forma de un estaf de directores voluntarios.

² Lo aquí consignado ha sido desarrollado en diversas publicaciones de la autora, entre otras, en el capítulo sobre Chile del libro *Tercer Sector en Iberoamérica*, en prensa, en Madrid, España, auspiciado por la Fundación San Benito.

³ Ver Salamon, 1992, p. 5.

⁴ *Ibíd*, p. 6. Ver además el Documento Social N° 40 del Ministerio de Planificación y Cooperación MIDEPLAN, pp. 15, 16 y 17.

- *De beneficio público:* Se refiere a que debe servir a algún propósito público, o que contribuya a un bien público⁵.

Por otra parte, analizando la gestación y permanencia de estas entidades, Salamon también entrega luces, estipulando 5 factores que, a su juicio, contribuyeron a condicionar la existencia de estos organismos en Estados Unidos:

- *Históricos:* Los problemas antecedieron la creación de estructuras específicas estatales; así por ejemplo, para luchar contra los incendios se requirió que la comunidad se organizara voluntariamente, para prevenirlos y enfrentarlos. Los ciudadanos, o la "Sociedad Civil", se vieron en la necesidad de gestar entidades, las que una vez creadas, tuvieron que sobrevivir y coexistir, generalmente como coayudantes del Gobierno.
- *Debilidades del mercado:* A juicio de los economistas, el mercado es excelente para proveer de objetos que nosotros consumimos individualmente, como son los zapatos, los alimentos u otros. Sin embargo, hay bienes menos tangibles, consumidos colectivamente, como es el caso de la salud, del aire puro, de la seguridad ciudadana, etc., que requieren de la "acción correctiva" de las iniciativas privadas frente a las debilidades del modelo de libre mercado, para satisfacerlas.
- *Debilidades del Gobierno:* Este también falla como proveedor de bienes colectivos.

Así, a juicio del autor consultado, en una democracia es a menudo difícil conseguir que el gobierno actúe como corrector de las "debilidades del mercado", ya que la acción del gobierno requiere de apoyo mayoritario.

Alude además Salamon, a la excesiva burocratización de las entidades gubernamentales, encontrándose, a veces, mayor motivación en pequeños grupos de privados para satisfacer determinadas necesidades.

"Las organizaciones privadas sin fines de lucro, estimulan la iniciativa individual para los bienes públicos, así como los negocios estimulan la acción individual para los bienes privados"

- *Pluralismo, libertad:* Aludiendo a J. Stuart Mill, Salamon señala:

*"Las operaciones del Gobierno tienden a ser todas semejantes; por el contrario, con los individuos y con las asociaciones voluntarias hay variados experimentos y diversidad de experiencias"*⁶.

Así, a juicio de Salamon, las organizaciones privadas sin fines de lucro, estimulan la iniciativa individual para los bienes públicos, así como los negocios estimulan la acción individual para los bienes privados.

- *Solidaridad:* Finalmente, el sector sin fines de lucro, es una respuesta a la necesidad de expresión de sentimientos de solidaridad. esto es, a juicio del autor, especialmente relevante, en una sociedad individualista como son los EE. UU.

Correspondería entonces reflexionar, hasta qué punto estos postulados son válidos para analizar la evolución histórica de

estas entidades en Chile.

Algunos historiadores aseguran que los orígenes de las organizaciones privadas sin fines de lucro en América Latina se remontan a la época precolombina; así, en las "sociedades señoriales" de aztecas, mayas e incas ya existían formas de filantropía, pudiendo también detectarse en las sociedades precolombinas en nuestro territorio, los que podrían considerarse gérmenes filantrópicos. Es así como el investigador B. Muñoz⁷ hace alusión a diversas manifestaciones socioculturales de organizaciones solidarias y comunitarias que trascendían los meros intereses individuales, velando por aquellos solidarios y comunitarios.

Al respecto, alude por ejemplo al "sistema de reciprocidad en San Pedro de Atacama"; refiriéndose particularmente al "ayllu", dice el investigador:

"El hecho de realizar un estudio de comunidades indígenas agrupadas en torno al concepto "ayllu", crea la necesidad de estudiar intrínse-

⁶ Salamon, op.cit., p. 10.

⁷ Ver del autor, "Procesos de cambios sociales en el Área de San Pedro de Atacama", Bonn, 1993.

⁵ *Ibíd.*, pp. 6 y 7.

camente tal comunidad y así poder conceptualizarla a través de su origen, función y realidad actual.

Es realmente difusa la estructura conocida como ayllu, existiendo variadas investigaciones al respecto, que a pesar de mostrar determinadas coherencias respecto a su conformación no han terminado de dilucidar el carácter de este tipo de agrupamiento”⁸.

Citando a Núñez, el autor continúa:

“... seguramente, los primeros agricultores de la costa y sierra peruana de hace unos 7.000 años fueron los que, con su organización comunitaria, dieron origen al ayllu, agrupación andina y unidad básica de parientes (basada en los reales o imaginarios lazos sanguíneos) que trabajan un área de terreno y forman una unidad económica y social, generalmente una aldea”⁹..

Otra ancestral organización comunitaria existente aún en los sectores rurales en nuestro país, son las “turnas” o “mingas”. Al respecto, dice el investigador citado:

“En las labores de agricultura, para realizar los trabajos de arar la tierra, sembrar, mantener los sembrados y cosechar se recurre a las “turnas” o “mingas”, que son los trabajos recíprocos al interior de la comunidad”¹⁰.

Por otra parte, hacia la época de la Colonia, y de acuerdo con lo estipulado por Rodríguez (1994), surgen las primeras manifestaciones de filantropía organizada en la región latinoamericana y en Chile¹¹. Así y describiendo las “reducciones” de los jesuitas, en algunos países de la región, menciona basándose en Popescu (1967), la existencia de propiedades individuales y colectivas; estas últimas eran trabajadas por todos, buscándose a través de ellas el socorro a las viudas, huérfanos, enfermos y menesterosos¹². A su juicio, la ayuda y el socorro organizado estructurado en las “reducciones”, son la primera expresión de filantropía existente en América Latina tras la llegada de los españoles.

Se refiere además Rodríguez, al transplante desde la España peninsular hacia la colonia y posteriormente hacia las jóvenes repúblicas de las cofradías o hermandades; éstas eran asociaciones religiosas, las que si bien es cierto tenían por objetivo el perfeccionamiento de sus miembros y el ejercicio del culto, contemplaban además actividades de caridad¹³.

Posteriormente y tras la gran crisis económica provocada por el capitalismo naciente, surgieron otras formas asociativas, con características peculiares; es el caso de las “sociedades de socorros mutuos”. En lo que a Chile se refiere, el historiador Gonzalo Vial, entrega también interesantes antecedentes, refiriéndose al florecimiento de organizaciones privadas asistenciales, regidas y financiadas por las clases altas.

Dice al respecto el historiador:

“En las ciudades, la atención sanitaria y de salud casi desapareció cuando la “comuna autónoma” (1891) confió a las municipalidades la mayor parte de esas tareas, antes estatales, y su inspección. Sin embargo, paralelamente con semejantes funciones que los municipios no desempeñaban, actuó la Beneficencia Pública. La administraban juntas descentralizadas (una por cada cabecera provincial o departamental). Las Juntas –o sea la Beneficencia– dirigían los hospitales, lazaretos, orfanatos, hospicios de ancianos, “despenserías de caridad” (especies de postas gratuitas para primeros auxilios), maternidades, etc. En Santiago y Concepción, además, los cementerios y manicomios. Hubo por fin una junta independiente para la vacuna antivariólica, con filiales en provincias.

La beneficencia pública funcionó con mucho mayor lucimiento que las municipalidades. Ella tenía una tradición de servicio, recursos propios, el apoyo humano y financiero prestado por la clase alta (el cual se manifestaba tanto en filántropos individuales como en asociaciones de respaldo), y la consagración absoluta de ciertos médicos y administradores capaces y desinteresados. Hubo, por ejemplo, don Pedro Montt: el atareado y zarandeado político y estadista que alcanzaría la presidencia; y el activo, minucioso y eficaz regente de la Casa de Orates capitalina, que no dejaba día sin recorrerla; los

⁸ Ver Muñoz, op. cit., p. 130.

⁹ Ver Núñez (1981), citado por Muñoz, ibid, p. 130.

¹⁰ Ibíd, p. 107.

¹¹ Ver MIDEPLÁN, Dto. Social N° 40, p. 20.

¹² Rodríguez, 1994, p. 3.

¹³ Ibíd. p. 3.

dos Pedro Montt se juntaban en una sola persona y nadie atinaba a explicar, cómo éste tenía tiempo para todo”¹⁴.

Sin embargo, si bien es cierto, como ya se ha expresado, las Organizaciones Privadas sin Fines de Lucro existen en nuestro país desde la época de la Colonia, es en las últimas décadas, cuando florecen y se multiplican.

Haciendo un racconto histórico y de acuerdo con algunas fuentes, pueden visualizarse en Chile, dos tipos de organizaciones:

- Las “antiguas” o “tradicionales”.
- Las “nuevas” o “recientes”

Las “antiguas” o “tradicionales” son aquellas que forman parte de redes internacionales y cuya acción es generalmente de índole caritativa y asistencial. Nos referimos entre otras, como lo señalan algunas fuentes, a la Cruz Roja, a los Clubes de Rotarios y de Leones, al Ejército de Salvación, así como a otras entidades que han participado del esfuerzo histórico de la Iglesia Católica, por colaborar con el desarrollo social. Estas últimas incluyen organizaciones que tratan de satisfacer las necesidades básicas de los sectores más postergados en Chile; nos referimos al Instituto de Educación Rural, al Hogar de Cristo, a Cáritas Chile, etc. Sin embargo, la Iglesia Católica, ha patrocinado también organizaciones nuevas las cuales han surgido más recientemente, detentando objetivos, áreas de acción y metodologías diversas.

1.2 Cuantificación del universo

Abundante literatura existente en nuestro país y en la región latinoamericana ha caracterizado a las organizaciones privadas sin fines de lucro¹⁵. Por otra parte, en los inicios de los gobiernos democráticos en los 90 y en un número especial de la Revista de Trabajo Social de la Pontificia Universidad Católica de Chile se les atribuyen a estas entidades los siguientes rasgos, caracterización que no ha perdido actualidad.¹⁶

- Heterogeneidad de la orientación y opción ideológica de tales organismos y de los proyectos de acción que ponen en práctica.
- Utilización de metodologías de acción participativa.

¿Es posible cuantificarlas? Esta era sin duda, una tarea pendiente, cuestión que no es fácil, debido al dinamismo de este universo; sin embargo el catastro realizado por el Ministerio de Planificación y Cooperación MIDEPLAN, el año 1991 pesquisó 397 organizaciones en la capital y en regiones y el elaborado en conjunto con el Departamento de Estudios del Instituto de Sociología de la Pontificia Universidad Católica de Chile DESUC-PUCCH, 1994-1995, logró catastrar 278 organizaciones privadas cuyos objetivos se encontraban más cerca del polo de la Asistencia Social que de la Promoción o el Desarrollo (ver Cuadro N° 1).

Cuadro 1
NÚMERO DE ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL (CHILE, 1998)

Tipo de organización	Cantidad	Año	Fuente
Organizaciones sociales (funcionales, territoriales)	18.385	1998	División de Organizaciones Sociales (DOS), Ministerio Secretaría General de Gobierno
Fundaciones	887	1998	Depto. de Personería Jurídica, Ministerio de Justicia
Corporaciones	13.651	1998	Ministerio de Justicia
Corporaciones ONG de desarrollo	507	1991	Ministerio de Planificación y Cooperación

¹⁴ En Vial, 1981, p. 509.

¹⁵ Ver entre otras la publicación de UNICEF (1986), “Del macetero al potrero (o de lo micro a lo macro)”. Ver además, Jiménez, Jiménez y Lado (1989), pp. 93 a 95, Hillhorst (1983), p. 16 y Gupta (1979), citado por Hillhorst, op.cit., p. 16.

¹⁶ Ver de Marcela Jiménez “Organizaciones no Gubernamentales; desde lo Alternativo a lo Complementario. Los Desafíos para el siglo XXI”. En Revista de Trabajo Social, PUC. Chile, N° 57 (1), Chile, 1990, pp. 54-74.

Organizaciones privadas asistenciales		278	1995	Ministerio de Planificación y Cooperación MIDEPLÁN y Depto. de Estudios Sociológicos, PUCCH
Cooperativas activas		1.070	1996	Ministerio de Economía y Confederación de Cooperativas de Chile
Organizaciones afiliadas a la Central Única de Trabajadores	Confederaciones	32	1997	Congreso Programático Extraordinario, CUT, mayo de 1997.
	Federaciones	36		
	Sindicatos nac.	9		
	Colegios	1		
	Asoc. Nac.	5		
	Total	83		

Fuente: Consolidado elaborado por el Depto. de Coordinación Intersectorial, División Social, MIDEPLÁN, en 1998.

Estamos ciertos, sin embargo, que esto fue sólo la punta del iceberg, en materia de cuantificación, ya que no reflejaba en ningún caso la realidad del universo global de organizaciones del Tercer Sector en nuestro país. Tal tarea pendiente constituía un desafío, el que fue asumido con éxito por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD.

Así, señala al respecto la entidad aludida:

"Al momento del cierre de la recopilación de información, se contabilizaron 87.046 organizaciones a lo largo del país. Tras esta cifra existe una realidad muy diversa y de enorme riqueza temática, la que superó el conocimiento sistematizado existente.

La cifra no agota todas las formas asociativas existentes en el país. El mapa reúne preferentemente organizaciones con mayor grado de formalidad (las que tienen personalidad jurídica o constan en algún registro)

Los autores del informe recién citado reconocen los esfuerzos parciales anteriores de catastros del segmento de la asociatividad civil en nuestro país y ofrecen esta información que consideran aún preliminar. Así, advirtiendo limitaciones metodológicas y destacando que la mayor dificultad ha sido detectar organizaciones de tipo religiosas, los investigadores puntualizan que exigieron como requisito a las entidades que constituyeron su universo, "vínculo voluntario", "pertenencia no remunerada", "autogobierno", "acuerdos explícitos de acción" y "fines lícitos". Luego, aseveran:

"El análisis del mapa se refiere a 83.386 organizaciones. Tomando esta cifra (siempre provisoria), existirían alrededor de 56,3 organizaciones por cada diez mil habitantes del país"¹⁷.

Por otra parte, y a fin de contextualizar esta cuantificación, el informe citado entrega referentes comparativos con otros países; para tales efectos, utiliza diversas fuentes, las que se sintetizan en el cuadro siguiente, concluyendo que Chile ocupa una posición intermedia en términos de densidad asociativa.

Cuadro 2

DENSIDAD ASOCIATIVA; CHILE Y OTROS PAÍSES, 2000

Países seleccionados	Número organizaciones	Organizaciones por 10.000 habs.
Argentina	78.392	22
Francia	225.600	39
Hungría	44.176	44
Suiza	100.000	139
Austria	82.694	107
Chile	83.386	56

Fuente: "The New Civic Atlas" CIVICUS (1997) Argentina tomado de "El capital social", PNUD/BID 1998. Chile PNUD 2000 en PNUD 2000, p. 117.

¹⁷ *Ibíd.*, p. 116; las advertencias metodológicas recién enunciadas, están entre pp. 115 a 122 siendo lo más significativo, para los objetivos de este artículo, el que la frontera entre "segundo" y "tercer sector" no es nítida, consignando esta cuantificación alguna entidades "con fines de lucro" es el caso de ONGs que han asumido el estatus de sociedades de profesionales, o de un grupo de cartoneros de la R.M. que crearon una sociedad de responsabilidad limitada, para formalizar su actividad.

Resulta interesante también la relación hecha por los investigadores del PNUD entre densidad asociativa y regiones, concluyendo al respecto que: *“La distribución regional de la densidad asociativa (número de organizaciones por cada 10.000 habitantes) muestra a las regiones de Aisén, Tarapacá, Coquimbo y La Araucanía en el extremo superior. Las regiones Metropolitana, Antofagasta y BioBío, en cambio, son las tres con menor densidad de organizaciones”*¹⁸.

2. **Ámbito de actuación**

De especial interés son, sin duda, los hallazgos de un estudio de caso realizado en la Escuela de Tra-

bajo Social de la Universidad Católica con el patrocinio de la Vicerrectoría Académica, en 1984 y 1985. Tal vez lo más relevante, fue el haber dicotomizado la muestra en dos segmentos, de acuerdo con la variable “antigüedad institucional”. Esto permitió descubrir interesantes tendencias, que autorizaron a caracterizar lo que se denominó organizaciones no gubernamentales “tradicionales” y “recientes”. Fue así como, se detectó que las organizaciones antiguas podían asociarse con objetivos más “asistenciales” que “promocionales” y que eran las organizaciones nuevas, las que se comprometían con el desarrollo y la promoción.

Cuadro 3

ANTIGÜEDAD INSTITUCIONAL Y ORIENTACIÓN DE LOS OBJETIVOS; ONG, CHILE, 1985

Antigüedad institucional	Orientación de objetivos		TOTAL
	Al servicio de la comunidad	Educación y promoción	
Antiguas (15 años o más)	6	5	11
Nuevas (menos de 15 años)	1	12	13
TOTAL	7	17	24

Fuente: Jiménez, Jiménez, Lado, 1989, p. 105.

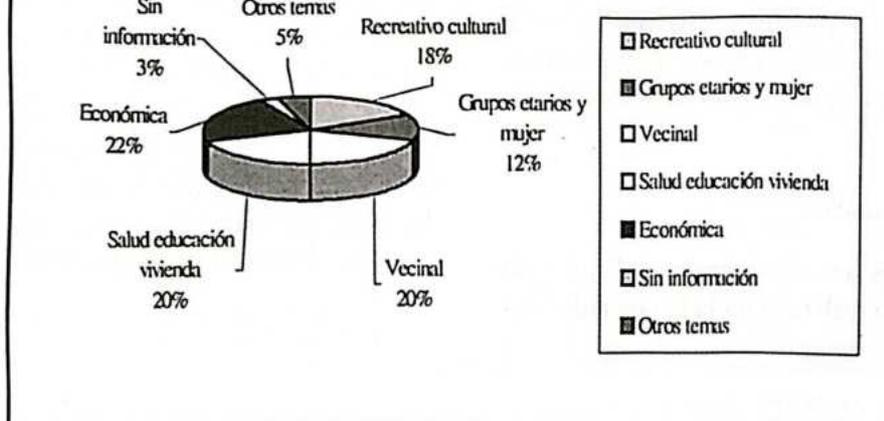
Al respecto, reflexiona y aclara el Informe PNUD citado, refiriéndose a la asociatividad general en nuestro país:

“¿Cuáles son los temas que mayor asociatividad generan? En el total de las formas asociativas registradas se han identificado 30 temas generales. Estos fueron agrupados en cinco categorías predominantes para destacar las áreas temáticas que movilizan esfuerzos asociativos. Habría que distinguir entre “grupos de” (referido a quienes forman la organización) y “gru-

pos sobre” (referido a qué hace la organización). En general, se privilegió el segundo criterio con la excepción de aquellas organizaciones referidas a grupos etáreos (jóvenes, adultos mayores) y a mujeres. Reiterando la salvedad en relación a la asociatividad religiosa, la distribución temática.

¹⁸ *Ibíd.*, p. 117.

FORMAS DE ASOCIATIVIDAD, GRANDES GRUPOS TEMATICOS, CHILE 2000



II. EL DESAFÍO DE LA SUSTENTABILIDAD

1. Breve panorama internacional

Como lo estipula Salamon en la investigación comparativa internacional que él lidera, los aportes gubernamentales, son especialmente relevantes en todos los países de su muestra; así y refiriéndose a los ingresos de las organizaciones privadas sin fines de lucro, señala:

“Sólo el 10% de los ingresos de las organizaciones, en promedio, proviene de donaciones privadas. Aún en los Estados Unidos, el sector privado proporciona no más del 20% de los ingresos de las organizaciones sin fines de lucro. Las fuentes más importantes de ingreso en promedio, son las cuotas privadas y las ventas, seguidas por el soporte del sector público. Así, las cuotas privadas y las ventas son en promedio, el 47% de los ingresos de las organizaciones sin fines de lucro, y los pagos del sector público y las donaciones, un 43%”¹⁹.

Sobre EE.UU., reitera Salamon:

“Las donaciones privadas constituyen una cantidad mucho menor del ingreso total del sector

privado sin fines de lucro, que lo que se cree comúnmente. Así, la mayoría de los ingresos de este sector viene de pagos y ventas de servicios y del gobierno, en segundo lugar”²⁰.

Sin duda que la última de estas conclusiones, es una de las más relevantes del trabajo de investigación recién citado. Así, contrario a lo que comúnmente se cree, son las ventas de servicios y otros ingresos comerciales, las principales fuentes de sustentación del sector privado sin fines de lucro en los EE.UU., en donde de acuerdo con informantes calificados entrevistados en una reciente investigación realizada en Baltimore, el principal cliente es el Estado.

Las conclusiones sobre esta materia pueden derivarse de la siguiente transcripción:

“La principal fuente de sustentación del Sector Privado sin Fines de Lucro en los EE. UU. de la beneficencia pública y de las organizaciones de servicio, son los honorarios, las ventas de servicio y otros ingresos comerciales.

La segunda fuente de ingresos más importante de las organizaciones privadas sin fines de lucro en EE. UU. es el gobierno. Así, las concesiones, los contratos y los reembolsos, constituyen el 31% de los ingresos de las organizaciones de servicios sin fines de lucro. Esto refleja un amplio patrón de asociatividad entre el go-

¹⁹ PNUD, op. cit., p. 118.

²⁰ Salamon, 1992, p. 28.

bierno y el sector sin fines de lucro, en la conducción de propósitos públicos, en la entrega de cuidados de salud y en la provisión de educación.

El 18% del total del ingreso que las organizaciones privadas sin fines de lucro reciben de donaciones privadas, las sitúa a éstas, en el tercer lugar del ingreso de las organizaciones de servicio”²¹.

2. Perfil de la situación en Chile: mecanismos de financiamiento

Durante la década del ochenta un importante segmento de las organizaciones del Tercer Sector se convirtieron en receptores de dineros provenientes de la cooperación internacional. Sin embargo, con el retorno a la democracia y con los mejores indicadores macroeconómicos, las prioridades de la cooperación internacional se alejan de Chile, desplazándose hacia otros países de América Latina, hacia Africa, Europa Central y del Este. Esta situación desencadena en Chile, entre algunas entidades, una suerte de crisis de sobrevivencia impulsando a las organizaciones a explorar nuevas estrategias de financiamiento y a estimular la generación de recursos nacionales, públicos y privados. Al mismo tiempo, en el proceso de transición hacia la democracia, se ha restaurado la fórmula de cooperación internacional de gobierno a gobierno por lo que las organizaciones privadas que recibían dineros internacionales durante los ochenta, a través de canales directos, tuvieron que adaptarse a nuevos procedimientos para tener acceso a otras formas de financiamiento. Lamentablemente las iniciativas para generar recursos locales que se han iniciado no han sido siempre efectivas, produciéndose confusión e incertidumbre. Al respecto, es interesante recordar los resultados de un estudio realizado en 1993²², en el cual se concluyó que el 58,7% de las organizaciones de la muestra, recibían aún recursos de la cooperación internacional. Por su parte, Viveros (1997), haciendo alusión a las legislaciones que rigen a las organizaciones de la sociedad civil, estipula en relación al acceso de las

entidades privadas a los fondos públicos, lo siguiente:

“La forma ordinaria de proceder es mediante concurso o licitación pública, cuyas bases están establecidas en leyes o en reglamentos de los propios organismos administradores de los fondos, con requisitos objetivos y una debida publicidad (convocatoria en la prensa y en el Diario Oficial).

Extraordinariamente, los reglamentos autorizan licitaciones o propuestas privadas. En general, estas reglas no son cuestionadas.

Con autorización legal, los servicios públicos pueden encomendar la ejecución de acciones y entregar la administración de establecimientos o bienes de su propiedad, a las municipalidades o a entidades de derecho privado, mediante contratos en que se asegure el cumplimiento de los objetivos del servicio y el resguardo del patrimonio del Estado (Art. 34º, Ley Nº 18.575, Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado). A su vez, los mismos servicios pueden encomendar a dichas entidades de derecho privado todas las acciones de apoyo a sus funciones que no correspondan al ejercicio mismo de sus potestades (Ley Nº 18.803 de 1989).

En todos estos casos, las OSCs postulan a convertirse en contratistas o ejecutores de programas del Estado. Los derechos y obligaciones se regulan mediante convenios, que a veces exigen refrendación mediante resoluciones o decretos”²³.

En cuanto a cifras de montos traspasados, sólo hay investigaciones fragmentadas, contándose por ejemplo con un estudio elaborado por profesionales del MIDEPLÁN²⁴.

El estudio corresponde a un seguimiento que desde 1991 realizó el que era Departamento de Enlace ONG-Gobierno de los montos traspasados desde diversos fondos y servicios públicos a ONG para la ejecución de programas sociales.

²¹ *Ibíd.*, p. 28.

²² Esta investigación se realizó a solicitud de la Corporación Participa y contó con el patrocinio de EFDES, Oficina de Apoyo Local de la Fundación Interamericana en Chile. La información fue recolectada en septiembre de 1993.

²³ Ver en el informe sobre Chile elaborado por el abogado consultor Sr. Felipe Viveros, op. cit., las pp. 141 y 142. Este está incluido en la publicación compilada por la profesional Sra. Anna Cynthia Oliveira (1997).

²⁴ Ver MIDEPLÁN (1994), “Montos traspasados, fondos públicos a ONG para programas sociales”, 1993.

A partir de 1993, el seguimiento se desagregó a nivel comunal, con el propósito de generar información útil en las tareas de descentralización, focalización territorial y superación de la pobreza. Estas cifras dan cuenta sólo del sector "ONG" que estaba recibiendo aportes estatales, sin perjuicio de otros aportes de diverso origen o de fondos públicos que lleguen a las comunas a través de otros organismos distintos de los no gubernamentales (ONG).

Al respecto cabe comentar que las más altas cantidades de montos traspasados se concentran, preferentemente, en los centros urbanos más importantes como también en las regiones metropolitana y octava. Por otra parte, las instituciones donde existía mayor transferencia de recursos eran el Fondo de Solidaridad e Inversión Social FOSIS, Instituto de Desarrollo Agropecuario INDAP, Servicio Nacional de Menores SENAME y Servicio Nacional de Capacitación y Empleo SENCE.

Lamentablemente, este seguimiento se interrumpió, constituyéndose en un urgente desafío el continuarlo.

Otra investigación llevada a cabo por el centro académico independiente, CIEPLÁN, en conjunto con la Dirección de Presupuesto, DIPRES, del Ministerio de Hacienda, concluyó que de las instituciones estudiadas, la mayoría de los casos presentaba un modelo mixto de financiamiento, en el cual había financiamiento público, en cualquiera de las modalidades señaladas: convenios, subvenciones o proyectos²⁵.

III. RELACIONES ESTRATÉGICAS

1. Intersectoriales

1.1 Con el Estado

Con el retorno a la democracia, se crearon en Chile, instancias institucionales para articular al gobierno con las Iniciativas Privadas sin Fines de Lucro, en el diseño, ejecución y evaluación de las políticas sociales y más aún en la lucha contra la pobreza.

Lo más significativo, fue sin duda la puesta en marcha de la Oficina de Enlace ONG-Gobierno, la que asentada en el Ministerio de Planificación y Coope-

ración, es al parecer una experiencia única en la región latinoamericana, digna de homologarse.

Al respecto, aludimos una exploración de corte cualitativo, a través de la cual se sondearon los principales logros, tareas pendientes y proyecciones en la articulación del gobierno con las organizaciones del Tercer Sector²⁶. Así, a través de análisis documental y de entrevistas en profundidad a informantes calificados de los Ministerios de Planificación, Educación, Vivienda y Salud y del Ministerio Servicio Nacional de la Mujer, se detectaron entre otros, los siguientes logros:

- La existencia del Depto. ONG-Gobierno, entidad única e inédita
 - La generación a nivel central gubernamental, de espacios formales de interlocución entre el gobierno y las ONG (Depto. y oficinas homólogas en los otros ministerios).
 - La formalización de trabajos conjuntos entre el Estado y las ONG (ejecución de programas a través de licitaciones).
 - La articulación del Estado con el Tercer Sector, con una perspectiva de integralidad intersectorial, en función de las problemáticas de grupos considerados como vulnerables; estos son, los menores, los jóvenes, las mujeres jefas de hogar, los adultos mayores y los discapacitados.
 - La elaboración de un "estatuto tipo", que suple en forma transitoria, la falta de legislaciones específicas, para las Iniciativas Privadas sin Fines de Lucro.
 - La apertura del ámbito gubernamental hacia la especificidad de metodologías a nivel micro y participativas, de las entidades del Tercer Sector.
- En cuanto a limitaciones o tareas pendientes, se pesquisaron entre otras las siguientes:
- Falta de un marco conceptual de referencia lo suficientemente "comprehensivo" que dé cuenta de todas las entidades del Tercer Sector en Chile.
 - Debilidad de investigaciones y diagnósticos específicos, sobre temáticas sectoriales y de grupos prioritarios vulnerables.
 - Competencia entre las ONG, por financiamiento público e internacional, que las debilita.

²⁶ Esta investigación se realizó con el patrocinio de la Fundación Ford y fue solicitada por la ONG Sur Profesionales, con ocasión del Seminario "Iniciativas privadas para el desarrollo local".

²⁵ Ver Serrano (1997), p. 14.

- Débil legitimidad y visibilidad social de estas entidades, en el ámbito gubernamental.
- Dificultades para potenciar y masificar las metodologías a nivel micro de las ONG y problemas de adaptación de éstas a la engorrosa burocracia estatal.
- Visión cortoplacista de los proyectos y necesidad de mecanismos que garanticen relaciones más estables y permanentes entre el Estado y el Tercer Sector.
- Mayor participación de la empresa privada en el desarrollo social, a nivel local y regional. Esto haría de la lucha contra la pobreza, una "tarea de país", estimulándose la filantropía o la generación de fondos privados nacionales que contribuirían con la superación de la crisis de sobrevivencia de las iniciativas privadas sin fines de lucro, producida entre otros factores, por el desplazamiento de la cooperación internacional hacia otros países.

Son justamente estos desafíos, los que oficiaron de principios orientados para la opción del Ministerio de Planificación de Chile, el que tras un significativo camino recorrido, desde los inicios del primer gobierno democrático en los noventa²⁷, se propuso finalmente diseñar las bases de una política de Estado para el Tercer Sector y Organizaciones Privadas sin Fines de Lucro y con Fines Públicos. Tras sucesivos análisis y reformulaciones, al interior del Comité de Ministro Social, se concluyó que los ejes fundamentales de la política del Gobierno de Chile hacia la sociedad civil y las respectivas propuestas serían: Reconocimiento por parte del Estado del rol que cumple la sociedad civil y sus organizaciones en la política social Perfeccionar el marco jurídico/normativo que las rige

²⁷ Para un racconto de lo realizado a partir del año 1990, ver de **Marcela Jiménez**, "Cooperación entre el sector público y la iniciativa privada. La mirada desde el Estado". En "La asociación de los privados", de **Canclino y Vergara**. Ediciones Sur, Colección Estudios Sociales, Stgo., Chile, 1996. El mismo artículo constituyó la ponencia presentada por la autora a la Segunda Conferencia de la ISTR., llevada a cabo en México, en julio de 1996.

Establecer adecuados sistemas de financiamiento Tales propuestas fueron analizadas en diversas instancias, destacando como las más relevantes dos seminarios que se realizaron en nuestro país²⁸. Tanto las bases de la política aludida, como su respectivo Plan de Acción, fueron aprobados por el Comité de Ministerios Social encontrándose en proceso de operacionalización, para ponerse en práctica con el nuevo gobierno iniciado en marzo del año 2000²⁹.

1.2 Con los empresarios

El segundo gobierno de la Concertación, valorizaba el rol de los privados en la superación de la extrema pobreza.

Así, el Presidente Eduardo Frei-Ruiz Tagle en el mensaje presidencial del Congreso Pleno del 21 de mayo, señaló:

*"Convocaré a un grupo de líderes representativos de la sociedad del mundo de la empresa, del ámbito sindical, de las iglesias, de instituciones de tipo solidario para que, junto con autoridades de gobierno, puedan concentrar y coordinar inteligencia, recursos, organización y voluntades en torno al rescate de nuestros hermanos que viven y sufren la pobreza"*³⁰.

Esta intencionalidad, se plasmó en la creación del Consejo Nacional para la Superación de la Pobreza³¹. Creado el 27 de mayo de 1994, a través del Decreto Supremo N° 227 del Ministerio de Planificación y Cooperación

MIDEPLAN, éste le encomendó básicamente dos tareas:

²⁸ Nos referimos al del 28 de abril, organizado por el Consejo Nacional de Superación de la Pobreza con el patrocinio del PNUD y al del 7 de mayo, organizado por este Ministerio con ocasión de la venida del Dr. **Lester Salamon**. Ambos se llevarán a cabo con el auspicio de la Comisión Económica para América Latina, CEPAL.

²⁹ Para estos efectos, fue especialmente significativo, el Seminario-Taller "Tareas del Estado en el Fortalecimiento de las Organizaciones de la Sociedad civil", realizado en Santiago el 11 y 12 de abril del presente año. Fue patrocinado por el Banco Interamericano de Desarrollo BID el Fondo de Solidaridad e Inversión Social FOSIS y por el Ministerio de Planificación, MIDEPLAN.

³⁰ Ver Diario *El Mercurio*, Stgo., Chile, 22 de mayo de 1994.

³¹ Ver Decreto Supremo, MIDEPLAN N° 227.

1. Ser un lugar de reflexión y de propuestas para la sociedad civil.
2. Asesorar a las autoridades en la aplicación de programas de superación de la pobreza.

Merece en este tema especial alusión, el "Taller de Responsabilidad Social", conducido por la corporación sin fin de lucro Participa, la que en el marco de la Red Interamericana para la Democracia ha convocado, a las más importantes organizaciones empresariales, las que junto a representantes del Estado y de la sociedad civil reflexionan periódicamente en torno a la activación y operacionalización de estrategias de trabajo conjuntas³².

Finalmente, resulta de interés recordar los hallazgos de una investigación realizada hace unos años. Así, interrogando a los empresarios sobre su disposición a asumir causas filantrópicas, Roberto Méndez, a solicitud de Participa, se planteó el siguiente objetivo general:

*"Conocer las percepciones, actitudes y motivaciones de los potenciales donantes ante distintas alternativas de donaciones, especialmente referidas al área de proyectos sociales"*³³.

Su población objetivo estuvo constituida por potenciales "grandes donantes", esto es, empresas y empresarios privados (grandes empresarios, personas de reconocido patrimonio, máximos ejecutivos de grupos nacionales o extranjeros), excluyendo instituciones públicas o privadas tales como fundaciones y agencias internacionales, cuyo objetivo formal era a su juicio el financiamiento de proyectos.

Tras limpieza de datos y mortalidad muestral, el estudio exploró un total de 40 casos, con quienes se sostuvo una entrevista en profundidad, que duró alrededor de 30 minutos. Profundizándose tanto en el tema de las donaciones realizadas por particulares, como por empresas, se concluyó que ambos segmentos presentan pocas diferencias en sus motivaciones.

Por otra parte, las principales áreas de interés para donar son los niños y los ancianos, lo que el autor ejemplificó con la institución Hogar de Cristo.

Otro dato interesante pesquisado por Méndez, son los factores más importantes asociados, tanto al

momento de donar como a la evaluación de la donación. Estos son:

- La afinidad con la causa.
- La afinidad con las personas que están en la causa.
- La confiabilidad que se tiene sobre el destino del capital.
- La información sobre la gestión.
- El retorno material y no material (imagen, contribución a posicionamiento), etc.³⁴

Por otra parte, fue el aporte en dinero y en especies lo más valorado, no ocurriendo lo mismo con la absorción de gastos por planilla y con aporte voluntario en horas de trabajo.

Finalmente señala Méndez:

*"Lo importante al solicitar una donación es: ofrecer mecanismos simples para concretar la donación, demostrar claridad tanto en los objetivos de la institución como en el manejo de la misma y mantener informados a los donantes de los avances logrados gracias a sus aportes. Esta es la mejor forma de reconocimiento y participación"*³⁵.

2. Intrasectoriales

La tendencia mundial de formación de redes al interior del Tercer Sector no ha sido ajena en Chile. Destacan al respecto, la Asociación de Organismos No Gubernamentales, ASONG y ACCIÓN, Asociación Gremial de Organismos No Gubernamentales en Chile³⁶. La primera fue creada en 1981 y congrega a 35 entidades tradicionales, con reconocimiento consultivo de Naciones Unidas, como son la Cruz Roja, el Ejército de Salvación, Caritas Chile, etc.

En cuanto a ACCIÓN, aglutina a organizaciones que nacieron después del golpe militar de 1973 y que se abocaron inicialmente a temas de derechos humanos o a paliar los efectos de la aplicación del modelo neoliberal.

Además de estas redes, las hay también de índole temático como es el caso REDESOL y de RENACE, esta última atinente a la problemática del me-

³² Ver las conclusiones de un reciente seminario de planificación estratégica y abundante documentación producida por ese taller.

³³ Méndez, 1993, p. 2. En el tema ver además las investigaciones sobre filantropía empresarial de Chavarri y Teixido, 1999, y de Swope y Teixido, 1999.

³⁴ Méndez, op.cit., p. 7.

³⁵ Ibíd, p. 7.

³⁶ Ver las ponencias de los Presidentes de estas redes, Elena Torres y Raúl González, presentadas al seminario organizado por MIDEPLAN en mayo de 1998 (MIDEPLAN, 1999).

dio ambiente. Por otra parte, están las que congregan a organizaciones vinculadas con la atención y promoción de grupos definidos como prioritarios, por las políticas sociales; nos referimos a los niños, jóvenes, discapacitados y adultos mayores o que se cruzan con la problemática del género.

Todas estas, aunque con inevitables cuotas de competencia por la lucha por los recursos y la sobrevivencia, presentan entre sí conductas solidarias y colaborativas. Sin embargo y para una adecuada interlocución con el Estado y con el mercado, aparecen aún como atomizadas y débiles, correspondiéndoles instituir una organización supra o una red de redes que las aglutine.³⁷

IV FORMACIÓN Y PROFESIONALIZACIÓN

1. El "management" y la planificación estratégica

Tal vez una de las principales equivocaciones de algunas organizaciones del Tercer Sector en Chile, durante la última década, fue la falta de racionalidad en materia de financiamiento y la no utilización de metodologías organizacionales, como la planificación estratégica. Este enfoque metodológico, definido como:

" el más alto nivel de toma de decisiones, en relación a la orientación básica y propósitos de una organización y el proceso a través del cual, se identifican los objetivos futuros de una organización, se seleccionan actividades y se ubican recursos, a fin de comprender lo siguiente: oportunidades per-

"Una de las principales equivocaciones de algunas organizaciones del Tercer Sector en Chile, durante la última década, fue la falta de racionalidad en materia de financiamiento y la no utilización de metodologías organizacionales"

seguidas y riesgos o amenazas; fortalezas actuales de la organización y debilidades e impacto a largo plazo, de la viabilidad organizacional".³⁸

no siempre ha sido utilizado por las organizaciones de la sociedad civil en Chile.

A juicio de Bryson, los beneficios de este enfoque metodológico, son entre otros los siguientes:

"Pensar estratégicamente.

Clarificar direcciones futuras.

Tomar decisiones hoy día a la luz de sus consecuencias futuras.

Hacer frente a las demandas, asumiendo a la organización y los requerimientos integrales de la misión organizacional.

Desarrollar fundamentos coherentes y defendibles, para la toma de decisiones.

Ejercitar la máxima discreción, en áreas bajo control organizacional.

Encarar las principales demandas y resolver los principales problemas organizacionales.

Mejorar la gestión organizacional.

Negociar con efectividad y rapidez, en circunstancias de cambio.

Organizar grupos de trabajo y expertos.

Cultivar la credibilidad organizacional y acrecentar su legitimidad"³⁹.

Las limitaciones de esta metodología, han sido también descritas, las que guardan relación con costo en dinero y en tiempo y con pérdida de flexibilidad. Sin embargo, es indudable, que si se pone en práctica adecuadamente, sus ventajas son mayores que sus limitaciones.

2. Gobierno y Directorio

Las características de la instancia directiva, son consideradas en EE. UU. como una de las más importantes dimensiones de la estructura de las organizaciones privadas sin fines de lucro. Sin embargo, en

³⁷ Llama la atención por ejemplo el que un país como Honduras, con uno de los más altos índices de pobreza urbana de América Latina 867 % según CEPAL) y recientemente azotado por el huracán Mitch, cuente con ese tipo de organizaciones suparedes. Nos referimos al Foro Nacional de Convergencia, FONAC; el Foro Ciudadano y a INTERFOROS; este último es una "red de redes", que agrupa a 15 redes a nivel nacional, representando alrededor de 400 OSCs, y siendo su objetivo, el condenar oponentes para el desarrollo del país; Ver M.E. Brockmann, M. Jiménez y F. Zambra informe Final. Honduras Participa - USAID, febrero 2000.

³⁸ Henderson J., 1996.

³⁹ Bryson (1994), p. 155.

Chile, no se le ha dado al directorio la importancia que se merece.

Al respecto, existe también en EE. UU. una amplia literatura que describe las características de un Directorio ideal para las organizaciones del Tercer Sector, así como, sus problemas y limitaciones. Por ejemplo Golensky (1993), ha estudiado las dinámicas e interacciones entre el Directorio y los Ejecutivos, las que pueden degenerar en una lucha por las relaciones de poder.

Por otra parte, Holland, Leslie y Holzhalb (1993) discuten la relevancia de la cultura del Directorio, la que ellos describen como compuesta de prácticas cotidianas, creencias compartidas y supuestos acerca de la realidad. Los autores usan este enfoque para asegurar que:

“los esfuerzos para perfeccionar y desarrollar el Directorio que no toman directamente en cuenta estos factores, están condenados a producir sólo cambios superficiales y cortoplacistas”⁴⁰.

Considerada una dimensión olvidada del Gobierno de una organización, Murray, Bradshaw y Wolpin, (1992), proponen cinco patrones de junta directiva, basados en la distribución del poder en y alrededor de los directorios de las Organizaciones Privadas sin fines de Lucro. Así, usando la variable, “dispersión del poder” y empleando la metodología de estudio de casos, los autores desarrollan la siguiente tipología:

- Directorio dominado (figura más decorativa, que con influencia para controlar la organización).
- Directorio dominado por la “Silla” (fuertemente influido y controlado por sus dirigentes electos).
- Directorio de poder fragmentado (caracterizado por el conflicto entre individuos o grupos, de diferentes creencias e ideologías).
- Directorio con poco poder (caracterizado por la ausencia de objetivos y por la incertidumbre; por la apatía y por la ausencia de planes).

“El ‘fundraising’ es, sin lugar a dudas, una de las técnicas más importantes desarrolladas en los últimos veinte años por la Organizaciones sin Fines de Lucro”

Finalmente, tras la abstracción de dimensiones negativas de los directorios, estipuladas en los anteriores tipos ideales, los autores acuerdan lo siguiente, con una connotación definitivamente positiva:

- Directorio con poder compartido (fuerte compromiso ideológico, en los valores de equidad y democracia)⁴¹.

Esta tipología podría ser utilizada en nuestro análisis en Chile, en la identificación de los factores que conducen al éxito o al fracaso de las organizaciones del Tercer Sector.

3. La planificación en la búsqueda de recursos o “Fundraising”

Definido como “la actividad encaminada a obtener dinero para una organización sin fin de lucro”, el “fundraising” es, sin lugar a dudas, una de las técnicas más importantes desarrolladas en los últimos veinte años por la Organizaciones sin Fines de Lucro en los EE. UU. Cook, agrega:

“Fundraising, no es simplemente una técnica para conseguir dinero. Es además, identificar y desarrollar amigos para una organización; gente que crea en su misión; gente que quiera ayudarla y participar en el logro de sus metas. El ‘fundraising’ se refiere además, al desarrollo de la organización de manera tal, que invita y da la bienvenida a la participación de todos aquellos que comparten sus esperanzas y sus sueños”⁴².

Así, más allá de la comprensión común de lo que se entiende por “fundraising”, esta herramienta está vinculada no sólo con la recolección de dinero, sino que también con la búsqueda de todo tipo de “recursos”, en el sentido genérico de la palabra, refiriéndose también a toda suerte de elementos positivos para la sobrevivencia de la organización, tanto no materiales como materiales.

⁴⁰ Holland y otros (1993), p. 141.

⁴¹ Ver Murray y otros (1992), pp. 167 a 169.

⁴² Cook, 1996, pA 3.

En cuanto a fuentes potenciales de recursos, Cook identifica a los individuos, el gobierno, las fundaciones y los negocios.

Por otra parte, Rosso establece que:

*"Dado que las Organizaciones Privadas sin Fines de Lucro deben dar énfasis prioritario a la durabilidad y al futuro de sus programas, ellas deben atender a las diferencias que caracterizan y separan las fuentes de financiamiento. Un plan estratégico de una organización privada sin fines de lucro, debería destacar la necesidad de métodos para diversificar fondos y fuentes de recursos para la estabilidad financiera, que garantice la continuidad del trabajo de la organización. Dependiendo exclusivamente de una sola y limitada fuente de financiamiento, es un juego fantástico que coloca a una organización sin fin de lucro, en una situación peligrosa. Dependiendo de los fondos gubernamentales, de los fondos de las fundaciones, o de las donaciones de las empresas, sin una base sólida de las donaciones de los individuos, con un plan de expansión de donantes viables, es vivir la vida de un bote a vapor a la deriva, yendo, exageradamente, de los más altos estados del éxtasis a la agonía de la desesperación"*⁴³.

Sin duda que muchas ONG chilenas, ignoraron estos consejos durante los '80, lo que las condujo a situaciones especialmente críticas.

Es importante, sin lugar a dudas, comprender que para una perspectiva exitosa de "Fundraising" se requiere llevar a cabo los consejos del autor recién citado, quien finaliza su reflexión con las siguientes consideraciones:

*"Cuando domina el corazón, ciertas decisiones harán que las cosas se compliquen más tarde. Por otra parte, cuando la razón gobierna sola, la pasión inherente en la causa, será olvidada y el programa carecerá de esa emoción y osadía que motivan a los voluntarios e inyectan excitación en la prospectiva de los donantes"*⁴⁴.

En síntesis, se requiere a juicio de Rosso, combinar el corazón con la razón.

Si bien es cierto, estas consideraciones están siendo asumidas por algunos visionarios del mundo del

sector privado sin fines de lucro, no constituyen aún en Chile materias sistemáticas de programas de postgrado, como ocurre en algunos países vecinos de la región. Destaca sin embargo al respecto, lo que está realizando el empresario Juan Francisco Lecaros, Presidente de la Fundación Simón de Cirene en materia de asesoría para la gestión, a entidades de la sociedad civil⁴⁵ y la iniciativa de la Universidad de los Andes de Colombia y de la Corporación Participa; ambas entidades se unieron para elaborar un manual teórico-práctico para recaudar recursos para organizaciones sin fines de lucro, el que tras entregar orientaciones de análisis organizacional y planificación estratégica, asume el delicado tema de la búsqueda de recursos⁴⁶.

Por otra parte, el mismo Ministerio de Planificación, inquieto por la problemática de la "sustentabilidad" de las organizaciones privadas sin fines de lucro ha consignado esta temática como uno de los ejes de la política de apoyo al Tercer Sector, ha estimulado la creación de grupos de reflexión en el tema y envió a uno de sus profesionales a la Universidad Johns Hopkins de Baltimore a indagar estas problemáticas⁴⁷.

Sin embargo, cursos sistemáticos a nivel universitario y más aún programas de Maestría o Doctorado en entidades académicas en nuestro país, son todavía "asignaturas pendientes". Esto podría constituir un interesante desafío para la Escuela de Trabajo Social de la Pontificia Universidad Católica de Chile, llenando sin duda un nicho de necesidad insatisfecha.

V. INFORMACIÓN SOBRE EL SECTOR

Como consecuencia de la relevancia que el Tercer Sector está cobrando en el mundo, la temática en nuestro país ha vivido un proceso de validación; así, figura en las opciones de alumnos de Facultades de Ciencias Sociales que hacen sus tesis y pueden encontrarse en los ficheros de las principales bibliotecas universitarias, algunos artículos y publicaciones que abordan el tema.

⁴⁵ Ver la ponencia del empresario en el documento que da cuenta del Seminario organizado por la Asociación de Organismos no Gubernamentales ASONG y por el MIDEPLÁN, realizado en la sede de la Comisión Económica para América Latina CEPAL, en mayo de 1998.

⁴⁶ Ver *Red Interamericana para la Democracia*. En el marco de la responsabilidad social. Un plan de recaudación de recursos para organizaciones sin fines de lucro". Universidad de los Andes, Corporación Participa, Stgo., Chile, enero 1998.

⁴⁷ Ver de *Marcela Jiménez* "Estrategias de Financiamiento de Organizaciones Privadas sin fines de lucro, en Baltimore, Md, MIDEPLÁN Febrero 1997.

⁴³ Rosso (1996), pp. 71-72.

⁴⁴ *Ibíd.*, p. 122.

Un hecho a destacar fue la realización en la sede de la Comisión Económica para América Latina CEPAL, de la 2ª Conferencia de la Red Latinoamericana de la Sociedad Internacional para el Estudio del Tercer Sector ISTR, en septiembre del año recién pasado. Esto significó estimular la presentación de ponencias a estudiantes y profesionales chilenos, las que junto a los "abstracts" de la totalidad de los participantes, constituirán una publicación. Noticias atinentes al tema del voluntariado o de "entidades asistenciales" aparecen con cierta frecuencia en diarios y revistas y algunos programas de televisión asumen la causa de estas organizaciones para fines de marketing o propagandísticos. Sin embargo la presencia del Tercer Sector en los contenidos de los medios de comunicación es todavía muy débil, estando aún subsumido en la contingencia política y empresarial y más aún en el acontecer cotidiano nacional. Lo mismo ocurre con los ficheros de las principales bibliotecas y centros de documentación. Corresponde sin embargo, destacar la presencia incipiente de esta temática en medios informáticos; esto, como resultado de esfuerzos de las instituciones sin fines de lucro, IDI (Instituto de Desarrollo Innovativo) y Fundación Nacional de Superación de la Pobreza, Participa, Ideas, Fondo de las Américas, y recientemente de la División Social del Ministerio de Planificación y Cooperación, MIDEPLÁN.

VI. LAS PERSPECTIVAS FUTURAS DEL TERCER SECTOR

Ambos programas de gobierno, el del candidato Joaquín Lavín y de la concertación de partidos por la democracia, Ricardo Lagos, consideraban la problemática del Tercer Sector entre sus prioridades; así, refiriéndose a la "democracia tributaria" el candidato Lavín se comprometía en su programa a:

"multiplicar las instituciones de ayuda social como el Hogar de Cristo, la Teletón y otras, permitiendo que las personas destinen directa-

*mente parte de sus impuestos a financiar los programas sociales de las instituciones que ellas elijan"*⁴⁸.

Por su parte el candidato Ricardo Lagos Escobar, hoy presidente electo, relevaba el tema en su programa de gobierno y firmaba en la primavera de 1999, en el salón plenario del edificio del ex Congreso Nacional, un "Acuerdo por la participación ciudadana y el fortalecimiento de la sociedad civil". En este texto, directivos, profesionales y voluntarios de las organizaciones de la sociedad civil demandaban se impulsara desde el gobierno y el Tercer Sector una directiva presidencial que incorporara a las metas ministeriales la participación ciudadana, la destinación de recursos públicos para el fomento de las organizaciones sociales, la creación de fondos públicos concursables para que el Tercer Sector fomentara "políticas innovadoras" debidamente fiscalizadas para garantizar la transparencia, etc. Todo esto en el marco del compromiso de que el Ejecutivo enviara al Congreso Nacional un proyecto de ley para la consolidación definitiva del Tercer Sector⁴⁹.

El Presidente Lagos y su gabinete, no han estado ajenos a estos compromisos, visualizándose en su estilo de gobierno, un prisma inminentemente participativo y de apertura a la ciudadanía. Así, junto a la medida de abrir el Palacio de la Moneda a la comunidad, instauró un Consejo de Diálogo Social que reúne a empresarios, trabajadores y gobierno, reactivó la Mesa de Trabajo en el MIDEPLÁN, diseñada para solucionar los problemas urgentes y de más largo plazo del pueblo mapuche y se encuentra considerando junto a la Ministra de esa cartera Alejandra Kraus, la reactivación de los Comités Consultivos de Políticas Sociales tanto en la Región Metropolitana como en el resto del país.

⁴⁸ Programa de gobierno del candidato a la Presidencia de Chile Joaquín Lavín Infante, inciso N° 31.

⁴⁹ Ver "Acuerdo por la participación ciudadana y el fortalecimiento de la sociedad civil", Stgo., Chile, 30 de agosto de 1999 y el programa de gobierno del candidato Ricardo Lagos, Cap. 10, "Democracia plena; iguales derechos, mejor trato"; octubre de 1999.

En síntesis, no es aventurado asegurar que la situación actual del Tercer Sector en Chile es promisoría, visualizándose interesantes desafíos que materializarían expectativas, sueños e ilusiones abrigadas durante muchos años.

BIBLIOGRAFÍA

- "Acuerdo por la participación ciudadana y el fortalecimiento de la sociedad civil", Stgo., Chile, 30 de agosto de 2000.
- **BRYSON, JOHN M.** "Strategic Planning and Action Planning for Nonprofit Organizations". En Herman Robert y otros, *The Jossey Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management*. Jossey Bass Publishers, San Francisco, California: 1994, pp. 154-183.
- **BROCKMANN M.E., JIMÉNEZ M. Y ZAMBRA F.** "Evaluación de la capacidad de la sociedad civil para monitorear y supervisar el Proceso de Reconstrucción en Honduras". Informe Final. USAID - Honduras Corporación Participa, Tegucigalpa, febrero 2000 (59 pp.).
- **CANCINO, BERNARDITA Y VERGARA, DARÍO.** "La asociación de los privados, organismos privados de desarrollo". Colección Estudios Sociales, Ediciones Sur, Stgo., Chile, 1996 (218 pp., bibl.).
- **CONSEJO NACIONAL PARA LA SUPERACIÓN DE LA POBREZA.** "Institucionalidad, financiamiento y relación con el Estado del sector no lucrativo". Documento para la discusión, Stgo., marzo 1998 (13 pp. más anexos).
- **CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA** "Las entidades fiscalizadoras superiores y el control de los aportes estatales a las instituciones privadas que realizan actividades de interés público". Documento de Trabajo, OLACEFS, Santiago, Chile, 1997.
- **COOK, RICHARD.** "Generating Financial Resources" en Johns Hopkins Third Sector Project Fundraising Workbook. TOT Program. Baltimore, U.S.A., Fall 1996.
- **DE LA MAZA, GONZALO.** "Mecanismos de financiamiento del sector no lucrativo en Chile". Ponencia presentada a la Segunda Conferencia Internacional de la Sociedad Internacional para el Estudio del Tercer Sector ISTR, México, julio 1996.
- **FISZBEIN, ARIEL Y PAMELA LOWDEN.** "Trabajando unidos para un cambio. Las alianzas público-privadas para la reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe", Instituto del Banco Mundial. Materiales de Aprendizaje del WBI, Mundi Prensa, México, S.A. de C.V. y Banco Mundial, febrero de 1999 (151 pp., bibl.).
- **FRANCO, ROLANDO.** "Paradigmas de la política social en América Latina". Revista de la CEPAL N° 58, Stgo., Chile, abril 1996.
- **HENDERSON, JENNIFER.** "Strategic Planning: from Concepts to Implementation", en Johns Hopkins *Third Sector Training of Trainers Workbook*, Fall 1996 Institute: Baltimore, Maryland, September 26-28, 1996.
- **HILLHORST, J.** "Organizaciones no gubernamentales y el desarrollo rural integrado", en Revista EURE, Vol. X, N° 29, CIDU IPU, Pontificia Universidad Católica de Chile. Santiago, Chile, diciembre 1983 (pp. 9-22).
- **HOLLAND, THOMAS P. AND OTHERS.** "Culture and Change in Nonprofit Boards", in *Nonprofit management and Leadership*, Vol. 4, N° 2, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, California: Winter 1993.
- **JIMÉNEZ, MARCELA.** "Cooperación entre el sector público y la iniciativa privada. La mirada desde el Estado" en Cancino y Vergara, *La Asociación de los privados*". Colecc. Estudios SUR, Santiago, Chile 1996. (pp. 97-120).
- **JIMÉNEZ, MARCELA.** "Fundaciones en Chile. Aproximación preliminar". Ponencia presentada en el Seminario sobre Fundaciones en América Latina, Montevideo, Uruguay, marzo 1995 y "Hacia una especificación del Tercer Sector: marco de referencia y antecedentes empíricos". en MIDEPLÁN, Docto. N° 40, Stgo., Chile, 1995.
- **JIMÉNEZ, MARCELA.** "Organizaciones privadas sin fines de lucro: estrategias de sobrevivencia". Estudio EFDES, FIA, Participa 1993 y ponencia presentada en la conferencia internacional organizada por ISTR (Johns Hopkins Institute for Policy Studies), Hungría, julio 1994.
- **JIMÉNEZ, MARCELA Y SAGÜÉS, JOSÉ DOMINGO.** "Conceptualización de las organizaciones privadas sin fines de lucro y aportes del Estado a estas entidades". VII Asamblea General de la OLACEFS, Contraloría General de la República, Stgo., Chile, octubre 1997 (31 pp., bibl.).
- **JIMÉNEZ, M., JIMÉNEZ, M. Y LADO, W.** "Desarrollo local, municipio y organismos no gubernamentales" Escuela de Trabajo Social, P.Universidad Católica de Chile, Stgo., Chile, 1989.
- **JIMÉNEZ, MARCELA.** "Estrategias de financiamiento de organizaciones privada sin fines de lucro en Baltimore, M.D. Algunas aplicaciones para el caso chileno. Versión preliminar en español. MIDEPLÁN Santiago, Chile, febrero 1997 (62 pp. Biblo).
- **JIMÉNEZ DE LA JARA, MARCELA.** "Organizaciones no Gubernamentales, desde lo alternativo a lo complementario. Los desafíos para el siglo XXI". Revista de Trabajo Social Pontificia Universidad Católica de Chile. N° 57 (1) 1990 (pp. 54-74).
- **LAGOS E., RICARDO.** "Programa de gobierno. Para crecer con igualdad", octubre 1999.
- **LAVÍN, I. JOAQUÍN.** "Programa de gobierno", Stgo., Chile, 1999.
- **MÉNDEZ, ROBERTO.** "Estudio cuantitativo grandes donantes". Ponencia Seminario Innovaciones en las Organizaciones Privadas sin Fines de Lucro". Participa, Redes, IAF, EFDES, Fundación Ford, Stgo., Chile, octubre 1993.
- **MIDEPLÁN.** "Montos traspasados: fondos públicos a ONG para programas sociales 1993". Doctos. Sociales N° 36, Stgo., Chile, 1994.
- **MIDEPLÁN.** "Organizaciones privadas sin fines de lucro: síntesis teórico estratégica". documento de Trabajo N° 40, Stgo., Chile, 1995.

- **MIDEPLÁN.** "Tercer Sector y organizaciones privadas sin fines de lucro; lineamientos básicos de una política de Estado", Stgo., Chile, septiembre 1997 (documento base, 34 pp. más anexos).
- **MIDEPLÁN.** "Bases de una política de Estado para el Tercer Sector y organizaciones privadas sin fines de lucro y con fines públicos", Stgo., Chile, enero 1998 (19 pp.).
- **MIDEPLÁN.** Decreto Supremo N° 227, mayo 1994.
- **MIDEPLÁN,** División Social, Depto. de Coordinación Intersectorial y Sociedad Civil; ficha bibliográfica resumen del Informe PNUD 2000, marzo 2000.
- **MIDEPLÁN.** "Sociedad civil, organizaciones privadas sin fines de lucro y con fines públicos. ¿Una realidad globalizada?". Seminario mayo 1998. Documento de Trabajo, Stgo., Chile, septiembre 1999.
- **MIDEPLÁN (DESUC).** "Instituciones privadas de asistencia social", Stgo., Chile, septiembre 1994.
- **MUÑOZ, BERNARDO.** "Procesos de cambios sociales en el área de San Pedro de Atacama; pérdida y recuperación de la identidad étnica. Una contribución antropológica para el desarrollo". Mundus Reihe Ethnologie; Band 66, Bonn, 1993.
- **MURRAY, VICTOR AND OTHERS.** "Power in and around Nonprofit Boards: a neglected Dimension of Governance", en *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 3, N° 2, Jossey-Bassey Publishers, San Francisco, California: Winter 1992
- **NÚÑEZ, PATRICIO.** "El camino del inca". *Revista Creces*, Stgo., Chile, Vol. II, N° 10, 1981.
- **OLIVEIRA, ANNA CYNTHIA.** "Marco regulador de las organizaciones de la sociedad civil en Sudamérica". BID-PNUD, EEUU, marzo 1997 (328 pp.).
- **Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD.** "Desarrollo humano en Chile 2000. La sociedad para gobernar en futuro". PNUD, Stgo., Chile, marzo 2000 (303 pp., Bibl. sipnopsis y cuadernillo estadístico anexo).
- **RODRIGUEZ, GONZALO.** "El Tercer Sector y los diversos tipos de fundaciones". *Revista PRISMA*, Universidad Católica del Uruguay, N° 1, Montevideo, 1994, pp. 95-101.
- **ROSSO, HENRY A.** "Rosso on Fund Raising: Lessons from a Master's Lifetime Experience". Jossey-Bass, San Francisco, 1996.
- **SALAMON, LESTER M.** *America's Nonprofit Sector: A Primer*. The Foundation Center, New York, NY: 1992.
- **SERRANO, CLAUDIA.** "El Tercer Sector; organismos privados de desarrollo en el área de promoción humana" (versión preliminar), CIEPLAN, enero 1997.
- **SWOPE, JOHN, S.J. Y TEIXIDO, SOLEDAD.** "Inversión privada en la educación pública", CIDE, Stgo., Chile, 1999.
- **UNICEF.** "Del macetero al potrero; el aporte de la sociedad civil a las políticas sociales". Alfabetá Impresores, Stgo., Chile, 1981, Vol. I.
- **VIAL, GONZALO.** *Historia de Chile (1881-1973)*. Editorial Santillana del Pacífico S.A., Stgo., Chile, Vol. I, 1981.
- **VIVEROS, FELIPE.** "Informe sobre Chile". En "Marco regulador de las organizaciones de la sociedad civil en Sudamérica". Compilado por Oliveira, BID, PNUD, marzo 1997.