



Constreñendo

COMUNIDADES

La importancia y los desafíos de las pequeñas fundaciones chilenas.

Consuelo Calderón Villarreal

Socióloga y Magíster en Sociología UC

Investigadora del Centro para el Desarrollo de Iniciativas Sociales

ccalderonv.ese@uandes.cl



25 AÑOS

CEDIS
CENTRO PARA EL DESARROLLO
DE INICIATIVAS SOCIALES

LA IMPORTANCIA Y LOS DESAFÍOS DE LAS PEQUEÑAS FUNDACIONES CHILENAS.

INTRODUCCIÓN

Es sabido que las organizaciones sociales y fundaciones que mayormente logran incidir en la sociedad tienden a ser las más grandes, con una trayectoria robusta y consistente, además de un acumulado conjunto de diversos capitales tales que les posibilita influenciar en la agenda pública (Moya et al., 2012). No obstante, este escenario no es igual para las microfundaciones, sino que todo lo contrario al caracterizarse por un bajo nivel de capacidad agencial y escasos recursos. Por ejemplo, es usual la falta de profesionales con experiencia operativa, lo que las obliga a depender del voluntariado bajo una situación financiera deplorable y con limitada visibilidad (Knox & Wang, 2016; Roeger, 2010). A pesar de esto, las pequeñas organizaciones sin fines de lucro juegan un rol fundamental en tanto contribuidoras en la creación de comunidades dinámicas, lo que las vuelve prolíficas para el abordaje de necesidades locales (Kim & Peng, 2018). Asimismo, dadas las particularidades de estas pequeñas entidades, éstas son capaces de compartir y cultivar conocimiento y preocupación por distintas áreas vulnerables (Hou & Lampe, 2015), lo que otorga una potencialidad de impacto y compromiso significativo con las comunidades locales.

En Chile existen diferentes formas legales de categorizar a las organizaciones sociales: fundaciones y corporaciones, cuerpo de bomberos, organizaciones comunitarias y deportivas, cooperativas, comunidades agrícolas y regantes, comunidades y asociaciones indígenas, talleres laborales y productivos, entre otros conceptos (Irrázaval et al., 2006). En específico, y bajo el enfoque del presente texto, las fundaciones plantearían “funciones de interés o beneficio público y, por ende, realizan una actividad pública que puede ser catalogada de colaboración, complementación, sustitución o alternativa de determinadas funciones del Estado” (Machado, 2010, p.17). En este sentido, y bajo el contexto nacional, es posible evidenciar la interrelación virtuosa entre las microfundaciones y el aparato estatal, en tanto que este último funciona como una entidad proveedora de recursos y fiscalizadora del actuar de este tipo de organizaciones no lucrativas (Moya et al., 2012), mientras que las primeras acatarían ciertas necesidades básicas de la población que el Estado aún no puede abastecer. Dada esta posición entre el la sociedad civil y el Estado, las asociaciones voluntarias y organizaciones comunitarias encarnarían una estructura mediadora que fomenta el compromiso cívico (Berger & Neuhaus, 1977), de manera que toda organización social culmina funcionando como una plataforma para actividades políticas y ciudadanas de diversa índole (Schneider, 2007).

Tal como se intuye de lo anterior, las iniciativas voluntarias – como las microfundaciones – se originan de la escasez y el desabastecimiento de productos y/o servicios determinados (Kostadinova & Hristov, 2023), lo que genera una necesidad social que debe suplirse de alguna forma. En consecuencia, y en contraste con las trayectorias y objetivos de una empresa donde el éxito recae en la capacidad de respuesta y adaptación al entorno, las organizaciones sociales exitosas se proponen influirlo y transformarlo (Kostadinova & Hristov, 2023) con la finalidad de que alguna necesidad básica en particular se establezca como un estándar mínimo para la vida en sociedad. En consecuencia, en vista de la labor social de las fundaciones, éstas siempre se encuentran en relación con un entorno concreto, así como también con su medioambiente de inserción y sus stakeholders en juego (Machado, 2010):

LA IMPORTANCIA Y LOS DESAFÍOS DE LAS PEQUEÑAS FUNDACIONES CHILENAS.

“En este sentido, el surgimiento de una fundación como una organización particular supone, por un lado, un entorno físico/natural, no sólo en términos de insumos para la actividad de asistencia social, sino que también como un lugar concreto con condiciones ambientales compatibles con la vida humana. Y, por otro lado, supone la existencia de vínculos de confianza que hagan posible la actividad de beneficencia, el intercambio de bienes y servicios sociales en base a los principios de la caridad o la reciprocidad –dimensión social del vínculo–, y el respeto por el marco legal vigente, que regula otra de las dimensiones –la legal– de los vínculos de cada fundación con sus diversos grupos de interés” (p.3).

Ahora bien, otra diferencia fundamental entre las empresas y las organizacionales sociales recae en que las primeras buscan la supervivencia y el crecimiento en un mercado altamente competitivo, mientras que las segundas apelan al paradójico objetivo último de dejar de tener que existir (Kostadinova & Hristov, 2023). Es decir, y por correspondencia, las microfundaciones plantean la finalidad de erradicar un problema social concreto para así extinguir la causa de su propia existencia (Baines et al., 2014).

A pesar de los avances en términos sociales, políticos y económicos que ha mostrado Occidente, parece ser que crecientemente aparecen nuevas necesidades sociales donde el Estado se muestra como impotente de abarcar dado que tanto las asociaciones como las fundaciones se han duplicado en la última década (Centro de Políticas Públicas UC, 2020) – por lo menos en Chile. Es por esta razón que, dentro del mundo de las organizaciones sociales, este tipo de instituciones detentan los mayores efectos económicos para el país, siendo así un sector considerablemente profesionalizado (Moya et al., 2012). Tomando en cuenta la relevancia que acaecen las fundaciones en Chile, Machado (2010) las categoriza en cuatro tipologías según la finalidad de las donaciones que acaparan, a saber, las con fines artísticos y/o científicos, las con fines educacionales, las con fines culturales y las con fines sociales. Bajo el mismo espíritu, este autor define a las fundaciones como un conjunto de entidades que contempla un amplio impacto de intervención – especialmente en temas medioambientales, educacionales, sanitarios, culturales y sociales. Por ende, no es de extrañar que haya fundaciones activas en todas las áreas donde exista un problema social. En términos más concretos, Machado (2010) prosigue caracterizándolas bajo un enfoque de servicio para los sectores más vulnerables, además de presentar una alta participación femenina y operar bajo estatutos rigurosos que regulan sus objetivos, financiamiento y funciones directivas. En este sentido, las fundaciones priorizan la consecución sostenible de objetivos de beneficio general, protegiendo los intereses de fundadores, socios y donantes. Por último, la integridad organizacional y el accountability aparecen como esenciales, requiriendo directorios activos e independientes que aseguren una gestión eficiente y responsable de los recursos y actividades de cada (micro) fundación.

Por otro lado, Kadyrova & Shapira (2023) destacan la flexibilidad de este tipo de organizaciones, cualidad que les ayuda a ajustar sus labores en función de recursos limitados, además de cambiar el curso de sus proyectos en desarrollo o adaptarse a cambios según circunstancias internas y externas. Según los autores, la optimización de dicha flexibilidad se logra mediante una combinación

LA IMPORTANCIA Y LOS DESAFÍOS DE LAS PEQUEÑAS FUNDACIONES CHILENAS.

de planificación a corto plazo, la cimentación de protocolos para la rápida toma de decisiones, la concentración de grupos pequeños y la utilización de escalas reducidas para la modificación de rutinas ante cualquier contingencia. En definitiva, esta ventaja característica de las fundaciones, particularmente de las más pequeñas, se explica por la restringida financiación y la incertidumbre de los escenarios en donde operan, empujándolas a planificar de una forma estratégica para mantener la confianza con sus usuarios. A grandes rasgos, las capacidades dinámicas vinculadas a la innovación social que acarrearán las microfundaciones recaen en habilidades de “hacer más con menos”: aportar más valor público, satisfacer más necesidades sociales con menos recursos y dirigirse a comunidades más pequeñas (Kadyrova & Shapira, 2023).

Historia de las organizaciones sociales y fundaciones en Chile

Los orígenes de las organizaciones y fundaciones sociales en Chile se remontan al período colonial, donde existían algunas entidades de beneficencia pública auspiciadas por la Iglesia Católica (Machado, 2010). Ad portas del siglo XIX, con la Independencia, el naciente Estado chileno se concentró en la consolidación de un sistema político y económico, delegando los deberes correspondientes a las necesidades sociales de las personas a diversas instituciones de beneficencia – las cuales permanecían siendo cubiertas principalmente por la aristocracia y las órdenes religiosas (Irrarrázaval et al., 2006). Eventualmente, a mediados de siglo XX y junto a la separación entre la Iglesia y el Estado, se estableció un reconocimiento jurídico para las organizaciones sin fines de lucro, lo que permitió la diversificación del sector caritativo y la aparición del fenómeno del voluntariado (Irrarrázaval et al., 2006). Dicha iniciativa de fortalecimientos hacia estas entidades se explica por el contexto de ‘la Cuestión Social’, donde el desarrollo de la industria chilena impulsa una migración masiva de campesinos a enclaves mineros e industriales, así como también hacia centros urbanos, ocasionando “una fuerte polarización social y un gran hacinamiento de las clases populares en los márgenes de las ciudades” (Machado, 2010, p.8). Esta situación trae como consecuencia la precarización de la calidad de vida de las personas, expresándose como un problema que se da por la inexistencia de una legislación laboral suficiente y la ausencia de servicios públicos para suplir las necesidades básicas de los trabajadores y sus familias. Para ello, las primeras y principales iniciativas de ayuda en pos de solventar ‘la Cuestión Social’ posibilitaron la construcción de hospitales, hospicios, lazaretos y asilos para el cuidado de personas en situación de vulnerabilidad (Machado, 2010).

Bajo este nuevo marco legal, junto al desarrollo económico, la emergencia de la clase media y la visibilización de desigualdades sociales, se generó un ambiente propicio para la creación de sociedades privadas sin fines de lucro (Irrarrázaval et al., 2006). La relación entre el Estado y estas organizaciones se tornó simbiótica, de manera que el primero proveía recursos y fiscalizaba a estas entidades, mientras que las segundas ejercían presión al aparato estatal para la intervención o legislación en ciertas materias socioeconómicas. En consecuencia, a partir de 1930 se da un nuevo orden que recae en la figura de “un Estado que por primera vez cuenta con un sistema público de

LA IMPORTANCIA Y LOS DESAFÍOS DE LAS PEQUEÑAS FUNDACIONES CHILENAS.



educación, salud, vivienda y otros servicios sociales” (Irrázaval et al., 2006, p.45), además de un sistema económico proteccionista ‘hacia adentro’ anclado a la industrialización. De este modo, y a través de los nuevos sistemas públicos, el Estado se vuelve asistencial al asumir temáticas que previamente habían sido abordadas por entidades caritativas o la iglesia (Machado, 2010). Así, se consolida un proceso de democratización de las organizaciones sociales, lo que funciona como base para la incorporación de nuevas prerrogativas y enfoques concernientes al desarrollo del sector de beneficencia (Irrázaval et al., 2006), al tiempo que éstas dejan de ser protagonistas en materia social para pasar a encarnar un rol auxiliar a la labor del Estado en la resolución de problemas (Machado, 2010).

No obstante, con la llegada de los años 60’, el Estado chileno se vio restringido en recursos públicos dentro de un contexto de creciente demanda de políticas sociales, por lo que las organizaciones de la sociedad civil reasumen su rol protagónico como principal entidad para la asistencia social (Irrázaval et al., 2006; Machado, 2010). Sin embargo, durante los primeros años del gobierno militar, diversas organizaciones sociales fueron vigiladas e intervenidas, lo que, si bien no necesariamente significó su destrucción completa dada su gran persistencia, sí implicó la pérdida de su autonomía y la reducción de sus atribuciones y potencialidades (Irrázaval et al., 2006), además del decrecimiento en la tasa de creación de fundaciones (Machado, 2010). En el mediano plazo, la crisis económica que dejó la dictadura se hizo tangible en los años 80’, agravando los niveles de pobreza en el país y, por ende, aumentando la demanda por servicios sociales (Machado, 2010). Dado el carácter neoliberal que había adquirido el Estado chileno y con su relativa disminución en su capacidad de control, volviéndose uno más subsidiario que agencial en materias sociales, se generó un ambiente propicio para el repunte en la tasa de crecimiento del sector no gubernamental y sin fines de lucro, sustituyendo así al aparato estatal en su labor de abordar problemas sociales (Machado, 2010). Como consecuencia general a nivel histórico, las organizaciones de la sociedad civil orientaron su objetivo hacia la defensa de los derechos humanos, particularmente a las víctimas del gobierno militar, además de ampliar su campo de acción hacia las infancias, las mujeres, el medioambiente, los pueblos indígenas y la promoción de la redemocratización (Irrázaval et al., 2006).

De este modo, aparecen dos vertientes en el área del voluntariado, a saber, una de carácter cívico vinculada al gobierno y de orientación asistencialista, y otra vinculada al articulado de las organizaciones sociales internacionales y la Iglesia Católica de orientación solidaria (Irrázaval et al., 2006). Con la llegada del nuevo milenio, se levanta un Instructivo Presidencial sobre Participación Ciudadana junto a una Política de Participación Ciudadana y Fortalecimiento de la Sociedad Civil, donde se formula un Plan de Fortalecimiento de la Sociedad Civil (Irrázaval et al., 2006). A ésta se le acopla la Ley N°19.885 sobre el buen uso de donaciones a personas jurídicas en el 2003 (Moya et al., 2012), lo que facilita las donaciones de privados al establecer exenciones tributarias a quienes aporten recursos a proyectos educacionales, culturales y/o sociales.

Por su parte, el auge de la globalización ayudó al crecimiento del sector durante el período democrático, donde las facilidades que otorgaba la inmediatez de las comunicaciones, así como también la internacionalización de la economía empujaron al florecimiento de las organizaciones

LA IMPORTANCIA Y LOS DESAFÍOS DE LAS PEQUEÑAS FUNDACIONES CHILENAS.

sociales como interlocutoras de la sociedad (Machado, 2010), impactando así positivamente en su prestigio y cimentado una confianza ciudadana considerable. Esto llegó a tal punto que, para el año 2020, se contaban en Chile un total de 319.819 organizaciones de la sociedad civil inscritas, de manera que el 66,9% de éstas estaban activas, siendo una tendencia al alza, creciendo en una tasa mayor a las empresas y hasta la propia población nacional (Centro de Políticas Públicas UC, 2020). Este aumento se explica por la Ley N°20.500, la cual establece la categoría de organizaciones de interés público (Moya et al., 2012), puesto que posibilita el surgimiento de nuevas fundaciones, las cuales se duplicaron en número en la última década (Centro de Políticas Públicas UC, 2020).

Hoy en día, una gran parte de las organizaciones sociales inscritas en Chile son de carácter comunitario y, dentro de aquellas que no lo son, las fundaciones aparecen con relevancia, pasando de un 6,8% del total de estas entidades en el 2015 a un 9,4% en el 2020 (Centro de Políticas Públicas UC, 2020). Asimismo, dentro del total de las organizaciones comunitarias, solo el 61% se encuentran activas, mientras que del total de fundaciones este dato sube al 82% (Centro de Políticas Públicas UC, 2020), indicando el grado de compromiso que particularmente acarrea las fundaciones. Dentro de estas últimas, sus principales funciones se mantienen en la beneficencia, la cual se fortalece con el apoyo de los medios de comunicación y la promoción del voluntariado, aunque también se le agrega la búsqueda de fuentes de financiamiento y la consolidación de un escenario de asistencia social y prestación de servicios de diversa índole (Machado, 2010). De esta manera, en Chile se conciben a las fundaciones como aquellas “sociedades, juntas e instituciones sin fines de lucro, religiosas o laicas, que desearon obtener personalidad jurídica pasaron a tener el estatus jurídico de fundación o corporación” (Machado, 2010, p.9), con un enfoque en la educación, los derechos humanos y el cuidado de personas en situación vulnerable, las cuales se encuentran formalmente normadas por estatutos para responder a ciertos requisitos mínimos ante el gobierno. Entre éstas destacan la Fundación Teletón y la Fundación Hogar de Cristo por su innovación con respecto al uso de los medios de comunicación masivos, sensibilizando así a un público más amplio sobre un problema social concreto, además de visibilizar su labor y misión para el manejo eficaz de los recursos, ofreciendo la posibilidad de un voluntariado permanente en pos de la captación de mayor capital (Machado, 2010).

Características y actividades de las pequeñas fundaciones y organizaciones sociales

En cuanto a su característica general, los datos muestran que las organizaciones sociales predominantemente se anclan a la dimensión social, en términos de programas y proyectos, para impactar positivamente a las comunidades (Puentes et al., 2012). En particular, las fundaciones chilenas presentan un fuerte llamado hacia la intervención social eficiente al verse funcionalmente especializadas: éstas buscan solventar un problema de exclusión social concreto mediante su incidencia en la sociedad y comunidades (Machado, 2010). Por ende, la creación y continuidad de una fundación se justifica en su capacidad de detectar una necesidad social básica, así como también identificar brechas entre lo normado y lo vivido. En consecuencia, se puede determinar que, para

LA IMPORTANCIA Y LOS DESAFÍOS DE LAS PEQUEÑAS FUNDACIONES CHILENAS.

Llevar a cabo aquella labor, las características fundamentales de este tipo de asociación recaen en ser organizaciones con una estructura interna, estable en sus objetivos y con una delimitación organizacional, además de ser privadas en tanto existir separadamente de los poderes públicos – aunque pueden recibir ingresos o aportes externos –, no distribuir sus utilidades entre sus miembros, ser autónomas en tanto detentar control sobre sus procedimientos, y que sean voluntarias (Irrarrázaval et al., 2006). Bajo los estándares actuales, la Universidad de Johns Hopkins (citado en Irrarrázaval et al., 2006) distingue dos tipologías de fundaciones según su enfoque, a saber, aquellas con un rol expresivo orientadas a la defensa de los derechos humanos y la realización de actividades culturales, cívicas y de recreación, y otras con un rol de servicio orientadas a la administración de servicios educativos, sanitarios, de beneficencia, entre otros. Como corolario, la importancia de las fundaciones en Chile recae en dos funciones fundamentales para el país: en primer lugar, el hecho de cubrir ámbitos de intervención donde ni el Estado ni las empresas son capaces de llegar – o que su acción sea insuficiente – y, en segundo lugar, detentar el conocimiento y la experiencia de trabajar directamente con las comunidades (Moya et al., 2012).

Con respecto a sus actividades, por lo menos en Chile la educación se comprende como fundamental para desarrollo y, por ende, una “principal área de intervención” (Machado, 2010, p.23), por lo que diversas organizaciones sociales se concentran en esta temática, alcanzando un 12% del total (Centro de Políticas Públicas UC, 2020). Este dato se exacerba para el caso de las fundaciones y asociaciones, dado que el 63% de éstas se dedican a intervenciones educativas, en contraste con el 3,3% de las organizaciones comunitarias que lo hacen (Centro de Políticas Públicas UC, 2020). Esto es un indicativo de que la educación es una actividad preferente dentro del mundo de las fundaciones, de manera que cuestiones como el trabajo, el deporte y la recreación se mantienen como una preocupación secundaria. Sin embargo, y dado el dinámico escenario político actual, hoy en día surgen nuevos temas sobre la agenda para ser incorporados por las fundaciones, tales como la protección ambiental, además de los derechos ciudadanos, de los consumidores, y de las minorías étnicas y sexuales (Machado, 2010). Dicha revolución en las líneas de acción converge en cierto incremento sobre el interés en categorías de desarrollo social, culturales y de vivienda, reflejándose en el creciente reconocimiento y protección de los derechos vigentes, de manera que cerca del 70% de las organizaciones que trata sobre esta temática tienen menos de 10 años (Centro de Políticas Públicas UC, 2020). Dentro del gran tema de los derechos se encuentra la preocupación por el bienestar de las personas en situación de discapacidad, la igualdad de oportunidades para mujeres y personas LGBTQI+, la integración de los migrantes, la reinserción de personas privadas de libertad, la visibilización de los pueblos originarios, y el cuidado de personas mayores, niños, niñas y adolescentes. De aquí se deduce que una mentalidad colaborativa es esencial para el correcto desenvolvimiento de una fundación y toda organización social al ser éstas una forma de connotar problemas compartidos para la toma de decisiones mediante un esfuerzo conjunto (Guo & Acar, 2005), ayudando así a la reducción de incertezas, la obtención de recursos adicionales, la entrega de información, legitimidad y beneficios económicos, además de tener claridad sobre los requerimientos institucionales para la formalización de la asociación en cuestión (Kim & Peng, 2018).

LA IMPORTANCIA Y LOS DESAFÍOS DE LAS PEQUEÑAS FUNDACIONES CHILENAS.

Percepción de la sociedad civil hacia las microfundaciones

Para las fundaciones, la percepción que la sociedad civil tenga de éstas es de relevancia ya que, tal como Salvador (2010) menciona, la imagen es una variable estratégica para toda organización puesto que permite crear y mantener una posición sólida ante la competencia. Sin embargo, esto no es tarea fácil dado que existe un alto grado de exigencia por parte de la ciudadanía para obtener su confianza y otorgarle credibilidad, el cual se encuentra particularmente ligado a la gestión de la calidad de las fundaciones (Moya et al., 2012). Con el objetivo de lograr una buena estima social y aterrizar las expectativas sobre su rol intermediario, debe valorizarse el trabajo y la función de las fundaciones en nuestra sociedad, reconociendo su valía en materia social, especialmente en aquellos espacios donde la acción estatal es limitada (Machado, 2010). Para ello, cuestiones como la transparencia y la rendición de cuentas se posicionan como factores relevantes al momento de impactar positivamente en la perspectiva de la gente (Moya et al., 2012). De todas formas, existe una suposición implícita que beneficia a las fundaciones en este aspecto, la cual corresponde al estándar ético-moral de que la sociedad debiese notar, respetar y apreciar el trabajo en su beneficio y, por consiguiente, valorar las organizaciones dedicadas a esta labor (Kostadinova & Hristov, 2023). No obstante, esto puede ser un arma de doble filo, ya que, si la convicción sobre este supuesto es grande, las fundaciones pueden caer en el error de reducir sus esfuerzos comunicacionales, boicoteando la visibilización de su trabajo y la sistematización de sus beneficios, lo que puede causar problemas de encapsulamiento y falta de transparencia.

A pesar de que el nivel de credibilidad hacia este tipo de organizaciones tiende a ser alto, esto es en realidad un estado de las cosas bastante frágil dado que puede desplomarse considerablemente tras casos públicos de corrupción y el mal uso de recursos. En este sentido, “las organizaciones tienen un alto nivel de credibilidad y legitimidad en la sociedad, hasta que alguna de ellas comete una acción ilegal o ilícita, lo que genera desconfianza hacia la totalidad de las OSFL” (Moya et al., 2012, p.35). Por ejemplo, durante junio de 2023 en Chile ocurrió el denominado escándalo ‘Caso Fundaciones’ o ‘Caso Convenios’¹, donde se destaparon un sinnúmero de malas prácticas dentro de algunas fundaciones puntuales a lo largo del país, lo que provocó el comprometimiento de la financiación gubernamental hacia éstas, además del colapso generalizado de las confianzas sociopolíticas e institucionales. Esto terminó impactando de manera negativa y en todas las aristas posibles a cada una de las fundaciones nacionales, limitando aún más su capacidad agencial al disminuir la entrada de recursos públicos y privados. Naturalmente, aquellas entidades mayormente afectadas fueron las microfundaciones dada su menor visibilización y menor acceso a recursos humanos, sociales y políticos, implicando que son las fundaciones de mayor magnitud aquellas que logran inspirar mayor confianza en las personas y empresas para la recaudación de fondos (Moya et al., 2012). En consecuencia, existe un estigma hacia las organizaciones más pequeñas, vinculándolas predeterminadamente con una mala gestión de las donaciones, cuando esto no necesariamente es así. Es por esta razón que las microfundaciones se encuentran en una situación de difícil salida dada una credibilidad que se encuentra inherentemente supeditada a una narrativa social que, por lo menos en el Chile de hoy, se encuentra en decadencia, lo que genera una acumulación de desventajas para estas asociaciones.

¹ <https://www.emol.com/noticias/Nacional/2023/08/03/1103007/caso-convenios-listado-fundaciones-investigadas.html>

LA IMPORTANCIA Y LOS DESAFÍOS DE LAS PEQUEÑAS FUNDACIONES CHILENAS.

Relación con la sociedad civil desde las pequeñas organizaciones sociales

Una forma plausible de solucionar esto es con el relacionamiento social, el cual es sumamente importante dado que de por sí las organizaciones sociales trabajan con múltiples grupos de interés (Hou & Lampe, 2015). Por un lado, los miembros de entidades sociales regionales son los mismos ciudadanos locales que se interesan por una causa que les concierne, al punto que la membresía se vuelve una de las fuentes de financiamiento y participación más fiables (Hou & Lampe, 2015). En este sentido, son los voluntarios uno de los stakeholders más relevantes al constituir la fuerza laboral de las organizaciones sociales, entregando apoyo en todas sus operaciones y actividades. Empero, esta relación permanece en un nivel bastante interno, por lo que una buena iniciativa para externalizar este rol radica en la publicación de información mediante diferentes medios para la captación, reconocimiento y agradecimiento de los voluntarios colaboradores. Otro grupo relevante lo constituyen los donantes, quienes tienden a ser adultos mayores, los cuales en gran parte se relacionan mediante medios tradicionales y presenciales, por lo que la utilización de listados de correo electrónico y reuniones en vivo sigue siendo una práctica esencial (Hou & Lampe, 2015) para mantener el vínculo. Un tercer conjunto por destacar son otras organizaciones, las cuales pueden servir de apoyo mutuo en términos de prestación de capitales, además de plataformas de promoción recíproca. Por último, se encuentran los periodistas y los medios de comunicación, los cuales encarnan la labor de divulgar y comunicar información, difundiendo así la identidad de la organización social en cuestión.

Ahora bien, particularmente en Chile y desde una perspectiva histórica, tanto el gobierno como la Iglesia también constituyen grupos de interés fundamentales para las organizaciones de la sociedad civil, manteniendo cierto grado de vinculación con éstas. Por un lado, los gobiernos han reparado en el carácter imprescindible de las fundaciones dada su incapacidad de abarcar todos los problemas sociales existentes, por lo que han puesto énfasis en su fortalecimiento y en la participación cívica en tanto consolidación de una nación democrática (Irrázaval et al., 2006). Aquellas necesidades de desarrollo social y económico restantes que no englobaba la sociedad civil quedaron en manos del clero y del laicado católico (Machado, 2010). Por ende, tanto el Estado como la Iglesia podrían considerarse, por un lado, una fuente de sustento y, por el otro, como cuerpos de imposición de estándares mínimos que posibilita, facilita y regulariza a las fundaciones chilenas.

Según Taylor et al. (2020), la empatía se considera como una característica esencial en el proceso de creación de relaciones dentro del contexto no lucrativo, dado que facilita el aprendizaje y la cocreación con las diferentes partes interesadas. Mantener dichos vínculos contribuye a los procesos adaptativos de las organizaciones mediante la movilización de los stakeholders, el acceso a recursos financieros y físicos, la acumulación de conocimientos y la aparición de oportunidades de aprendizaje (Tabaklar et al., 2021), lo cual es particularmente importante en sociedades dinámicas. Al fin y al cabo, las pequeñas agrupaciones disponen de recursos humanos limitados y dependen en gran medida del voluntariado para factibilizar sus operaciones cotidianas (Hou & Lampe, 2015), lo que genera una realidad diferente a la corporativa y profundiza su interdependencia con sus grupos de

LA IMPORTANCIA Y LOS DESAFÍOS DE LAS PEQUEÑAS FUNDACIONES CHILENAS.

interés. Por ende, algunas redes sociales como Facebook abren vías para que las organizaciones puedan interactuar con éstos, especialmente con sus donantes a través de canales bidireccionales (Haataja et al., 2016).

En definitiva, mientras mayor sea la capacidad de relacionamiento de una entidad de beneficencia, mayor será el tamaño de su red social y, por ende, mayor será el importe de las contribuciones de los donantes (Nageswarakurkkal et al., 2019). Esto permite que las sociedades sin fines de lucro se les facilite el desarrollo de colaboraciones formales cuando se encuentran altamente conectadas, ya sea con la sociedad civil u otras organizaciones sociales (Guo & Acar, 2005; Kim & Peng, 2018). Esto se explica por una reacción en cadena, donde todo simpatizante por la causa tiene la posibilidad de difundir más fácilmente las campañas de recaudación de fondos a través de sus redes de contacto, solicitando donaciones y membresía a más personas, aumentando con ello la cantidad de voluntarios (Nageswarakurkkal et al., 2019).

Ahora bien, en el largo plazo aparece el fenómeno de la fomentación tanto del compromiso cívico como del capital social que se da con la participación en voluntariados, siendo un proceso que, si bien puede ser lento, promete la configuración de individuos prosociales, abiertos a aprender habilidades cívicas, desarrollar vínculos con otros y avanzan conjuntamente a la realización de actividades de beneficio universal (Schneider, 2007). En este sentido, el capital social que se trabaja con la incidencia de microfundaciones implica, por un lado, un relacionamiento basado en la confianza con personas y otras organizaciones para el acceso a recursos y, por el otro, el conocimiento de claves culturales que indiquen membresía y acceso a dichas relaciones (Bourdieu, 1986; Bourdieu & Wacquant, 1992). Para el caso de las pequeñas organizaciones sin fines de lucro de los Estados Unidos, los estudios muestran la importancia de un factor umbral, es decir, saber si la entidad tiene empleados a tiempo completo o no, puesto que para éstas la existencia de este grupo no solo significa la formalidad de la colaboración, sino que también aumenta la probabilidad de participar en redes formales de contacto (Kim & Peng, 2018), lo que premia con mayor acceso a recursos. En suma, la asociatividad en el contexto de la caridad es un elemento favorable, especialmente para las pequeñas y medianas entidades de beneficencia, dado que se constituye como una fuente de mayor visibilidad y como una plataforma para compartir experiencias y apoyarse entre organizaciones para la generación de vínculos nacionales e internacionales, para detentar mayor influencia en la agenda pública, para lograr alcanzar objetivos comunes y para el fortalecimiento de la labor de cada una de ellas (Moya et al., 2012), asegurando así su sobrevivencia a futuro (Isett et al., 2011).

Asimismo, la comunidad también es una figura esencial para las organizaciones sociales pequeñas, puesto que pueden contar con promotores simpatizantes 'gratuitos' (Nageswarakurkkal et al., 2019), lo que es algo bastante oportuno dada su insuficiencia de fondos. La literatura denomina este comportamiento como homofilia, definiéndola como la tendencia humana de elegir sus vínculos a partir de gustos y preferencias similares, al tiempo que aquellos individuos conectados buscan activamente confluir entre sí y comportarse de manera similar (Aral & Walker, 2012). Al fin y al cabo, el caldo de cultivo que se genera dentro de una comunidad posibilita la compartición de ideas y aprendizaje mutuo a través de signos, rituales, tradiciones y lemas colectivos que simbolizan los

LA IMPORTANCIA Y LOS DESAFÍOS DE LAS PEQUEÑAS FUNDACIONES CHILENAS.



valores de una organización particular. Las formas que encarnan dicha vinculación comunitaria se reflejan en la interacción con organizaciones hermanas, la conversación abierta con el público, el reconocimiento y agradecimiento mutuo, y la publicación de eventos para fortalecer el voluntariado (Hou & Lampe, 2015), lo que culmina en el estrechamiento de lazos tanto con las comunidades locales como con los demás stakeholders.

Un último punto que destacar es la relación de las organizaciones sociales con las empresas, la cual ha sufrido una transformación desde la filantropía hacia el trabajo colaborativo donde, además de ofrecer donaciones, también aparece la disposición de servicios y recursos no-financieros (Moya et al., 2012), tal que ambas entidades resultan beneficiadas. Con ello, Moya et al. (2012) identifican tres formas en que se expresa dicha vinculación, desde la más basal y funcional donde la empresa solo entrega dinero a la organización, una intermedia donde, además de las donaciones, el personal corporativo realiza trabajo correspondiente al voluntariado, hasta una simbiótica donde se comparten los recursos para alcanzar objetivos comunes. Esta última forma evolutiva de la relación entre empresas y organizaciones sociales ha ocasionado que el mundo privado crecientemente connote y reconozca la labor de estas asociaciones, siendo concebidas como una herramienta intermediaria entre la compañía y las comunidades. Por ende, se asume que son las entidades sociales aquellas que mejor conocen la realidad poblacional, además de detentar un contacto directo con la misma, lo cual facilita la elaboración de programas corporativos más eficaces y el alineamiento con estándares sociales emergentes.

Responsabilidad social de las entidades de beneficencia

Es esperable y hasta exigible que las organizaciones sociales sean socialmente responsables, dado que su propia definición y sentido de existencia se encuentran ligadas a esta condición. En consecuencia, es esencial que estas entidades sean capaces de dar a conocer este hecho, dado que no solamente influye positivamente en su imagen y reputación, sino que también contribuye sobremanera a su reconocimiento público y al reforzamiento de la confianza social para con ellas (Puentes et al., 2012). En este sentido, para Schneider (2003) la importancia que liga la responsabilidad social con la reputación organizacional recae en la capacidad de las fundaciones de conseguir recursos para cumplir con sus objetivos, lo que deriva en el desarrollo de confianzas para la cimentación de relaciones sólidas y positivas con las comunidades locales. Es en este punto concreto donde descansa el sello distintivo del capital social de las organizaciones de la sociedad civil.

Entonces, para el buen funcionamiento y eventual éxito de una microfundación es fundamental la identificación y el desarrollo de su responsabilidad social. Para ello, Puente et al. (2014) sugieren la incorporación de indicadores de responsabilidad social corporativa (RSC), bajo el contexto no-lucrativo, para la incorporación de información sostenible en sus distintas dimensiones:

- Para la consolidación de una dimensión social es imprescindible la suministración de la información sobre programas y proyectos que se coordinan, el patrocinio de actividades de sensibilización pública y la mención de premios o galardones por las actividades realizadas².

² De todas formas, se puede inferir que este punto también contiene el reporte en materia ambiental.

LA IMPORTANCIA Y LOS DESAFÍOS DE LAS PEQUEÑAS FUNDACIONES CHILENAS.

- Para el fortalecimiento de la dimensión económica es necesario determinar y registrar las principales magnitudes financieras de la entidad, establecer la fuente de ingresos según categorías, presentar acceso al informe de auditoría y facilitar el acceso a las cuentas completas del último ejercicio.
- Para la gobernanza es imperante la identificación de cada miembro del directorio y del equipo directivo, la entrega de información sobre los objetivos sociales de la organización en cuestión, la clarificación sobre noticias recientes, la consolidación de datos que justifiquen la relevancia de la entidad entre las ONG, y la mención de premios y reconocimientos en materia de estructuración responsable, transparencia informativa, entre otros.

Desde la literatura, se estima que el comportamiento general de las organizaciones hacia el reporte sostenible tiende a ser bastante homogéneo, siendo la información correspondiente a las dimensiones social y ambiental aquellas proveídas en menor medida (Puentes et al., 2012), mientras que la mayor transparencia se encontraría en las dimensiones económica y de gobierno corporativo. Según Puentes et al. (2012), esto se debe a que estas últimas dos dimensiones son implícitamente consideradas como relevantes para atraer y mantener miembros, siendo así la principal forma de financiar esta clase de organizaciones. Por ende, y más aún tomando en cuenta la naturaleza de las microfundaciones, es urgente el fortalecimiento en estas dimensiones que constituyen su responsabilidad, particularmente aquellas que se encuentran desatendidas.

Financiación de las organizaciones de la sociedad civil

Como ya se habló anteriormente, uno de los principales problemas que afrontan las organizaciones sociales, particularmente las pequeñas, es la restricción de recursos (Nageswarakurukkal et al., 2019), lo cual implica una financiación limitada que merma su capacidad de ser exitosas en su misión social (Schneider, 2003). Una solución factible planteada por Kim y Peng (2018) recae en la colaboración entre aquellas que sufren la misma situación. De hecho, diversos estudios han demostrado que las organizaciones sin fines de lucro disponen de mayores oportunidades para la captación de recursos, la visibilización, la mejora en la calidad de los servicios proveídos y la constitución de una comunidad fuerte cuando colaboran con otras entidades similares, además de agencias gubernamentales y empresas (Sowa, 2009; Grønberg & Child, 2004; Snavely & Tracy, 2000).

Otra estrategia plausible para Nageswarakurukkal et al. (2019) es el desarrollo de las habilidades digitales en pos de una mayor captación de nuevos miembros, el aumento en la recaudación de fondos, la construcción de una infraestructura en línea y el ofrecimiento de canales alternativos de donación. No obstante, las microfundaciones se encuentran en un círculo vicioso entre la limitación financiera y la obstaculización tecnológica, dado que el constreñimiento en recursos económicos afecta la capacidad de planificación a largo plazo y, por ende, carcome la fomentación de expertise tecnológica (Hou & Lampe, 2015). Esta carencia de alfabetización digital se refleja en el hecho de que en un país tan avanzado Suiza, las donaciones caritativas sigan realizándose en su mayoría a través de métodos convencionales, desaprovechando las facilidades de los servicios de pagos en

LA IMPORTANCIA Y LOS DESAFÍOS DE LAS PEQUEÑAS FUNDACIONES CHILENAS.

línea (Nageswarakurukkal et al., 2019), lo que supone que en Chile esta falta es igual o peor. A fin de cuentas, actualmente la tecnología se visualiza en el campo de las organizaciones sin fines de lucro como una condición de posibilidad para el atractivo, el acceso y el alcance de campañas de recaudación de fondos, por lo que es imperante incorporar este aspecto dentro de sus posibilidades de financiación.

En cuanto a las donaciones recaudadas por las organizaciones sociales, éstas dependen y son proporcionales a la inversión que éstas realizan en sus campañas, de manera que cuanto mayor sea la inversión, mayores serán los fondos obtenidos (Nageswarakurukkal et al., 2019). Sin embargo, esto no solo recae en la mera inversión en términos económicos, sino que también existe una de carácter social que opera implícitamente. En concreto, las donaciones tienden a ser acaparadas por aquellas entidades caritativas que resultan más creíbles para la sociedad civil (Moya et al., 2012) y, por ende, detentan mayor confianza social. Para ello, la visibilización de la fundación en cuestión es uno de los principales factores que positivamente índice en esto. Es más, se ha determinado que, en promedio, las organizaciones sociales que no reciben financiación pública son aquellas que menos transparentan su información, mientras que aquellas que más reciben financiación del Estado son la efectivamente demuestran mayores niveles de transparencia (Puentes et al., 2012).

Asimismo, es posible suponer que son las pequeñas organizaciones sociales aquellas que se encuentran mayormente limitadas por el financiamiento, dado que no solamente tienen menor alcance en términos de visibilización, sino que también son las grandes ONG's las que sistemáticamente se adjudican fondos y otras asignaciones de recursos (Schneider, 2003). Lo anterior es problemático dado que, tal como advierten Irarrázaval y colegas (2006), la principal fuente de financiamiento para el conjunto de las sociedades de beneficencia proviene del Estado (46%), seguido de ingresos autogenerados (36%) y, por último, de la filantropía (18%). Dentro de los aportes estatales, se identifican cuatro fuentes de ingresos públicos, a saber, los incentivos tributarios, los aportes fiscales dirigidos, las subvenciones y los pagos por servicio, y los fondos concursables – el cual funciona como un mecanismo para la externalización de los servicios estatales mediante la estimulación de la competencia (Irarrázaval et al., 2006). Para solventar esto, y considerando la naturaleza de la situación, el autor recomienda la flexibilización de los mecanismos formales de financiamiento de las organizaciones sociales bajo la intención de evitar la dependencia estatal. Otra opción factible es el fundraising, considerado como una actividad cada vez más vital dentro del sector debido a la creciente demanda por servicios humanitarios y sociales, el auge de la competencia y una menor disponibilidad de recursos públicos y privados (Salamon, 1999; Bennett & Savani, 2011; European Fundraising Association, 2015, citado en Nageswarakurukkal et al., 2019). A fin de cuentas, estas iniciativas les otorgarían mayor autonomía a ciertas entidades desaventajadas como las microfundaciones, al tiempo de nivelar el suelo para que todas las entidades caritativas presenten igualdad de condiciones y oportunidades.

En definitiva, la importancia del financiamiento autosustentable recae en combatir la vulnerabilidad ante eventuales crisis económicas, la capacidad de concentrar fondos de forma autónoma, evitar la confusión y exclusión ante incentivos tributarios mediante una correcta educación, bajar la

LA IMPORTANCIA Y LOS DESAFÍOS DE LAS PEQUEÑAS FUNDACIONES CHILENAS.



incertidumbre al nivel de las agencias estatales y las empresas, constatar los recursos financieros con una gestión eficaz y eficiente y procurar alianzas con negocios lucrativos para mantener la intervención social en su grado máximo (Machado, 2010). Estas líneas de acción no solamente protegerían a las microfundaciones de los efectos en los ciclos económicos, sino que también servirían como una barrera protectora interna ante controversias externas – evitando así la catástrofe que dejó, por ejemplo, el ‘Caso Convenios’ en todo el sector no lucrativo chileno. En este sentido, es imperante que las fundaciones pequeñas trabajen en cuestiones como el prestigio, el profesionalismo, la capacidad administrativa y la influencia de sus directores con la finalidad de que la entidad se presente como un ‘socio-comunitario’ atractivo y así asegurar recursos de todo tipo, además de no depender de otras personas naturales, organismos gubernamentales y/o empresas al despojarse del ‘miedo’ de corromper o desviarse de su misión social para reproducir su propia existencia y, con ello, poder llevarla a cabo. Moya et al. (2012) indican que, actualmente, el Estado chileno ha dispuesto de diversos fondos accesibles por parte de las organizaciones sociales, destacando el Fondo Nacional de Desarrollo Regional, el Fondo de Fortalecimiento de Asociaciones de Interés Público, el Fondo Social Presidencial y el Fondo de Fortalecimiento de la Sociedad Civil, además de transferir recursos por la contraprestación de servicio.

Estrategias para la visibilización de instituciones benéficas

Como se infiere de lo ya discutido, la visibilización aparentemente es el elemento fundamental para las microfundaciones en las sociedades contemporáneas puesto que el desarrollo y mantención de una imagen organizacional saludable es la clave para alcanzar a la ciudadanía (Nageswarakurukkal et al., 2019). Para ello, acciones tan triviales como facilitar la misión y los objetivos de los programas levantados, así como también las necesidades de la población beneficiaria o el impacto de los proyectos puede afectar positivamente en la reputación de estas entidades y, como consecuencia, aumentar las ganancias en las campañas de recaudación de fondos. En términos técnicos, esto es precisamente lo que hace el marketing, el cual ha ganado presencia en el contexto de las organizaciones pequeñas, aunque también se visualiza cierta limitación por parte del resto de actores sociales dada la estigmatización de una mirada marketera dentro de la labor que hacen las sociedades sin fines de lucro (Kostadinova & Hristov, 2023).

Por otro lado, la magnitud de la entidad también se vuelve una variable condicionante y significativa de la visibilización y, por ende, del grado de transparencia informativa de las distintas fundaciones, de manera que las medianas, tanto por número de empleados como por su facturación anual son las que mejor logran hacerlo, aunque en función del número de voluntarios activos las organizaciones de mayor tamaño son las que mejor lo hacen (Puentes et al., 2012). Esta situación se refleja en los resultados de un estudio búlgaro (Open Society Institute Sofia, 2017, citado en Kostadinova & Hristov, 2023) sobre el comportamiento de organizaciones sociales, el cual identifica que las competencias necesarias para una comunicación eficaz con la ciudadanía y los medios de comunicación, además del manejo del fundraising, son consideradas como conocimientos especializados altamente deseados, pero bastante ausentes. Dicho análisis revela que, como consecuencia de esto, el sector sin fines

LA IMPORTANCIA Y LOS DESAFÍOS DE LAS PEQUEÑAS FUNDACIONES CHILENAS.

de lucro en Bulgaria se caracterizaría como uno pobremente desarrollado en relaciones públicas, invisible ante la sociedad civil y con estrategias comunicacionales incomprensibles, siendo escenario que, con altas probabilidades, se homologa al caso chileno.

Entonces, es evidente que las organizaciones sociales tienen que ser capaces de comunicarse con el resto de la sociedad y transparentar información pertinente, con tal de que su imagen y reputación evoquen confianza ciudadana para la contribución de una posición sólida frente a la competencia (Puentes et al., 2012). En este sentido, cuestiones como la responsabilidad social influyen positivamente en la visibilización (Freeman, 2006) de las microfundaciones, otorgándoles ventaja competitiva en la acumulación de capital social, económico y humano.

Por ende, es menester que al marketing se le mire con otros ojos, en tanto medio para concientizar sobre las entidades caritativas y su misión a través de actividades de creación de marca y comunicación, bajo la intención de generar simpatía y construir una imagen pública positiva (Kostadinova & Hristov, 2023). Sin embargo, esto no es tarea fácil, dado que las técnicas de marketing masivo son caras y requieren de una gran inversión inicial, por lo que organizaciones pequeñas no pueden permitírselas (Nageswarakurukkal et al., 2019). En consecuencia, el hecho de que estas estrategias contemplen un elevado costo afecta, nuevamente, a las microfundaciones en mayor medida, dado que los pocos fondos disponibles tienden a dirigirse a sus proyectos sociales y humanitarios. De todas formas, es factible salirse de las estrategias convencionales de marketing para emplear otras más rentables, las cuales se encuentren explícitamente ligadas a la sostenibilidad organizacional (Nageswarakurukkal et al., 2019).

Pero para ello primero hay que desligarse de la concepción tradicional y generalizada del marketing como mera comercialización de aquello que se provee (Kostadinova & Hristov, 2023). Lee et al. (2019) descubrieron que la principal razón de evitar la noción de marketing por parte del sector no-lucrativo proviene de sus connotaciones comerciales inherentes, así como también se explica por la reticencia de estas agrupaciones de parecer comercialmente orientadas ante el gobierno y potenciales donantes. Como posible lineamiento, se sugiere la ampliación del concepto hacia el ámbito caritativo, de manera que explícitamente se vincule al marketing con el servicio y la satisfacción de las necesidades humanas (Kotler & Levy, 1969), obteniendo así el concepto de 'marketing sin fines de lucro'. A pesar del extenso trabajo por cambiar el contexto en donde debiese operar el marketing y connotar su impacto positivo para el quehacer de las organizaciones sociales, hoy en día la mayor parte de la gente detenta un 'sesgo empresarial' hacia éste (Ito, 2018), asociándolo con ventas y, por ende, catalogándolo como poco idóneo para la beneficencia (Kostadinova & Hristov, 2023).

En el caso de Chile, las organizaciones sociales han alcanzado visibilidad no tanto por estrategias de marketing, sino que más bien por el aporte en la implementación de políticas sociales, lo que posibilita el conocimiento de diversas realidades locales y agrupación de intereses comunes (Acción, 2011, citado en Moya et al., 2012). Una manera de complementar esto con el marketing sin fines de lucro radica en la aproximación de Modi y Mishra (2010, citado en Kostadinova & Hristov, 2023), los cuales operacionalizaron el constructo sobre orientación al mercado de beneficencia mediante el desarrollo de una escala preliminar constituida por la orientación al beneficiario, la orientación al

LA IMPORTANCIA Y LOS DESAFÍOS DE LAS PEQUEÑAS FUNDACIONES CHILENAS.

donante, la orientación a los pares y la coordinación interfuncional. Bajo este espíritu, Wymer et al. (2015) fueron un paso más allá, agregando en esta escala las dimensiones sobre la orientación a la marca, la orientación al simpatizante, la orientación comercial y la orientación al servicio. En simples palabras, mirar al marketing en el contexto de las microfundaciones bajo estos ocho componentes puede ayudar a llevarlo a la práctica, sin la interferencia de estigmatizaciones ético-morales sobre el deber ser del sector.

Digitalización e innovación en el contexto de pequeñas ONGs

Un último aspecto que actualmente aporta a la finalidad última de las microfundaciones, y que repercute holísticamente en los puntos ya analizados, es la digitalización y la innovación dado que la capacidad de interiorizar el constante cambio tecnológico incide en la habilidad de las pequeñas organizaciones de ser exitosas en la implementación de su misión social (Schneider, 2003). Es por esta razón que diferentes investigadores identifican múltiples ventajas de las nuevas plataformas digitales, partiendo por los altos niveles de interactividad (Liu & Shrum, 2002), el coste relativamente bajo (Vorvoreanu, 2008), la posibilidad de captar grandes audiencias de forma rápida, el acceso a un público nuevo y más joven (Flannery et al., 2009, citado en Nageswarakurukkal et al., 2019), la movilización de las personas (Lovejoy et al., 2012) y sus interacciones, la facilidad de estrechar la conexión entre los donantes y la causa, la facultad filtrar eficazmente para dirigir subgrupos específicos de donantes (Shier & Handy, 2012) y el alcance de potenciales miembros o simpatizantes locales e internacionales para la difusión expansiva del mensaje de la organización en cuestión (Saxton & Wang, 2014).

Dados ciertos procesos globalizadores, como el auge de internet y la digitalización de las instituciones, se ha desplazado la atención desde sistemas cívicos, sociales y económicos independientes enraizados en pueblos o ciudades pequeñas a conexiones más bien nacionales o hasta internacionales que operan interdependientemente (Schneider, 2007). En consecuencia, el compromiso cívico se ha vuelto más difuso, pero también más local debido a la continua y perseverante formación de agrupaciones locales con un enfoque social. A este estado de las cosas se le agrega el fenómeno del 'digital divide', el cual se define como la brecha en el acceso a la información sobre recursos y competencias entre personas u organizaciones que tienen a la mano medios digitales, en contraste con aquellas que no (Schneider, 2003). Esta condición, que explica una división poblacional e institucional en función de las habilidades digitales, se reproduce en el mundo de las entidades sin fines de lucro, siendo así una variable adicional a la magnitud, la cantidad de recursos disponibles y las competencias del personal correspondientes a las microfundaciones.

Ahora bien, y considerando la limitación de recursos que contemplan las organizaciones pequeñas, éstas no pueden sustentar tecnologías lo suficientemente avanzadas, estando obligadas a optar por sistemas informáticos que se ajusten tanto a su presupuesto como a los conocimientos de sus miembros (Fasano & Shapiro, 1991; Stoecker & Stuber, 1997). De una forma similar a como sucede con el marketing, los sistemas digitales adquieren una valorización secundaria para las

LA IMPORTANCIA Y LOS DESAFÍOS DE LAS PEQUEÑAS FUNDACIONES CHILENAS.

microfundaciones, por lo que no se les otorgan la prioridad necesaria para el desarrollo eficaz de herramientas tecnológicas que apoyen las actividades del organismo (Berlinger & Te'eni, 1999), así como tampoco a la formación en este respecto.

Para desarrollar la innovación social en el contexto de las microfundaciones es necesario la realineación de las bases organizacionales, lo que requiere eficacia en el uso del capital social y humano para la adquisición de recursos tangibles e intangibles (Cui et al., 2017; Shier & Handy, 2016; Le Ber y Branzei, 2010). Asimismo, aquellas culturas asociativas que de antemano se encuentran abiertas a la novedad facilitan los procesos creativos y posibilitan reimaginar las soluciones a los problemas sociales que intentan abarcar (Shier et al., 2019; Vézina et al., 2019), lo que se exagera con la innovación social (Kadyrova & Shapira, 2023). Sin embargo, para la realidad de las organizaciones sociales, parece ser que aún falta un largo camino por recorrer, ya que una plataforma digital tan basal como las páginas web carecen de calidad entre éstas bajo los estándares actuales – aunque es algo que mejora a medida que el tamaño de la entidad crece (Puentes et al., 2012). Para ello, un buen punto de partida es utilizar las páginas web activamente como medio para transmitir información, y esto no solamente en términos de finanzas y gobernanza, sino que también en cuanto a la responsabilidad social y ambiental.

Otra posibilidad o complementariedad – quizás hasta más simple – es el uso de redes sociales para la participación pública, siendo plataformas de bajo coste tales que funcionan como canales de difusión y medios de interacción (Hou & Lampe, 2015). Por lo menos en Europa y Estados Unidos, las redes sociales son crecientemente utilizadas por organizaciones sociales pequeñas con la intención de motivar la participación pública, establecer redes de contacto y movilizar la acción colectiva (Hou & Lampe, 2015). No obstante, las características predeterminadas de estas entidades obstaculizan el empleo de las nuevas tecnologías de forma eficaz, particularmente por la falta de tiempo, dinero y personal letrado en esta materia (Schneider, 2003), lo que culmina en una constante limitación en este respecto de la cual no pueden salir.

En este sentido, se ha identificado que las pequeñas organizaciones sociales establecen redes comunicacionales y mantienen relaciones de contacto a través de diversas vías: mientras que algunas lo hacen con el fortalecimiento de sus relaciones locales (Lucas, 2017), otras utilizan plataformas basadas en la web (Waters, 2008; Ahern & Joyaux, 2007; Kang & Norton, 2004) o en las redes sociales (Waddingham, 2013). Al fin y al cabo, la incorporación de experiencias y habilidades interdisciplinarias (Kadyrova & Shapira, 2023), en conjunto con la implementación de innovaciones sociales puede ayudar a las pequeñas organizaciones benéficas en la competencia por los recursos (Chew & Osborne, 2009, citado en Kadyrova & Shapira, 2023) públicos y privados. De esta manera, lo offline – o las prácticas tradicionales como el fundraising – se complementarían con lo online mediante el uso de tecnologías digitales, las cuales ayudan en la identificación, cultivación, solicitud y gestión de los procesos organizacionales (Hart, 2002). De todas formas, y dado el estado actual de las microfundaciones en Chile, las nuevas tecnologías aparecen ante éstas más como un problema adicional que como una herramienta auxiliar (Schneider, 2003). Es por esta razón que, para muchas organizaciones sociales pequeñas, las vías de comunicación tradicionales y presenciales siguen siendo una forma efectiva de movilizar gente (Hou & Lampe, 2015).

LA IMPORTANCIA Y LOS DESAFÍOS DE LAS PEQUEÑAS FUNDACIONES CHILENAS.

Discusión

A grandes rasgos, es factible aseverar que las pequeñas organizaciones sin fines de lucro bajo el contexto de economías, como Chile, son uno de los principales actores garantes del proceso democrático, los cuales compensan las fallas en el mercado y el gobierno (Kostadinova & Hristov, 2023) al punto que “la historia de las fundaciones en nuestro país ha estado vinculada a la solución privada de los problemas públicos” (Machado, 2010, p.23). Esto ocasiona que se posicionen en un puesto importante para la construcción del tejido social, aunque vulnerable no solamente por la limitación de recursos con la que deben lidiar diariamente, sino que también por la constante exigencia de visibilizarse ante el ojo público, además de tener que justificar su misión y, con ello, su propia existencia.

De todas formas, es positivo concebir a las organizaciones sociales como espacios de (re)encuentro, donde se genera un ambiente propicio para que las personas puedan conocerse, desarrollar conexiones para exacerbar su capital social y participar en actividades cívicas (Schneider, 2007). Y es precisamente a través de estas prácticas relacionales y dialógicas la forma en que las entidades de beneficencia pueden cimentar confianza mutua, con las comunidades locales y, en último término, con la sociedad civil. En este sentido, uno de los mayores desafíos comunicacionales que hoy en día presentan las pequeñas sociedades sin fines de lucro es la actualización, tanto en incorporar las dinámicas transformaciones sociales como en su capacidad de estar presente en los emergentes canales digitales (Nageswarakurukkal et al., 2019).

El tema de la digitalización es englobado por la innovación social, el cual suele ser un campo desarrollado por micro y pequeñas organizaciones (Kadyrova & Shapira, 2023). En concreto, una encuesta global levantada por (Howaldt et al., 2016, citado en Kadyrova & Shapira, 2023) muestra que dos tercios de las iniciativas concernientes a la innovación social surgen de entidades con menos de cincuenta empleados. No obstante, la falta de recursos reaparece en el estudio como una barrera clave para las pequeñas sociedades sin fines de lucro a la hora de desarrollar la innovación social. De todas formas, cabe recordar que las nuevas tecnologías no sustituyen el poder de los contactos presenciales, los cuales se construyen dentro de las comunidades y se proyectan al largo plazo (Schneider, 2003). Por ende, mantener la atención en la vinculación convencional sigue siendo una parte fundamental del quehacer social en el marco de las pequeñas organizaciones.

Ahora bien, un área bastante problemática— tanto por la restricción de recursos como por el estigma que se le tiene al concepto — que apela al relacionamiento es el marketing. Aquí no solo existe una evasiva generalizada por los miembros de las microfundaciones, sino que también se ven imposibilitados en la contratación de expertos en el tema, lo que obliga a que las responsabilidades de visibilización y vinculación sean asignadas a otros miembros que, al forzarlos a adquirir habilidades en este respecto para crear algo de la nada (Mitchel, 2019), se termina obteniendo un empleado de tiempo parcial (Kraleva, 2016, citado Kostadinova & Hristov, 2023). El problema aquí recae en lo extremadamente importante que es la visibilización para las pequeñas fundaciones — como un modo de generar confianza social y acaparar recursos — y el poco reconocimiento estratégico que se le otorga al marketing — el cual, al obviar la lógica capitalista, precisamente se encarga

LA IMPORTANCIA Y LOS DESAFÍOS DE LAS PEQUEÑAS FUNDACIONES CHILENAS.

de esto. En este sentido, existe una noción ética-moral implícita de ‘hacer el trabajo sin hablar de éste’ (Kostadinova & Hristov, 2023) que termina boicoteando la propia misión social de la entidad caritativa, por lo que es imperante repensar y replantear esta filosofía.

Una forma específica en que las pequeñas organizaciones de la sociedad civil pueden llevar a cabo sus estrategias de marketing sin fines de lucro y, con ello, interactuar con distintos stakeholders es a través de las redes sociales. Sin embargo, la evidencia muestra que éstas no aprovechan con suficiencia su potencial, particularmente en lo que respecta a la conformación y mantenimiento de comunidades, y la movilización social (Hou & Lampe, 2015). En definitiva, esta falta de iniciativa hacia estos medios que hoy en día se encuentran a la mano culmina tensionando las estrategias organizacionales, así como también agravando sus problemas y desafíos preexistentes. En este sentido, es menester considerar a las redes sociales como medios para alcanzar objetivos sociales al proveer información, generar concientización, comprometer diferentes comunidades y movilizar gente a la acción (Hou & Lampe, 2015). En la práctica y, por ahora, para la realidad de muchas fundaciones pequeñas, la mejora en la capacidad de transmitir su misión social no recae completamente en la digitalización, pero sí es un proceso que debe ir acompañado de mayor acceso a computadores y smartphones dado el contexto de la era de la información (Schneider, 2003).

Más allá de lo ya discutido, el principal obstáculo que vivencian las microfundaciones chilenas radica en la precariedad económica (Moya et al., 2012), es decir, el hecho de estar ‘viviendo al día’, lo que coarta su desarrollo institucional a largo plazo. De esta limitación derivan una serie de otros problemas identificados en el presente documento, tales como la escasa visibilización, la falta de capital humano, el analfabetismo digital o la poca claridad y transparencia con respecto a su información organizacional. Esto decanta en que su responsabilidad social se vea altamente coaccionada por temas de recursos de diversa índole, lo que genera que a estas entidades les tome más tiempo alcanzar el fin último de cumplir con su misión social y, con ello, significar un impacto positivo para la sociedad. A pesar de este sombrío escenario para las pequeñas organizaciones sociales, éstas aparecen como resilientes ante la adversidad al lograr demostrar su potencialidad para generar cambios sistémicos efectivos (Vézina et al., 2019). Dicha virtud se representa en las múltiples actividades levantadas, las cuales proporcionan una educación cívica volcada al compromiso y la concientización ciudadana para el cambio social (Schneider, 2007) y que, eventualmente, la existencia de estas entidades deje de ser necesaria.

Para ello, Nageswarakurukkal et al. (2019) proponen un conjunto de estrategias para la creación de capacidades y despliegue de recursos tales que posibiliten a las pequeñas organizaciones sociales a desarrollar procesos de fundraising robustos. Entre éstas se encuentra (a) la necesidad de desarrollo y mantención de múltiples plataformas de donación individual, (b) la mejora en los canales de comunicación y gestión de la información compartida, (c) el desarrollo de relaciones más sólidas y de confianza con los donantes y otros simpatizantes y (d) el fortalecimiento de la dimensión sobre innovación tecnológica. En definitiva, se evidencian cómo todos estos apartados – a saber, el relacionamiento con la sociedad civil, la sostenibilidad organizacional, la visibilización, la financiación y la digitalización – se encuentran sumamente correspondidos entre sí, por lo que el

LA IMPORTANCIA Y LOS DESAFÍOS DE LAS PEQUEÑAS FUNDACIONES CHILENAS.



impacto es recíproco cuando ocurre una transformación en uno de estos aspectos. Por ende, dar un pequeño paso empleando solo una de estas estrategias implicaría una mejora significativa para la microfundación, en tanto encamina hacia la integración del resto.

Por otro lado, también es necesario connotar los efectos indirectos que detentan este tipo de organizaciones, los cuales pueden ser beneficios previstos como no previstos – entendido como el aporte a las comunidades trascendente a la principal actividad de prestación de servicios (Kadyrova & Shapira, 2023). Mediante el uso práctico de los recursos, la capacidad de crear dichos efectos indirectos ayuda al fortalecimiento comunitario, otorgando mayor independencia y autonomía con cada proyecto o programa social (Kadyrova & Shapira, 2023). Como corolario, esto impacta positivamente en la constitución de la reputación, la confianza con la sociedad civil y las redes de contacto, lo que abre puertas a mayores recursos, conocimientos y experiencias. Esta reacción en cadena es de utilidad si se consideran las limitaciones que contemplan las pequeñas sociedades no lucrativas para contratar expertos en ciertas áreas (Kostadinova & Hristov, 2023), lo que facilita un trabajo en sus puntos más débiles.

En suma, se constata que las organizaciones sin fines de lucro siguen siendo instituciones mediadoras para la sociedad civil al establecer vínculos de confianza y motivar la participación en actividades cívicas (Schneider, 2007), particularmente las pequeñas la posibilidad de entablar un contacto más cercano con las comunidades locales. Uno de los grandes desafíos de las microfundaciones, más allá de la restricción en recursos – especialmente financieros – recae en preservar su autonomía y no depender del Estado ni de privados. Hoy en día, la forma en cómo se da el financiamiento es disperso y altamente competitivo, no solo con otras entidades caritativas, sino que también con municipalidades, universidades y otras instituciones, lo que implica la imposición de una lógica mercantil a un área que se escapa de las finalidades corporativas tradicionales. En este sentido, se requiere de una regulación que asegure formas de financiamiento sostenibles según la labor de estas organizaciones sociales (Moya et al., 2012). Asimismo, se espera una mayor transparencia y regulación de información relevante, tales como el uso de recursos discrecionales, por lo que es importante la clarificación de los criterios legales y normativos para la transferencia de capitales (Moya et al., 2012).

LA IMPORTANCIA Y LOS DESAFÍOS DE LAS PEQUEÑAS FUNDACIONES CHILENAS.

Conclusión

Las microfundaciones juegan un papel crucial en la sociedad chilena, pese a las limitaciones de recursos y capacidades. A diferencia de las grandes organizaciones, estas entidades pequeñas dependen en gran medida del voluntariado y suelen operar bajo condiciones financieras precarias. Sin embargo, tienen una relevancia particular en la creación de comunidades dinámicas y en el abordaje de necesidades locales, aportando un impacto significativo gracias a su capacidad para cultivar conocimiento y preocupación en áreas vulnerables.

Legalmente, en Chile existen varias formas de categorizar a las organizaciones sociales, siendo las fundaciones una de las más relevantes debido a su capacidad de realizar actividades de interés público, colaborando, complementando o incluso sustituyendo funciones del Estado. Esta relación simbiótica entre el Estado y las fundaciones permite la atención de necesidades básicas de la población tales que no se encuentran cubiertas, o solo parcialmente, ni por el Estado ni las empresas. En este contexto, las microfundaciones emergen desde la necesidad de suplir carencias específicas, con el objetivo final de eliminar los problemas sociales que justifican su propia existencia, acarreado una misión social bastante concreta.

Asimismo, del análisis emergen dimensiones concernientes al quehacer social de las microfundaciones que deben desarrollarse, tales como la visibilización de las entidades y la digitalización de éstas para el fortalecimiento de su relacionamiento con sus stakeholders. Para ello, el marketing orientado al sector no lucrativo puede funcionar como una herramienta innovadora para promover a una determinada organización social, logrando ampliar su impacto en la agenda pública, así como también cimentar mayores vinculaciones con otras agrupaciones y personas naturaleza, fortaleciendo la confianza que detenta con la sociedad civil. Por otro lado, el creciente uso de las redes sociales aparece como un medio prolífico para este mismo fin, puesto que aporta en la construcción de redes comunitarias digitales, así como también movilizar acciones sociales. No obstante, se identifican ciertos obstáculos que imposibilitan el uso óptimo de estas herramientas, tales como la noción purista del concepto de marketing como uno que solamente puede aplicarse al comercio, por un lado, y la escasa alfabetización digital que presentan los miembros de estas asociaciones.

Dada la predeterminada limitación en términos económicos que las organizaciones sociales presentan, especialmente las pequeñas, se genera un estancamiento: no pueden invertir en solucionar sus problemas actuales, eligiendo priorizar sus objetivos sociales, lo que ocasiona que su capacidad de financiación permanezca encapsulada y, con ello, se comprometa su crecimiento. Esto, a su vez, genera que la calidad y extensión del beneficio proveído sea igualmente limitado o hasta disminuido. Por ende, bajo esta lógica, se visualiza cómo cada dimensión que constituyen a las sociedades no lucrativas se correlaciona y afectan recíprocamente. En consecuencia, para lograr superar la precariedad en términos económicos, es imprescindible ir paso a paso, caso por caso, solventando las dificultades más puntuales, prácticas, tangibles e inmediatas para así alcanzar la anhelada autonomía y sostenibilidad.

LA IMPORTANCIA Y LOS DESAFÍOS DE LAS PEQUEÑAS FUNDACIONES CHILENAS.



En definitiva, las microfundaciones en Chile se caracterizan principalmente por su flexibilidad y capacidad para ajustarse a recursos limitados, lo que les permite adaptarse rápidamente a cambios internos y externos. Esta faceta es esencial para mantener la confianza de la sociedad civil y maximizar o ampliar su impacto. En este sentido, aparecen como actores fundamentales para la intervención social eficiente y especializada, con conocimiento basado en la experiencia e inmersos en redes de contacto comunitarias. Por ende, su crecimiento y profesionalización simbolizan un sector en evolución, crucial para la cohesión social y el desarrollo del país.

Referencias

Ahern, T., & Joyaux, S. P. (2011). *Keep your donors: The guide to better communications and stronger relationships*. John Wiley and Sons.

Aral, S., & Walker, D. (2012). Identifying influential and susceptible members of social networks. *Science*, 337(6092), 337-341. <https://doi.org/10.1126/science.1215842>

Baines, P., Fill, C., & Rosengren, S. (2014). *Marketing*. Oxford University Press.

Bennett, R., & Savani, S. (2011). Surviving mission drift: how charities can turn dependence on government contract funding to their own advantage. *Nonprofit Management and Leadership*, 22(2), 217-231. <https://doi.org/10.1002/nml.20050>

Berger, P., & Neuhaus, R. (1977). *To Empower People: The Role of Mediating Structures in Public Policy*. American Enterprise Institute for Public Policy Research.

Berlinger, L., & Te'eni, D. (1999). Leaders' Attitudes and Computer Use in Religious Congregations." *Nonprofit Management and Leadership*, 9(4), 399-411.

Bourdieu, P. (1986). The Forms of Capital. In J. G. Richardson (Ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. Greenwood Press.

Bourdieu, P., & Wacquant, L. J. D. (1992). *An Invitation to Reflexive Sociology*. University of Chicago Press.

Centro de Políticas Públicas UC (julio de 2020). *Mapa de las Organizaciones de la Sociedad Civil 2020*. https://politicaspublicas.uc.cl/web/content/uploads/2020/07/MAPA-ORGANIZACIONES-DE-LA-SOCIEDAD-CIVIL-2020_-_JULIO-1.pdf

Cui, M., Pan, S. L., Newell, S., & Cui, L. (2017). Strategy, resource orchestration and e-commerce enabled social innovation in rural China. *Journal of Strategic Information Systems*, 26(1), 3-21. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2016.10.001>

Fasano, R., & Shapiro, J. (1991). Computerizing the Small Nonprofit: Computer Consultants' Perspective. *Computers and Human Services*, 8(1), 129-145.

Freeman, B. (2006). Substance sells: Aligning corporate reputation and corporate responsibility. *Relations Quarterly*, 51(1), 12-19.

LA IMPORTANCIA Y LOS DESAFÍOS DE LAS PEQUEÑAS FUNDACIONES CHILENAS.



Grønbjerg, K. A., & Child, C. (2004). Indiana nonprofits: Affiliations, collaborations, and competition. Indiana University School of Public and Environmental Affairs.

Guo, C., & Acar, M. (2005). Understanding collaboration among nonprofit organizations: Combining resource dependency, institutional, and network perspectives. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 34(3), 340–361. <https://doi.org/10.1177/0899764005275411>

Haataja, M., Laajalahti, A., & Hyvärinen, J. (2016). Expert views on current and future use of social media among crisis and emergency management organizations. Incentives and barriers. *Human Technology*, 12(2), 135-164. 10.17011/ht/urn.201611174653

Hart, T. R. (2002). ePhilanthropy: Using the internet to build support. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7(4), 353–360. 10.1002/(ISSN)1479-103X

Hou, Y., & Lampe, C. (April 18th 2015). Social Media Effectiveness for Public Engagement: Examples of Small Nonprofits [Conference presentation]. CHI '15: Proceedings of the 33rd Annual ACM Conference on Human Factors in Computing Systems. <https://doi.org/10.1145/2702123.2702557>

Irrázaval, I., Mairel, E. M. H., Wojchiech Sokolowski, S., y Salamon, L. M. (abril de 2006). Estudio Comparativo del Sector Sin Fines de Lucro: Chile. Johns Hopkins University, PNUD y FOCUS. <http://www.pnud.cl/publicaciones/organizaciones-sin-fines-lucro.pdf>

Isett, K. R., Mergel, I. A., LeRoux, K., Mischen, P. A., & Rethemeyer, R. K. (2011). Networks in public administration scholarship: Understanding where we are and where we need to go. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(Suppl. 1), i157–i173. <http://dx.doi.org/10.2307/40961926>

Ito, H. (2018). What Does Marketing Mean to Japanese NPO Managers? *Asian Social Science*, 14(4), 1. <https://doi.org/10.5539/ass.v14n4p1>

Kadyrova, A., & Shapira, P. (2023). Microfoundations of Dynamic Capabilities for Social Innovations in Small Non-Profit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 00(0), 1-24. <https://doi.org/10.1177/08997640231214738>

Kang, S., & Norton, H.E. (2004). Nonprofit organizations' use of the world wide web: are they sufficiently fulfilling organizational goals? *Public Relations Review*, 30(3), 279-284. <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2004.04.002>

Kim, M., & Peng, S. (2017). The dilemma for small human service nonprofits: Engaging in collaborations with limited human resource capacity. *Nonprofit Management and Leadership*, 29, 83-103. 10.1002/nml.21314

Knox, C. C., & Wang, X. (2016). Capacity to implement performance measurement in small nonprofits. *Journal of Public Management & Social Policy*, 22(3), 3-24. <https://digitalscholarship.tsu.edu/jpmssp/vol22/iss3/3>

Kostadinova, E., & Hristov, E. (2023). Marketing in the Context of Small Non-Profit Organisations. *Economic Alternatives*, (4), 879-895. <https://doi.org/10.37075/EA.2023.4.13>

LA IMPORTANCIA Y LOS DESAFÍOS DE LAS PEQUEÑAS FUNDACIONES CHILENAS.



- Kotler, P., & Levy, S. (1969). Broadening the Concept of Marketing. *Journal Of Marketing*, 33(1), 10-15. <https://doi.org/10.1177/002224296903300103>
- Le Ber, M. J., & Branzei, O. (2010). (Re)forming strategic cross-sector partnerships. *Business and Society*, 49(1), 140–172. <http://dx.doi.org/10.1177/0007650309345457>
- Lee, M., Chan, A., & Prendergast, G. (2019). When Marketing Dare Not Speak Its Name: Understanding Market Orientation in Chinese NGOs. *Journal Of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 32(3), 312-337. <https://doi.org/10.1080/10495142.2019.1589628>
- Liu, Y., & Shrum, L. J. (2002). What is interactivity and is it always such a good thing? Implications of definition, person, and situation for the influence of interactivity on advertising effectiveness. *Journal of Advertising*, 31(4), 53-64. 10.1080/00913367.2002.10673685
- Lovejoy, K., Waters, R. D., & Saxton, G. D. (2012). Engaging stakeholders through Twitter: How nonprofit organizations are getting more out of 140 characters or less. *Public Relations Review*, 38(2), 313-318. 10.1016/j.pubrev.2012.01.005
- Machado, F. (enero de 2010). Fundaciones en Chile: Bases para una propuesta de cambio normativo. Centro de Políticas Públicas UC.
- Moya, E., Ortiz, P., Soto, V., Murden, A., y Atton, V. (2012). Transparencia y Rendición de Cuentas en Organizaciones Sin Fines de Lucro. Chile Transparente. https://www.chiletransparente.cl/wp-content/files_mf/1353010360TransparenciayRendiciondeCuentasenOSFL.pdf
- Nageswarakurukkal, K., Gonçalves, P., & Moshtari, M. (2019). Improving Fundraising Efficiency in Small and Medium Sized Non-profit Organizations Using Online Solutions. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 32(3), 286-311. 10.1080/10495142.2019.1589627
- Puentes, R., Mozas, A., Bernal, E., & Chaves, R. (2012). E corporate social responsibility in small non-profit organisations: the case of Spanish 'Non Government Organisations'. *The Service Industries Journal*, 32(15), 2379-2398. 10.1080/02642069.2012.677831
- Salamon, L. M. (1999). The nonprofit sector at a crossroads: The case of America. *Voluntas*, 10(1), 5–23. doi:10.1023/A:1021435602742
- Salvador, P. (2010). Comunicación e imagen en las ONG. *Jornadas de Fomento de la Investigación* (pp. 1–12). Universitat Jaume I. <http://hdl.handle.net/10234/79956>
- Saxton, G. D., & Wang, L. (2014). The social network effect: The determinants of giving through social media. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(5), 850–868. 10.1177/0899764013485159
- Schneider, J. A. (2003). Small, Minority-Based Nonprofits in the Information Age. *Nonprofit and Management Leadership*, 13(4), 383-399. <https://doi.org/10.1002/nml.6>
- Schneider, J. A. (2007). Small Nonprofits and Civil Society: Civic Engagement and Social Capital. In R. T. Serpe (Ed.), *Handbooks of Sociology and Social Research* (pp. 74 – 88). Springer.
- Shier, M. L., & Handy, F. (2012). Understanding online donor behavior: The role of donor characteristics,

LA IMPORTANCIA Y LOS DESAFÍOS DE LAS PEQUEÑAS FUNDACIONES CHILENAS.



perceptions of the internet, website and program, and influence from social networks. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 17(3), 219-230. 10.1002/nvsm.1425

Shier, M. L., & Handy, F. (2016). Cross-sector partnerships: Factors supporting social innovation by nonprofits. *Human Service Organizations Management, Leadership and Governance*, 40(3), 253–266. <https://doi.org/10.1080/23303131.2015.1117556>

Shier, M. L., Handy, F., & Jennings, C. (2019). Intraorganizational conditions supporting social innovations by human service nonprofits. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 48(1), 173–193. <https://doi.org/10.1177/0899764018797477>

Snavely, K., & Tracy, M. B. (2000). Collaboration among rural nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 11(2), 145–165. <http://dx.doi.org/10.1002/nml.11202>

Sowa, J. E. (2009). The collaboration decision in nonprofit organizations: Views from the front line. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(6), 1003–1025. <https://doi.org/10.1177/0899764008325247>

Stoecker, R., & Stuber, A. (1997). Limited Access: The Information Superhighway and Ohio's Neighborhood-Based Organizations. *Computers in Human Services*, 14(1), 39–57.

Tabaklar, T., Sorkun, M. F., Yurt, O., & Yu, W. (2021). Exploring the microfoundations of dynamic capabilities for social innovation in a humanitarian aid supply network setting. *Industrial Marketing Management*, 96, 147–162. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.04.012>

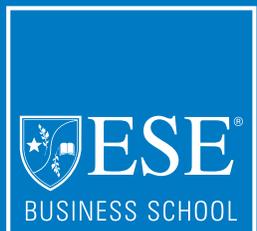
Taylor, R., Torugsa, N., & Arundel, A. (2020). Social innovation in disability nonprofits: An abductive study of capabilities for social change. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 49(2), 399–423. <https://doi.org/10.1177/0899764019873965>

Vorvoreanu, M. (2008). Website experience analysis: A new research protocol for studying relationship building on corporate websites. *Journal of Website Promotion*, 3(3–4), 222-249. 10.1080/15533610802077313

Waddingham, J. (2013). The future of Facebook fundraising. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 18(3), 187–191. 10.1002/nvsm.1460

Waters, R. D. (2008). Applying relationship management theory to the fundraising process for individual donors. *Journal of Communication Management*, 12(1), 73–87. 10.1108/13632540810854244

Wymer, W., Boenigk, S., & Möhlmann, M. (2015). The Conceptualization of Nonprofit Marketing Orientation: A Critical Reflection and Contributions Toward Closing the Practice–Theory Gap. *Journal Of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 27(2), 117-134. <https://doi.org/10.1080/10495142.2014.965078>



Universidad de los Andes

25 AÑOS

CEDIS

CENTRO PARA EL DESARROLLO
DE INICIATIVAS SOCIALES