

# DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES Y OFERTA DE FORTALECIMIENTO DE FUNDACIONES Y CORPORACIONES SIN FINES DE LUCRO

**Autores:**  
Francisca Egaña del Sol  
Equipo de estudios y desarrollo  
Fundación San Carlos de Maipo

**Patrocinadores:**



**Impulsores:**

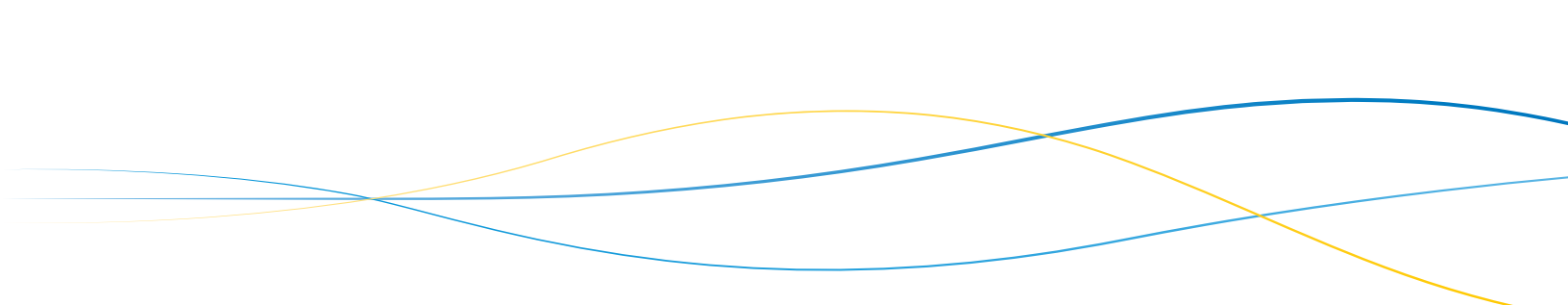






# ÍNDICE

<b>1. PRESENTACIÓN</b>	<b>5</b>
<b>2. METODOLOGÍA</b>	<b>7</b>
2.1 Estudio necesidades de fortalecimiento	7
2.2 Estudio oferta de fortalecimiento	7
<b>3. PERFIL DE LAS OSC PARTICIPANTES EN ENCUESTA DE DEMANDA DE FORTALECIMIENTO</b>	<b>8</b>
3.1 Temática	8
3.2 Territorio	9
3.3 Tamaño de las organizaciones	11
3.4 Años de antigüedad de las organizaciones según tamaño	12
3.5 Composición de los equipos de trabajo	12
3.6 Síntesis	13
<b>4. PERFIL DE LAS ORGANIZACIONES FORTALECEDORAS Y DE LAS OSC QUE PUEDEN ACCEDER A SU OFERTA</b>	<b>14</b>
4.1 Tipo de Organización fortalecedora	14
4.2 Territorio	14
4.3 Temáticas de las OSC que pueden postular a sus ofertas	15
4.4 Regiones donde se puede implementar la oferta de fortalecimiento	16
4.5 Tamaño de las organizaciones que pueden postular a oferta	17
4.6 Roles/cargos a los que está orientada la oferta de fortalecimiento	17
4.7 Costo de la oferta para OSC	18
4.8 Tipo de oferta	18
4.9 Formato de oferta	19
4.10. Síntesis	19
A. Entidades fortalecedoras	19
B. Organizaciones que pueden postular a oferta de fortalecimiento	19
<b>5. NECESIDADES DE FORTALECIMIENTO</b>	<b>21</b>
Temas prioritarios a fortalecer en las organizaciones	22



<b>6. TEMÁTICAS DE FORTALECIMIENTO OFERTADAS</b>	<b>23</b>
Temáticas con mayor oferta de fortalecimiento	23
<b>7. CRUCE DE LA DEMANDA DECLARADA POR LAS ORGANIZACIONES Y LA OFERTA DE FORMACIÓN DE LAS ENTIDADES FORTALECEDORAS.</b>	<b>25</b>
7.1. Oferta de fortalecimiento para las 10 temáticas más mencionadas en la demanda priorizada	25
7.2. Cruce de temáticas que las organizaciones están interesadas en fortalecer v/s las incluidas en las fichas de oferta de fortalecimiento.	26
A. Estrategia y gobernanza	27
B. Personas	28
C. Planificación y medición	29
D. Comunicaciones	30
E. Sostenibilidad económica	31
F. Legal	32
G. Colaboración	33
<b>8. SINERGIAS, BRECHAS, DESAFÍOS, OPORTUNIDADES Y REFLEXIONES</b>	<b>34</b>
8.1. Sinergias	34
8.2. Brechas	34
8.3. Desafíos	35
8.4. Oportunidades	35
8.5. Reflexiones	35

# 1. PRESENTACIÓN

Las Organizaciones de la Sociedad Civil (en adelante OSC) son actores claves para movilizar, visibilizar y dar respuestas pertinentes a temáticas de bien público, en coordinación con el sector público y el privado.

En Chile, hay 319.819 OSC constituidas legalmente. De estas, 214.064 se encuentran activas, bajo la consideración que tienen un directorio vigente según la ley 20.500, es decir, que ha sido elegido y/o renovado en los últimos 5 años. El 55,7% de las entidades vigentes fue constituida entre 2011 y 2020, aumento que coincide con la promulgación de dicha ley. Además, el 12% corresponde a fundaciones y asociaciones (Sociedad en Acción, 2020').

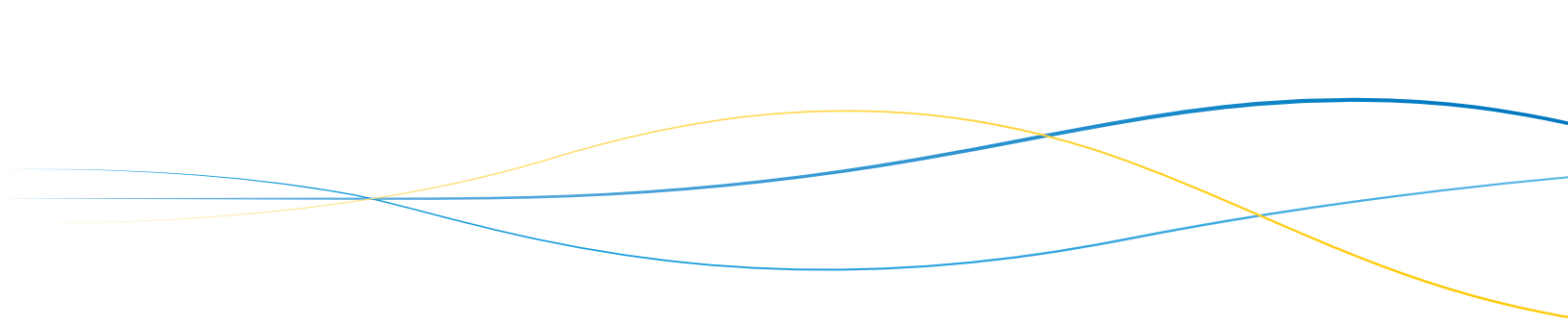
En consonancia, se puede estimar que 25.688 fundaciones y corporaciones tuvieron que enfrentar la multicrisis (sanitaria, económica, social y cultural) de los últimos años y han tenido que adaptarse a un entorno VICA (Volátil, Incierto, Cambiante, Ambiguo).

Si nos focalizamos en la crisis sanitaria, muchas organizaciones necesitaron adquirir capacidades para adaptarse a los nuevos desafíos. Así lo demuestra el catastro "Efectos del COVID-19 en OSC"<sup>2</sup>, realizado en julio de 2020 a 222 fundaciones y corporaciones, por la Fundación PwC, Fundación Lealtad Chile y la Comunidad de Organizaciones Solidarias (COS, en adelante). A 3 meses del inicio de la pandemia, el 68% de la entidades estaba de acuerdo o muy de acuerdo en la imposibilidad de prestar sus servicios o desarrollar proyectos; el 65,8% estaba diseñando estrategias de colaboración que aportarían a que el tercer sector enfrentara mejor la crisis; el 58% consideraba que necesitaba reinventar su organización, al 52,9% le faltaban herramientas tecnológicas para prestar sus servicios a distancia y el 47% no tenía tecnología o capacitación para realizar trabajo remoto.

Posteriormente, en noviembre de 2021, la COS en conjunto con Sociedad en Acción del Centro de Políticas Públicas UC y con el apoyo de la Unión Europea, publicaron el estudio "Impacto y adaptación de las fundaciones en el contexto de pandemia"<sup>3</sup>, realizado con 99 fundaciones y corporaciones chilenas. Este estudio relevó la resiliencia organizacional y la adaptación de las OSC en contextos de crisis, destacándose que el 88% tuvo que adaptar los programas a formato remoto; el 79% incorporó nuevas plataformas y herramientas digitales para la realización de actividades y la coordinación interna; y el 52% creó nuevas estrategias de recaudación de fondos.

Complementariamente, la Fundación Ford encargó a INTRAC realizar un análisis panorámico de los esfuerzos de fortalecimiento de las capacidades de las OSC en el sur global<sup>4</sup>. Si bien Chile no participó en el análisis, se considera relevante considerar sus resultados para este estudio, a saber: a) Existe un declive del apoyo a organizaciones de soporte del tercer sector, ya que muchos donantes apoyan el fortalecimiento de las capacidades como parte de sus proyectos financiados; b) Se apoya más el fortalecimiento de capacidades de organizaciones formales que de colectivos emergentes; c) Hay más apoyo para fortalecer capacidades de gestión basada en resultados, que de sostenibilidad, resiliencia tecnológica, gobernanza y adaptación al cambio;

1. Irrarázaval, I.; Streeter, P. (2020). Mapa de las Organizaciones de la Sociedad Civil 2020. Santiago: Centro de Políticas Públicas UC, Fundación Chile +Hoy. <https://politicaspUBLICAS.uc.cl/publicacion/mapa-organizaciones-sociedad-civil-2020/>
2. Comunidad de Organizaciones Solidarias, Fundación Lealtad Chile y Fundación PwC (2020). Efectos del COVID-19 en Organizaciones de la Sociedad Civil. <https://www.pwc.com/cl/es/Acerca-de-nosotros/Fundacion-PwC-Chile/Brochure-COSC-Fundacion-PwC-Chile.pdf>
3. Centro de políticas Públicas UC y Comunidad de Organizaciones Solidarias (2021). Impacto y adaptación de las fundaciones en el contexto de pandemia. <https://politicaspUBLICAS.uc.cl/publicacion/impacto-y-adaptacion-de-las-fundaciones-en-el-contexto-de-pandemia/>
4. Kumi, E.; Bandyopadhyay, K.; Collada, P.(2021). Análisis de los esfuerzos de fortalecimiento de las capacidades de las OSC en el sur global. Intrac for civil society <https://www.intrac.org/resources/landscape-analysis-of-cso-capacity-strengthening-efforts-in-the-global-south/>



d) las fortalecedoras con recursos generales son más adecuadas para facilitar la sostenibilidad de organizaciones pequeñas y medianas; e) los ecosistemas con la sociedad civil más sólida y más capaz de enfrentar contextos difíciles, están en países con altas capacidades de acompañamiento y fortalecimiento del sector; f) Para la sostenibilidad del fortalecimiento de capacidades es clave la comprensión de las necesidades de capacidad de las OSC, la flexibilidad en la financiación, la confianza entre los donantes y las OSC y el desarrollo de capacidades sectoriales en comparación con las de las organizaciones individuales.

Considerando este contexto, en 2022, Fundación San Carlos de Maipo y Fundación Mustakis junto a Misión Multiplica, la Corporación Simón de Cirene y la Comunidad de Organizaciones Solidarias impulsan el presente estudio para poder conocer las necesidades de fortalecimiento de fundaciones y corporaciones sin fines de lucro en Chile y, a su vez, pesquisar la oferta actual de fortalecimiento, identificando sus sinergias, desafíos, brechas y oportunidades.



## 2. METODOLOGÍA

Para realizar el diagnóstico se construyeron dos encuestas: la primera para conocer las necesidades de fortalecimiento de fundaciones y corporaciones sin fines de lucro; y la segunda para conocer la oferta de fortalecimiento.

### 2.1 INSTRUMENTO PARA ESTUDIO DE NECESIDADES DE FORTALECIMIENTO

Este diagnóstico se desarrolló a partir de una encuesta de 7 preguntas de caracterización y 3 preguntas sobre demanda de formación. Las preguntas de demanda abordaron 57 temáticas distribuidas en 7 áreas: a) Estrategia y gobernanza; b) Personas; c) Planificación y medición; d) Comunicaciones; e) Sostenibilidad financiera; f) Legal; g) Colaboración.

La consulta fue difundida en la red de organizaciones vinculadas a Misión Multiplica, Simón de Cirene y la Comunidad de Organizaciones Solidarias, a través del envío de correos electrónicos a las bases de datos de cada entidad, generando la posibilidad que fuera re-enviada a organizaciones que están fuera de esas redes.

La encuesta fue aplicada en formato online mediante un formulario de Google y estuvo disponible 2 meses, desde fines de enero a fines de marzo de 2023.

Se recibieron 162 respuestas de 154 Fundaciones y Corporaciones sin fines de lucro. El estudio consideró la primera respuesta entregada por las entidades que respondieron más de una vez.

### 2.2 INSTRUMENTO PARA ESTUDIO DE OFERTA DE FORTALECIMIENTO

Este diagnóstico se desarrolló a partir de una encuesta de 9 preguntas de caracterización de la entidad fortalecedora, 3 preguntas para caracterizar a las OSC que pueden fortalecerse con la oferta y 12 preguntas sobre la oferta específica de fortalecimiento.

La pregunta sobre las temáticas a fortalecer refiere a las mismas 57 temáticas, distribuidas en las 7 áreas consideradas en la encuesta de necesidades de fortalecimiento.

La consulta fue difundida en la red de organizaciones fortalecedoras vinculadas a Misión Multiplica, Simón de Cirene y la Comunidad de Organizaciones Solidarias, generando la posibilidad que fuera reenviada a entidades que están fuera de esas redes.

Se invitó a participar a fortalecedores con diversas personalidades jurídicas: Fundaciones, Universidades y Empresas Consultoras. Las invitaciones fueron enviadas vía correo electrónico a entidades que tienen experiencia en fortalecimiento del tercer sector.

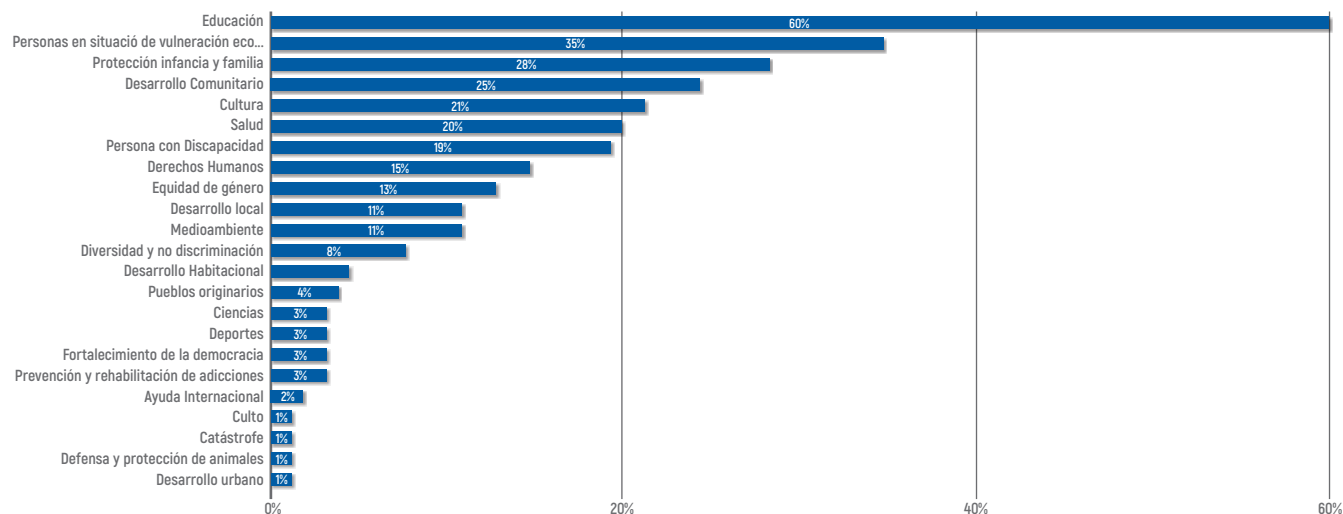
La encuesta fue aplicada en formato online mediante un formulario de Google y estuvo disponible desde fines de enero a comienzos de abril de 2023.

Se recibieron 49 ofertas de fortalecimiento de 27 entidades fortalecedoras.

# 3. PERFIL DE LAS OSC PARTICIPANTES EN ENCUESTA DE DEMANDA DE FORTALECIMIENTO

## 3.1 TEMÁTICA

Gráfico 1: Temáticas que aborda la OSC (máximo 5)



Fuente: Elaboración propia con información de encuesta necesidades de fortalecimiento

Cada entidad señaló hasta 5 temáticas principales a las que se dedica su fundación o corporación, definidas de acuerdo con la Ley 21.440<sup>5</sup>.

Las temáticas principales que abordan las organizaciones participantes son "Educación" y "Personas en situación de vulnerabilidad económica", con una representación de 60% y 35%, respectivamente.

A continuación, siguen "Protección de la infancia y familia" (28%), Desarrollo Comunitario (25%), Cultura (21%), Salud (20%) y Personas con discapacidad (19%).

Entre el 15% y el 5% de las organizaciones se dedican a "Derechos Humanos", "Equidad de Género", "Desarrollo local", "Medioambiente", "Diversidad y no discriminación" y "Desarrollo habitacional".

Tras ellas, tienen presencia en menos del 5% de las entidades: "Pueblos originarios", "Ciencias", "Deportes", "Fortalecimiento de la democracia", "prevención y rehabilitación de adicciones", "Ayuda internacional", "Catástrofes", "Defensa y protección de animales" y "Desarrollo urbano".

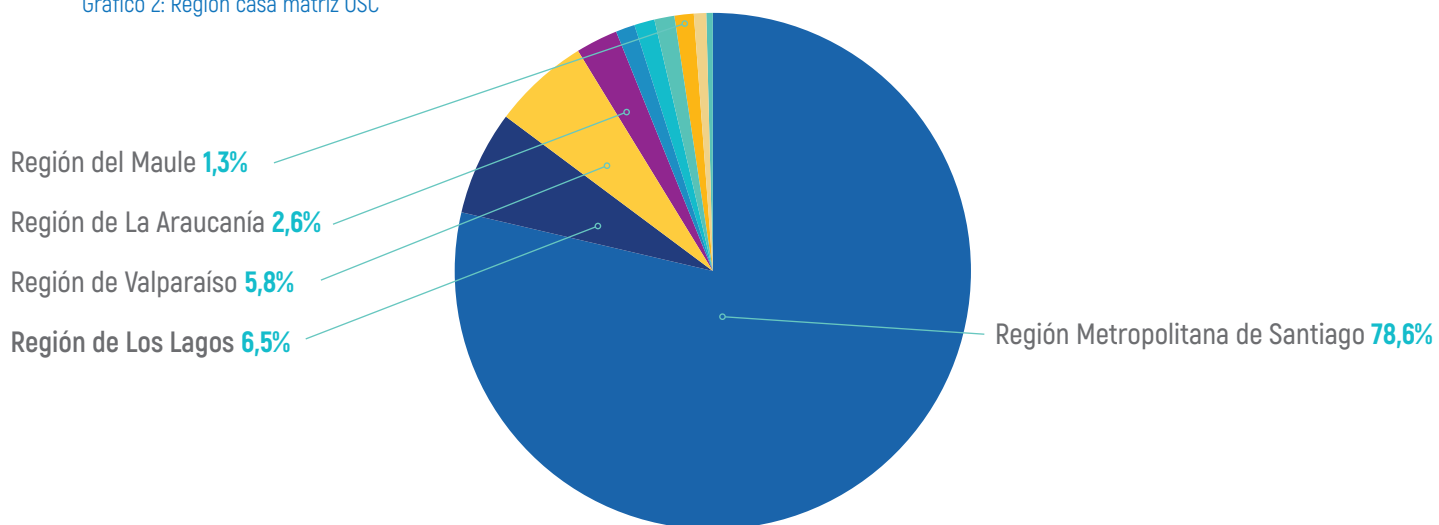
Finalmente, cabe destacar que el 29% de las entidades marcó la opción "otros", destacándose "Personas mayores" con el 8% de las preferencias y "Salud Mental" con el 1%.

5 Régimen de donaciones con beneficios tributarios en apoyo a las entidades sin fines de lucro.



## 3.2 TERRITORIO

Gráfico 2: Región casa matriz OSC



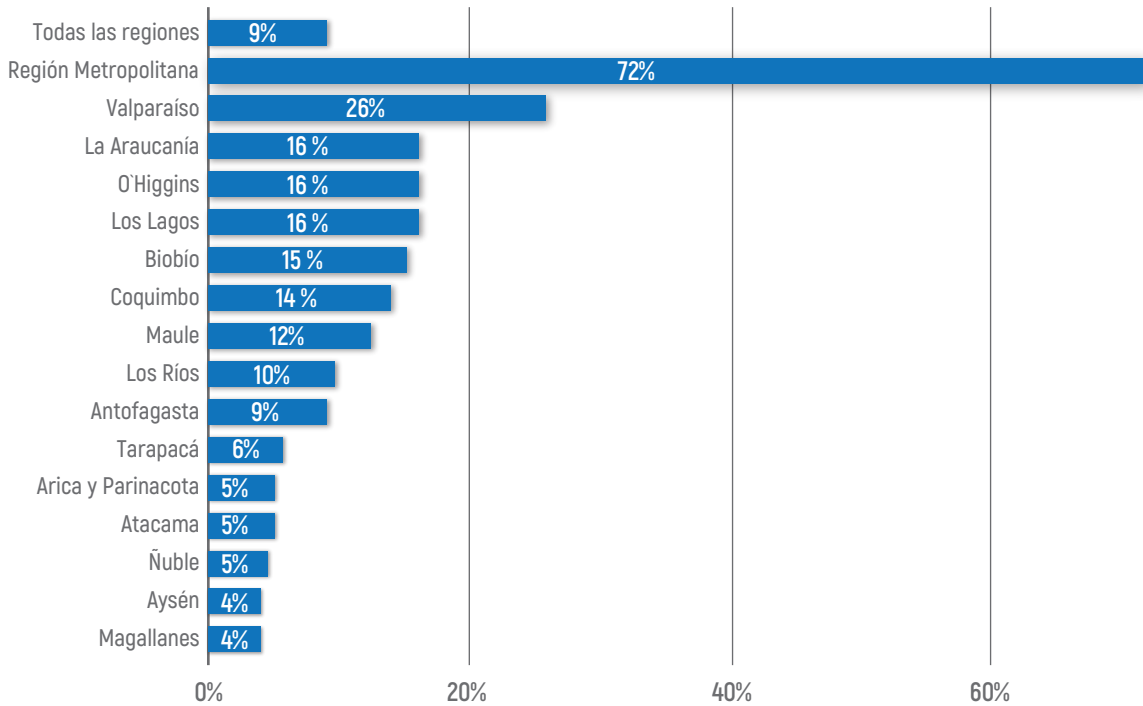
Fuente: Elaboración propia con información de encuesta necesidades de fortalecimiento

La casa matriz de las organizaciones participantes se encuentra principalmente en la Región Metropolitana (79%), seguida por la región de Los Lagos (7%), de Valparaíso (6%) y La Araucanía (3%).

En las regiones de Coquimbo, Maule, Biobío y Los Ríos existe un 1% de casas matrices, y en Tarapacá y del Libertador General Bernardo O'Higgins un 0,6% en cada una.

De las entidades participantes ninguna tiene su casa matriz en las siguientes regiones: Arica y Parinacota, Antofagasta, Atacama, Ñuble, Aysén del Gral. Carlos Ibáñez del Campo y Magallanes y la Antártica Chilena.

Gráfico 3: Regiones donde ha operado las OSC en los últimos 3 años



Fuente: Elaboración propia con información de encuesta necesidades de fortalecimiento

Se consultó a las organizaciones sobre las regiones en las que operan. En los últimos 3 años, el 9% de las entidades encuestadas está presente en todo Chile.

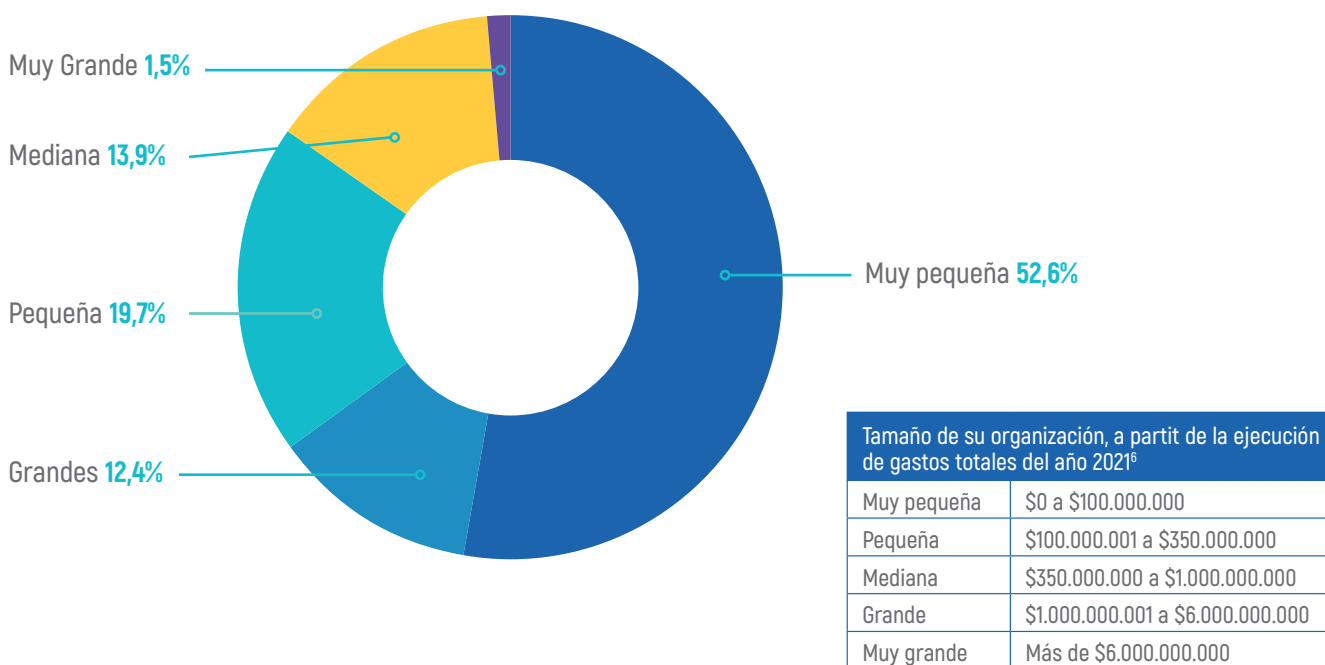
Entre aquellas que operan en algunas regiones, el 72% está en la Región Metropolitana, el 26% en la de Valparaíso, el 16% en la de Los Lagos, Araucanía y O'Higgins. Las primeras 4 regiones coinciden con las que tienen mayor presencia de la casa matriz.

Tras ellas, están presentes la región del Biobío (15%), Coquimbo (14%), Maule (12%) y Los Ríos (10%).

En las 7 regiones con menos del 10% de presencia de las Fundaciones participantes, predominan las regiones extremas del país: Antofagasta, Tarapacá, Arica y Parinacota, Atacama, Ñuble, Aysén y Magallanes.

### 3.3 TAMAÑO DE LAS ORGANIZACIONES

Gráfico 3: Tamaño OSC a partir de ejecución gastos totales 2021 (según contabilidad)



Fuente: Elaboración propia con información de encuesta necesidades de fortalecimiento

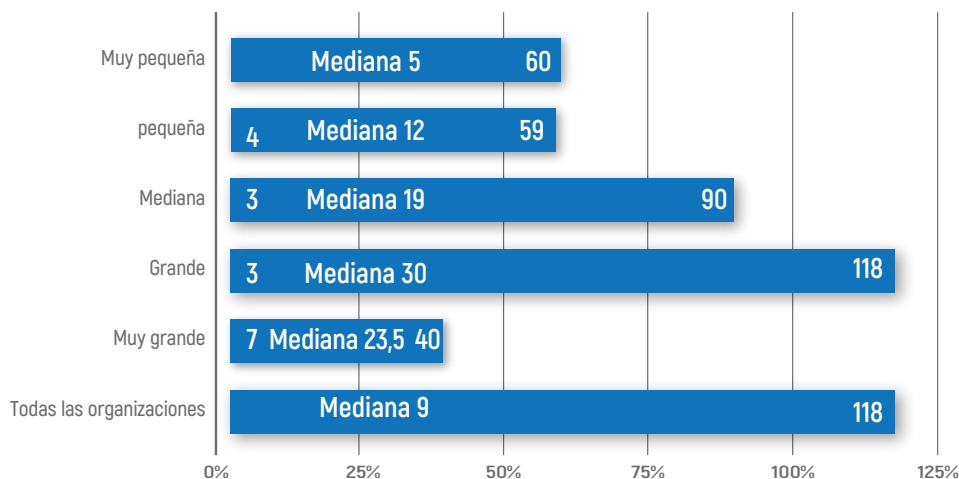
Se clasificó el tamaño de las organizaciones según la ejecución de su gasto total de 2021, en millones de pesos chilenos y según contabilidad.

El 52,6% de las organizaciones participantes son organizaciones muy pequeñas. Seguidas por entidades pequeñas (19,7%), medianas (13,9%), grandes (12,4%) y muy grandes (1,5%).

Esto revela que el 72,3% de las entidades que respondieron la encuesta tuvieron gastos anuales el año 2021 menores a \$350.000.000 y que existen menos entidades participantes en la medida que las organizaciones presentan una ejecución de gasto mayor.

### 3.4 AÑOS DE ANTIGÜEDAD DE LAS ORGANIZACIONES SEGÚN TAMAÑO

Gráfico 4: Antigüedad OSC



Fuente: Elaboración propia con información de encuesta necesidades de fortalecimiento

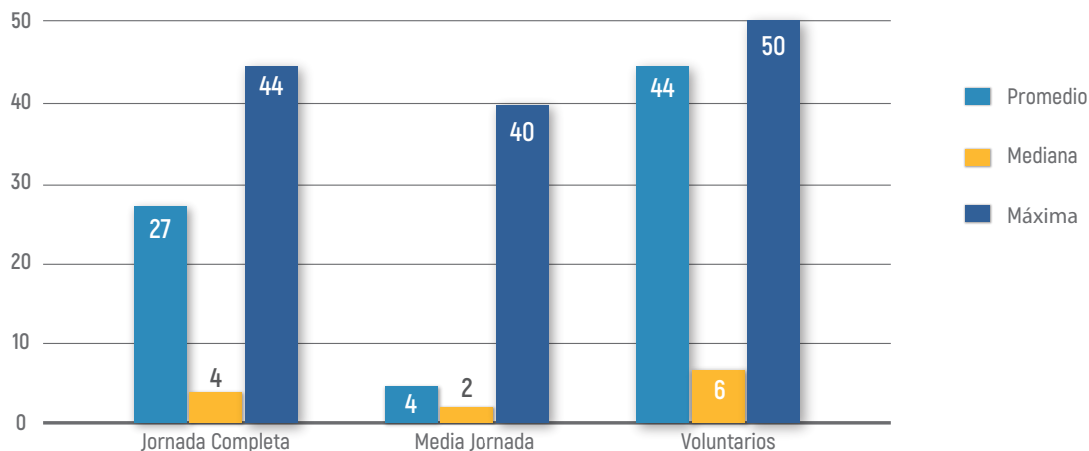
Las organizaciones participantes tienen entre 0 y 118 años de antigüedad, siendo la mediana 9 años.

Las organizaciones muy pequeñas tienen entre menos de 1 año y 60 años de antigüedad, las pequeñas entre 4 y 59 años, las medianas entre 3 y 90 años, las grandes entre 3 y 118 años, y las muy grandes entre 7 y 40 años.

La mediana de antigüedad más alta es de las OSC grandes (30 años), seguida por las muy grandes (23,5 años), disminuyendo proporcional a la antigüedad en medianas (19 años), pequeñas (12 años) y muy pequeñas (5 años).

### 3.5 COMPOSICIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

Gráfico 5: Composición equipos (trabajadores jornada completa, media jornada y voluntarios)



Fuente: Elaboración propia con información de encuesta necesidades de fortalecimiento



Del total de personas vinculadas a las organizaciones participantes el 62% es voluntaria, el 5% trabaja media jornada y el 33% jornada completa.

Si se analiza por tipo de vinculación, se puede apreciar que si bien hay una organización que ha contratado 446 personas jornada completa, el promedio es de 27 y la mitad de las entidades tiene 4 trabajadores o menos en esta condición.

Por su parte, hay una fundación en que trabajan 40 personas media jornada, pero el promedio es de 4 personas y la mitad de las organizaciones presenta 2 personas o menos trabajando jornada parcial.

Por último, respecto a las personas que trabajan voluntariamente en las organizaciones participantes 1 entidad tiene 2500 voluntarios, mientras el promedio es de 44 personas y la mitad de las fundaciones presentan menos de 7 voluntarios.

De esta manera, se puede pesquisar que la mitad de las organizaciones participantes desarrollan su quehacer con 12 personas como máximo.

## 3.6 SÍNTESIS

En el estudio, participaron 154 fundaciones y corporaciones sin fines de lucro.

Las principales temáticas que abordan las organizaciones son "Educación" (60%), "Personas en situación de vulnerabilidad económica" (35%), "Protección de la infancia y familia" (28%), "Desarrollo comunitario" (25%), "Cultura" (21%) y "Salud" (20%).

La mayoría de las entidades tiene su casa central en la Región Metropolitana (79%), seguida de la región de Los Lagos y Valparaíso (6% cada una), y la Araucanía (2%). En 6 regiones de Chile ninguna entidad participante tiene su casa central.

El 9% de las OSC está presente en todo Chile. Entre las que sólo están en algunas regiones, resalta la presencia en la Región Metropolitana (73%), de Valparaíso (28%), de Los Lagos (18%) y de la Araucanía (17%). Estas 4 regiones coinciden con las que tienen mayor presencia de la casa matriz.

En cuanto al tamaño, según la ejecución de su gasto total de 2021 a partir de la contabilidad, destacan las entidades muy pequeñas (53%). Seguidas por entidades pequeñas (20%), medianas (14%), grandes (12%) y muy grandes (2%).

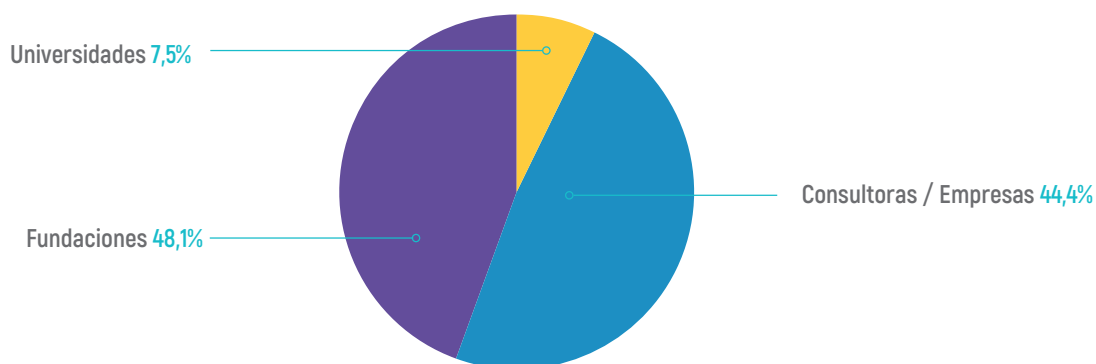
Las organizaciones participantes tienen entre 0 y 118 años de antigüedad, siendo la mediana 9 años. La mediana de antigüedad más alta es de las OSC grandes (30 años), seguida por las muy grandes (23,5 años), disminuyendo proporcional a la antigüedad en medianas (19 años), pequeñas (12 años) y muy pequeñas (5 años).

Del total de personas vinculadas a las organizaciones participantes, el 62% es voluntaria, el 5% trabaja media jornada y el 33% jornada completa. Considerando una OSC que se ubique en la mediana de las entidades, tendría 4 personas contratadas jornada completa, 2 trabajando media jornada y 7 voluntarios. Esto implica que la mitad de las organizaciones participantes en la encuesta desarrollan su quehacer con máximo 12 personas.

## 4. PERFIL DE LAS ORGANIZACIONES FORTALECEDORAS Y DE LAS OSC QUE PUEDEN ACCEDER A SU OFERTA

### 4.1. TIPO DE ORGANIZACIÓN FORTALECEDORA

Gráfico 6: Tipo de organización fortalecedora

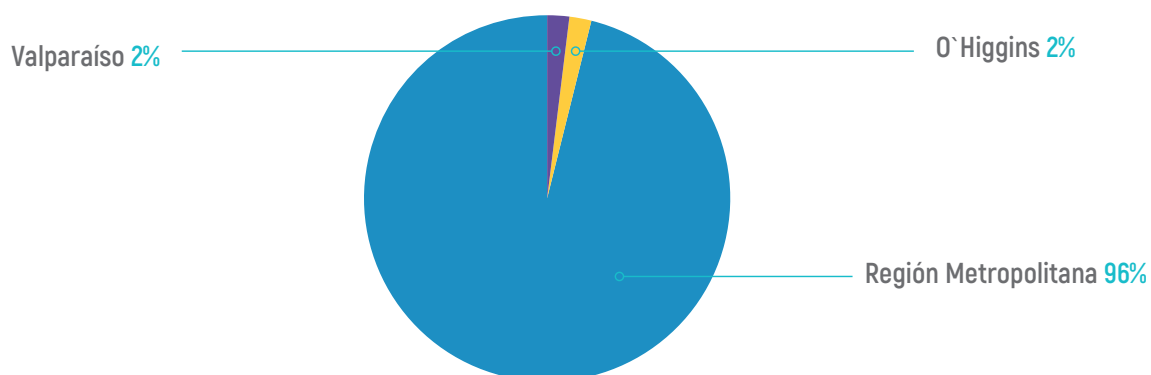


Fuente: Elaboración propia con información de encuesta de ofertas de fortalecimiento

Se recibieron ofertas de fortalecimiento de 27 organizaciones, el 48,1% de ellas están constituidas como fundaciones o corporaciones sin fines de lucro, el 44,4% como consultoras y empresas, y el 7,5% como universidades.

### 4.2. TERRITORIO

Gráfico 7: Región donde se encuentra la casa matriz de la organización fortalecedora

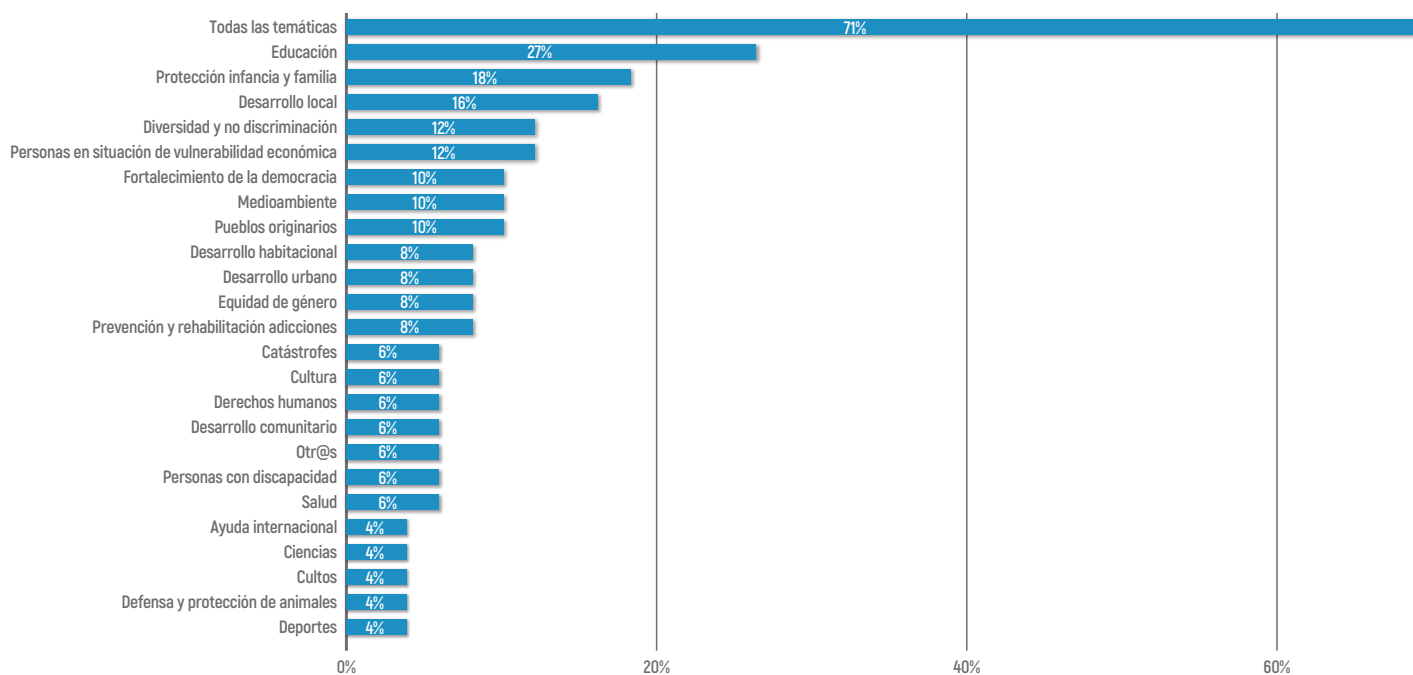


Fuente: Elaboración propia con información de encuesta de ofertas de fortalecimiento

El 96% de las organizaciones tiene su casa matriz en la Región Metropolitana, el 2% en la región de Valparaíso y el 2% restante en la región del Libertador Bernardo O'Higgins. Ninguna entidad tienen su casa matriz en otra región.

### 4.3. TEMÁTICAS DE LAS OSC QUE PUEDEN POSTULAR A SUS OFERTAS

Gráfico 8: Temáticas de las OSC que pueden postular a oferta de fortalecimiento



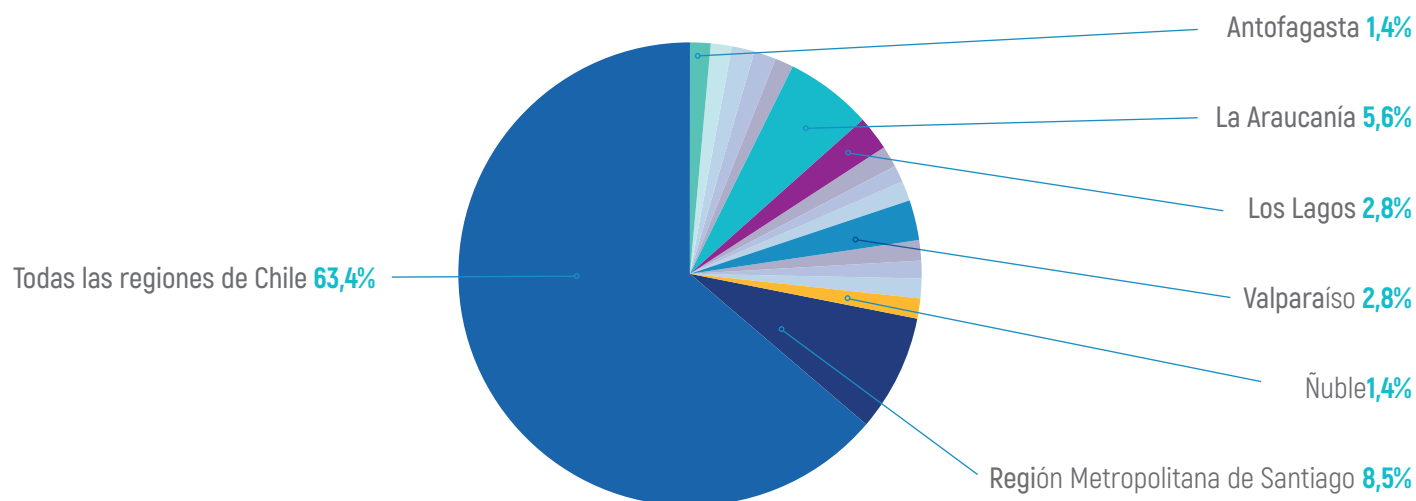
Fuente: Elaboración propia con información de encuesta de ofertas de fortalecimiento

Se consultó por las temáticas que podían postular a las propuestas de fortalecimiento, ante lo cual el 71% de las ofertas no distingue por temáticas y puede ser implementada en todas ellas.

Por su parte, casi todas las ofertas para temáticas específicas incluyen "Educación" con un 27%. Junto a ella destacan: "Protección de infancia y familia" (9%), "Desarrollo local" (8%), y "Diversidad y no discriminación" y "Personas en situación de vulnerabilidad económica", ambas con 6%.

## 4.4. REGIONES DONDE SE PUEDE IMPLEMENTAR LA OFERTA DE FORTALECIMIENTO

Gráfico 9: Regiones donde se puede implementar oferta de fortalecimiento



Fuente: Elaboración propia con información de encuesta de ofertas de fortalecimiento

Se consultó a las organizaciones sobre las regiones en las que puede implementarse su oferta de fortalecimiento y el 63% señaló que es posible en todo Chile.

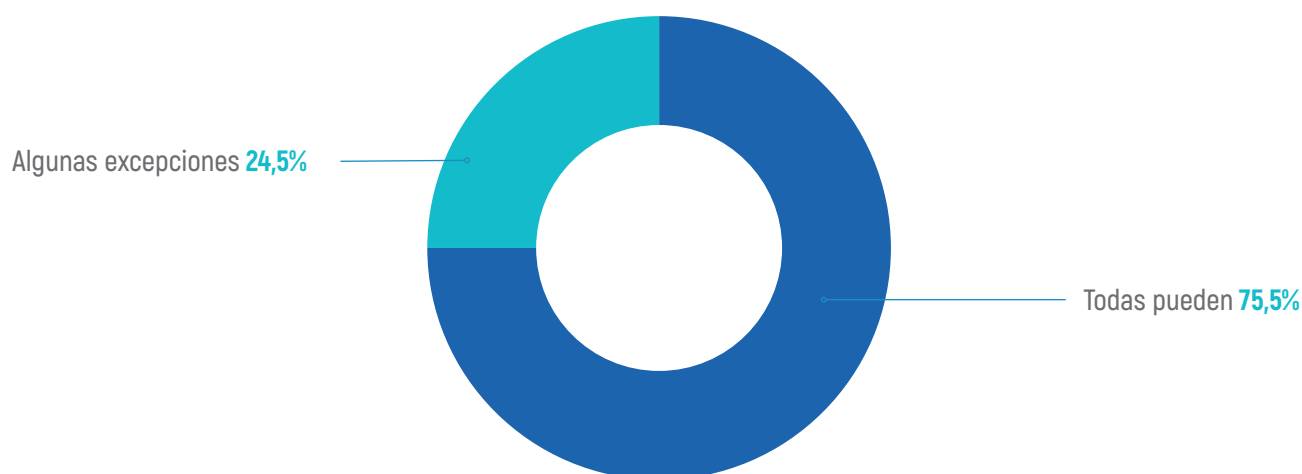
Entre aquellas que pueden operar en algunas regiones, destaca el 9% en la Región Metropolitana, el 6% en la Región de la Araucanía, y el 3% en la Región de Valparaíso y en la Región de Los Lagos. Estas 4 regiones coinciden con las que presentan mayor demanda de fortalecimiento de parte de fundaciones y corporaciones.

Además de las ofertas presentes en todo el país, hay una oferta presente en cada una de las 12 regiones restantes.



## 4.5. TAMAÑO DE LAS ORGANIZACIONES QUE PUEDEN POSTULAR A OFERTA

Gráfico 10: Tamaño de las Organizaciones que pueden postular a la oferta



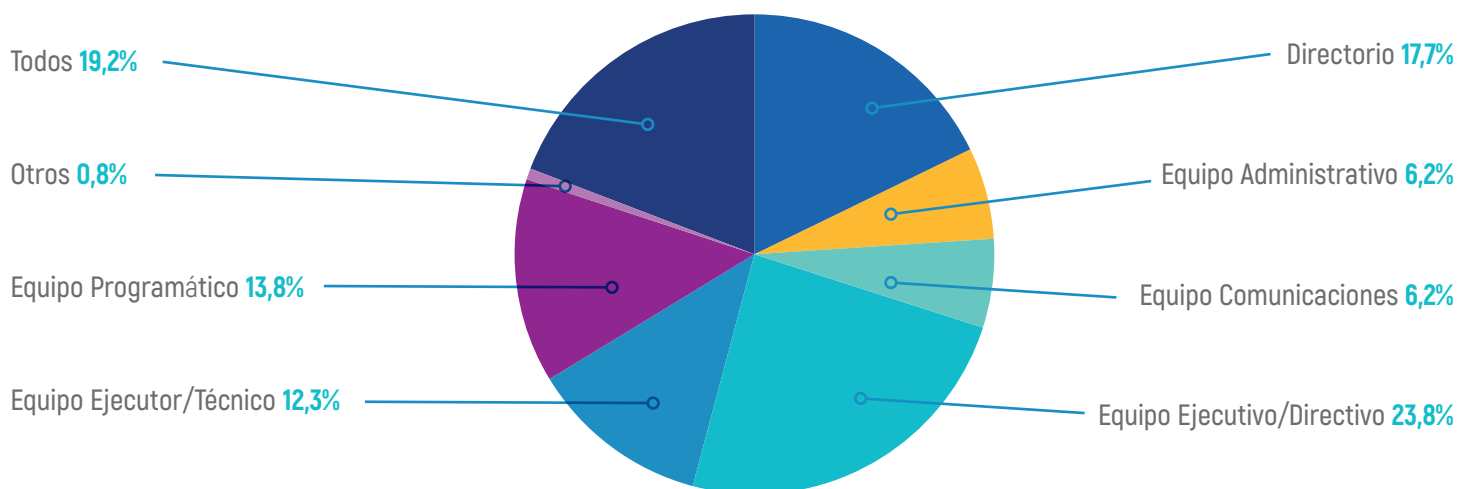
Fuente: Elaboración propia con información de encuesta de ofertas de fortalecimiento

Se consultó por las organizaciones que podían postular a la oferta según su tamaño, definido por la ejecución de su gasto total de 2021, en millones de pesos chilenos y según contabilidad.

El 75,5% de las ofertas de fortalecimientos no distinguen por tamaño de la organización y el 24,5% restante, genera algunas excepciones.

## 4.6. ROLES/CARGOS A LOS QUE ESTÁ ORIENTADA LA OFERTA DE FORTALECIMIENTO

Gráfico 11: Roles/cargos a los que está orientada la oferta de fortalecimiento

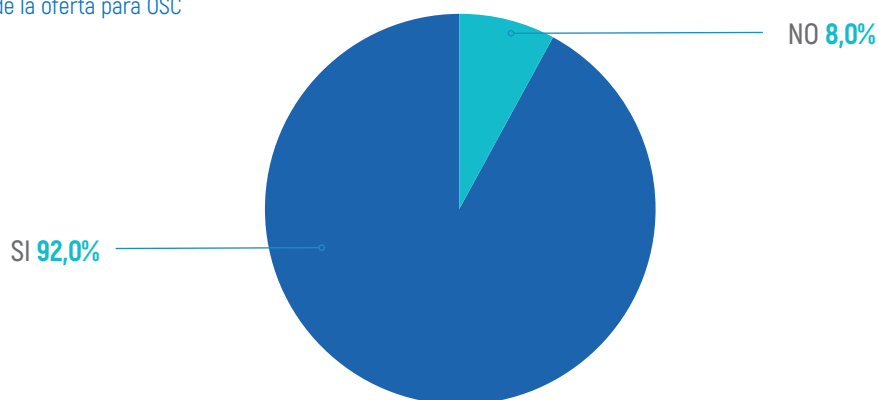


Fuente: Elaboración propia con información de encuesta de ofertas de fortalecimiento

Al indagar los roles a los que apunta la oferta de fortalecimiento, el 19% señaló que su oferta es transversal a todos los cargos. A su vez, el 24% focaliza su oferta en el Equipo Ejecutivo/Directivo, el 18% en el Directorio, el 14% en el Equipo Programático y el 12% en el Equipo Ejecutor/Técnico. Por último, para los Equipos de Comunicaciones y Administrativos, hay disponible un 6% de la oferta.

## 4.7. COSTO DE LA OFERTA PARA OSC

Gráfico 12: Costo de la oferta para OSC

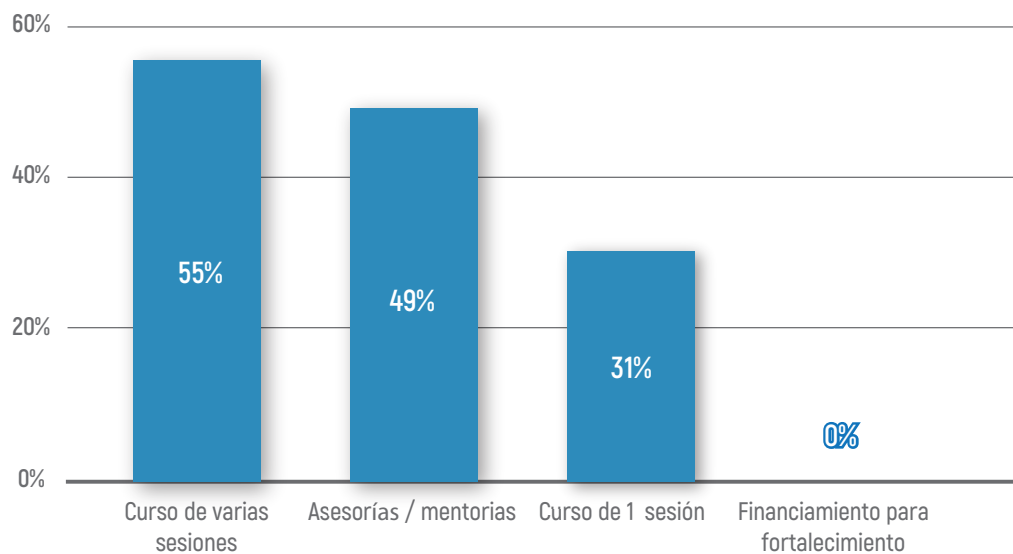


Fuente: Elaboración propia con información de encuesta de ofertas de fortalecimiento

El 92% de la oferta de fortalecimiento ofrecida tiene costos para las OSC participantes.

## 4.8. TIPO DE OFERTA

Gráfico 13: Tipo de oferta de fortalecimiento



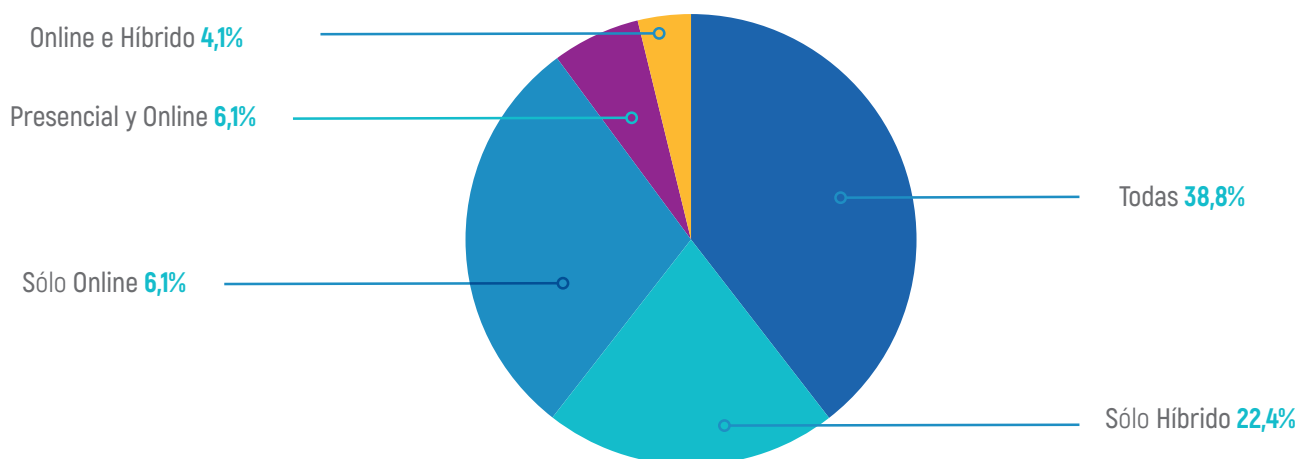
Fuente: Elaboración propia con información de encuesta de ofertas de fortalecimiento

Al consultar por el tipo de oferta incluida, el 55% señaló que se puede desarrollar en cursos de varias sesiones, el 49% como asesorías o mentorías y el 31% como cursos de 1 sola sesión.

Ninguna oferta catastrada incluye financiamiento para que las OSC se fortalezcan.

## 4.9. FORMATO DE OFERTA

Gráfico 14: Formato de oferta de fortalecimiento



Fuente: Elaboración propia con información de encuesta de ofertas de fortalecimiento

Se consultó por el formato en que se llevan a cabo los programas y el 39% indicó que se pueden desarrollar de manera presencial, online e híbrida, el 29% precisó que la oferta sólo se realiza en modalidad online y el 22% sólo híbrido. En menor medida, el 6% señaló que se puede realizar presencial y online, y el 4% online e híbrido. Ninguna oferta sólo se puede realizar de manera presencial.

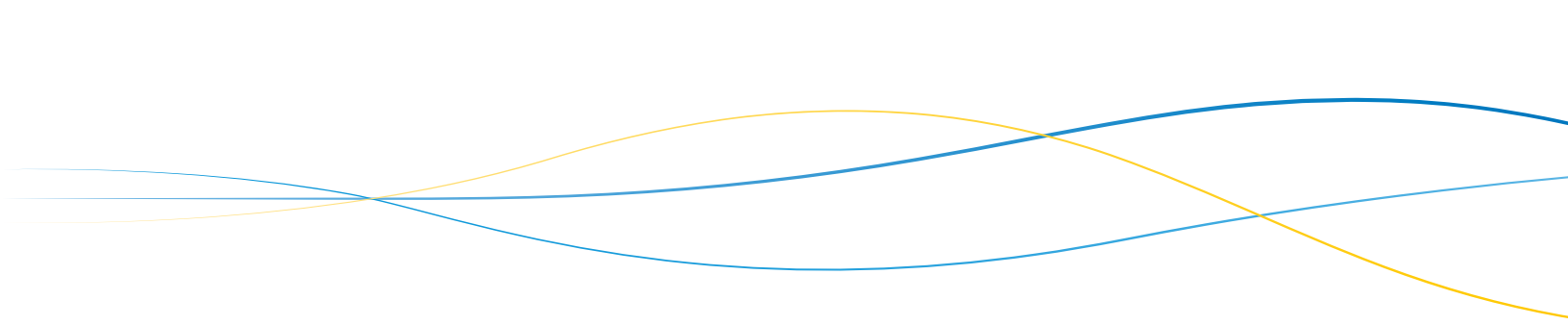
## 4.10. SÍNTESIS

### A. ENTIDADES FORTALECEDORAS

Se recibieron 49 ofertas de fortalecimiento de 27 entidades. De estas organizaciones, el 48% están constituidas como fundaciones o corporaciones sin fines de lucro, el 44% como consultoras y empresas, y el 8% como universidades. De ellas, el 96% tiene su casa matriz en la Región Metropolitana, el 2% en la región de Valparaíso y el 2% en la región de O'Higgins.

### B. ORGANIZACIONES QUE PUEDEN POSTULAR A OFERTA DE FORTALECIMIENTO

Respecto a las temáticas a fortalecer, el 71% de los ofertantes no distingue sus propuestas por temática organizacional y casi todas las ofertas para temáticas específicas incluyen "Educación" (27%), seguido por "Protección de infancia y familia" (9%) y "Desarrollo local" (8%).



Por su parte, el 63% de la oferta puede implementarse en todo Chile. Entre aquellas que pueden operar en algunas regiones, destaca el 9% en la Región Metropolitana, el 6% en la Araucanía y el 3% en la de Valparaíso y de Los Lagos. Estas 4 regiones coinciden con las que presentan mayor demanda de fortalecimiento de parte de fundaciones y corporaciones. Además de las ofertas que están presentes en todo el país, hay una oferta presente en cada una de las 12 regiones restantes.

El 75,5% de las ofertas de fortalecimientos no distinguen por tamaño de la organización y el 24,5% restante, genera algunas excepciones.

Respecto a los roles a los que apunta la oferta, el 19% señaló que su oferta es transversal a todos los cargos, el 24% es para el Equipo Ejecutivo/Directivo, el 18% para el Directorio, el 14% en el Equipo Programático y el 12% en el Equipo Ejecutor/Técnico.

El 92% de la oferta de fortalecimiento ofrecida tiene costos para las OSC participantes.

Al consultar por el tipo de oferta incluida, el 55% señaló que se puede desarrollar en cursos de varias sesiones, el 49% como asesorías o mentorías y el 31% como cursos de 1 sola sesión.

Ninguna oferta catastrada incluye financiamiento para que las OSC se fortalezcan.

Por último, respecto al formato en que se llevan a cabo los programas, el 39% indicó que se pueden desarrollar de manera presencial, online e híbrida, el 29% precisó que la oferta sólo se realiza en modalidad online y el 22% sólo híbrido. Ninguna oferta sólo se puede realizar de manera presencial.

## 5- NECESIDADES DE FORTALECIMIENTO

Para conocer las necesidades de formación de las organizaciones se realizaron tres preguntas:

- ¿Cuáles son los temas para lo que le es relevante que exista una oferta de fortalecimiento?
- ¿Cuáles son los temas en los que mi organización está interesada en fortalecerse/formarse?.
- Indique los 3 temas prioritarios a fortalecer en su organización

Estas 3 preguntas buscan pesquisar la demanda de fortalecimiento de fundaciones y corporaciones sin fines de lucro desde lo más general o lo más específico.

La primera pregunta considera la relevancia que exista oferta en cada temática, es decir, cuán pertinente es para el sector formarse en cada tema; en esta pregunta se podían marcar todas las temáticas que se considerarán relevantes.

La segunda se dirige al interés que presenta la entidad -que responde la encuesta- en fortalecer las diversas temáticas expuestas, pudiendo marcar todas las temáticas en las que potencialmente se formaría.

La tercera pregunta apuntaba a priorizar las temáticas a fortalecer marcando como máximo 3 alternativas. En otras palabras, invitaba a elegir aquellos temas que son más necesarios de fortalecer para cada fundación o corporación.

Para responder a estas preguntas se definieron 7 categorías principales, que agrupan 57 temáticas específicas.

En el presente resumen ejecutivo se destacarán las temáticas prioritarias a fortalecer y, posteriormente, en el punto 7 se realizará **un cruce entre el interés de fortalecimiento de cada entidad, las temáticas prioritarias a fortalecer y la oferta de fortalecimiento, a partir de cada una de las 7 categorías.**

Para más información sobre cada pregunta realizada, se recomienda consultar el informe completo del Diagnóstico de necesidades y oferta de fortalecimiento.

## TEMAS PRIORITARIOS A FORTALECER EN LAS ORGANIZACIONES

Cuadro 1: Temáticas prioritarias a fortalecer en la organización (máximo 3)

Áreas	10 temas más mencionados	Porcentajes de organizaciones
Sostenibilidad financiera	1. Estrategia de búsqueda y gestión financiera	26%
Personas	2. Gestión de talento, personas y equipos	21%
Planificación y medición	3. Medición de impacto	17%
	4. Formulación de proyectos	17%
Estrategia y gobernanza	5. Definiciones estratégicas (propósito, misión, visión, valores)	16%
Personas	6. Desarrollo profesional, evaluaciones, retroalimentación y compensaciones	15%
Planificación y medición	7. Planificación estratégica	12%
Estrategia y gobernanza	8. Herramientas tecnológicas para la gestión	11%
	9. Gobernanza efectiva (Directorio y equipo ejecutivo)	11%
Planificación y medición	10. Estrategias de escalamiento y replicabilidad	10%

Fuente: Elaboración propia con información de encuesta necesidades de fortalecimiento

Se solicitó a las fundaciones y corporaciones que seleccionaran como máximo 3 temas prioritarios a fortalecer para su organización, dentro de las 57 temáticas de fortalecimiento propuestas.

Los temas prioritarios que las organizaciones buscan fortalecer son "Búsqueda y gestión del financiamiento (26%) y "Gestión del talento, personas y equipos" (21%). Seguidos por 2 temáticas del eje "Planificación y medición", "Medición de impacto" y "Formulación de proyectos" ambas con 17% de preferencia.

Posteriormente, optaron por "Definiciones estratégicas (propósito, misión, visión y valores)" (16%), "Desarrollo profesional, evaluaciones, retroalimentación y compensaciones" (15%) y "Planificación estratégica" (12%).

A continuación, eligieron dos temáticas de "Estrategia y gobernanza": "Herramientas tecnológicas para la gestión" y "Gobernanza efectiva", ambos con un 11% de preferencia.

"Estrategias de escalamiento y replicabilidad" con un 10%, finaliza las temáticas con mayor demanda de fortalecimiento.

## 6. TEMÁTICAS DE FORTALECIMIENTO OFERTADAS

Se solicitó a los oferentes señalar las temáticas que aborda su oferta de fortalecimiento. Para esto, se utilizaron las mismas 57 temáticas agrupadas en 7 categorías referidas en la encuesta de demanda de fortalecimiento.

Cada ficha de oferta de fortalecimiento podía incluir todas las temáticas que el ofertante considerara pertinente.

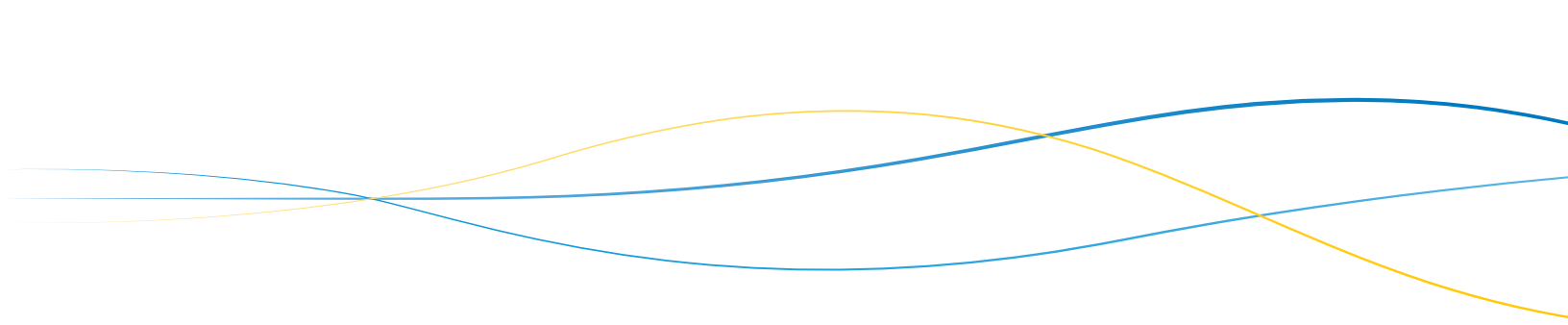
En el presente resumen ejecutivo se destacarán las temáticas con mayor oferta de fortalecimiento y, posteriormente, se realizará un cruce entre el interés de fortalecimiento de OSC, las temáticas prioritarias a fortalecer elegidas por ellas y la oferta de fortalecimiento, a partir de cada una de las 7 categorías.

### TEMÁTICAS CON MAYOR OFERTA DE FORTALECIMIENTO

Cuadro 2: Temáticas con mayor oferta de fortalecimiento

Áreas	10 temas más mencionados	Porcentajes de fichas
Estrategia y gobernanza	1. Gobernanza efectiva (Directorio y equipo ejecutivo)	55%
Planificación y medición	2. Diagnóstico de Necesidades	55%
Estrategia y gobernanza	3. Definiciones estratégicas (propósito, misión, visión, valores)	49%
Planificación y medición	4. Diseño de programas	47%
	5. Planificación estratégica	43%
	6. Formulación de proyectos	41%
Estrategia y gobernanza	7. Cultura organizacional	39%
	8. Liderazgo participativo y transformacional	39%
	9. Estructura Organizacional	37%
	10. Estrategia Organizacional	35%

Fuente: Elaboración propia con información de encuesta de ofertas de fortalecimiento



Las categorías con mayor oferta de fortalecimiento dentro de aquellos que respondieron la encuesta fue "Estrategia y Gobernanza" y "Planificación y Medición", las que coinciden con las más priorizadas por las OSC que buscan fortalecimiento.

Las 3 temáticas con mayor oferta de fortalecimiento son "Gobernanza efectiva: Directorio y Equipo Ejecutivo" y "Diagnóstico de necesidades" presentes en el 55% de las fichas, seguidas de "Definiciones estratégicas (propósito, misión, visión y valores)" presente en el 49% de las ofertas.

Tras ellas, destacan 3 temáticas de "Planificación y medición": "Diseño de programas" (47%), "Planificación estratégica" (43%) y "Formulación de proyectos" (41%).

Posteriormente, las siguientes 4 temáticas con mayor oferta de fortalecimiento son de la categoría "Estrategia y Gobernanza", a saber: "Cultura organizacional" y "Liderazgo participativo y transformacional", presentes cada una en el 39% de las fichas; "Estructura organizacional" y "Estrategia organizacional", presentes en el 37% y 35% respectivamente.



## 7. CRUCE DE LA DEMANDA DECLARADA POR LAS ORGANIZACIONES Y LA OFERTA DE FORMACIÓN DE LAS ENTIDADES FORTALECEDORAS.

Para conocer las sinergias, brechas, desafíos y oportunidades de fortalecimiento de fundaciones y corporaciones sin fines de lucro, se cruzó la demanda de fortalecimiento con la oferta explicitada por las entidades fortalecedoras. Para esto, se realizaron dos cruces:

- 7.1. Oferta de fortalecimiento para las 10 temáticas más mencionadas en la demanda priorizada
- 7.2. Cruce entre el interés de fortalecimiento de cada entidad, las temáticas prioritarias a fortalecer y la oferta de fortalecimiento, a partir de cada una de las 7 categorías.

### 7.1. OFERTA DE FORTALECIMIENTO PARA LAS 10 TEMÁTICAS MÁS MENCIONADAS EN LA DEMANDA PRIORIZADA

Cuadro 3: Oferta de fortalecimiento para las 10 temáticas más mencionadas en la demanda priorizada.

10 temas más mencionados	Porcentajes de organizaciones (demanda)	Total de fichas(Oferta)
1. Estrategia de búsqueda y gestión financiera	26%	33%
2. Gestión de talento, personas y equipos	21%	27%
3. Medición de impacto	17%	31%
4. Formulación de proyectos	17%	41%
5. Definiciones estratégicas (propósito, misión, visión, valores)	16%	43%
6. Desarrollo profesional, evaluaciones, retroalimentación y compensaciones	15%	16%
7. Planificación estratégica	12%	43%
8. Herramientas tecnológicas para la gestión	11%	8%
9. Gobernanza efectiva (Directorio y equipo ejecutivo)	11%	55%
10. Estrategias de escalamiento y replicabilidad	10%	24%

Fuente: Elaboración propia con información de encuesta de demanda de fortalecimiento y de encuesta de ofertas de fortalecimiento



En este cuadro se visibiliza la oferta de fortalecimiento para las 10 temáticas con mayor demanda en el caso de tener que elegir las 3 temáticas prioritarias a fortalecer.

Ante todo cabe destacar, que existe oferta de fortalecimiento diversificada para las 10 temáticas más demandadas prioritariamente.

Para las dos temáticas más demandadas prioritariamente “Estrategia de búsqueda y gestión del financiamiento” y “Gestión del talento: personas y equipos”, existe la misma cantidad de opciones de oferta que de organizaciones que demandan.

Para “Gobernanza efectiva (Directorio y equipo ejecutivo)”, “Medición de impacto”, “Formulación de proyectos”, “Planificación estratégica” y “Estrategias de escalamiento y replicabilidad”, las opciones de oferta al menos doblan la cantidad de organizaciones que demandan la formación de manera prioritaria.

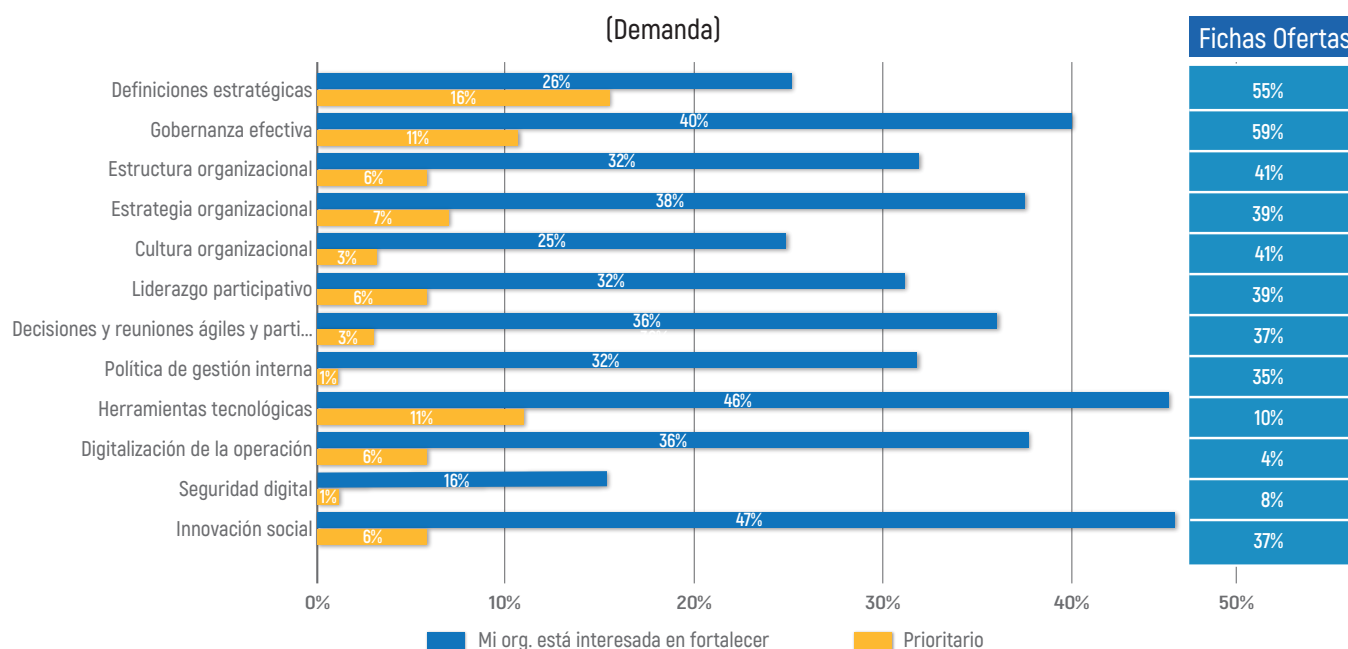
Por su parte, para “Desarrollo profesional, evaluaciones, retroalimentación y compensaciones” y “Herramientas tecnológicas para la gestión” existe una oferta diversificada que puede responder a los requerimientos de demanda prioritaria.

## **7.2) CRUCE DE TEMÁTICAS QUE LAS ORGANIZACIONES ESTÁN INTERESADAS EN FORTALECER Y LAS QUE PRIORIZAN FORTALECER V/S LAS INCLUIDAS EN LAS FICHAS DE OFERTA DE FORTALECIMIENTO.**

El cruce entre las temáticas que las fundaciones y corporaciones están interesadas en fortalecer, las temáticas priorizadas para fortalecer y las temáticas incluidas en las diversas fichas de ofertas de fortalecimiento, se realizará por cada una de las 7 categorías en que fueron agrupadas las 57 temáticas incluidas en ambas encuestas.

## A. ESTRATEGIA Y GOBERNANZA

Gráfico 15: Cruce de temáticas de la categoría "Estrategia y Gobernanza" que las organizaciones están interesadas y priorizan fortalecer v/s las incluidas en las fichas de oferta de fortalecimiento.



Fuente: Elaboración propia con información de encuesta de demanda de fortalecimiento y de encuesta de ofertas de fortalecimiento

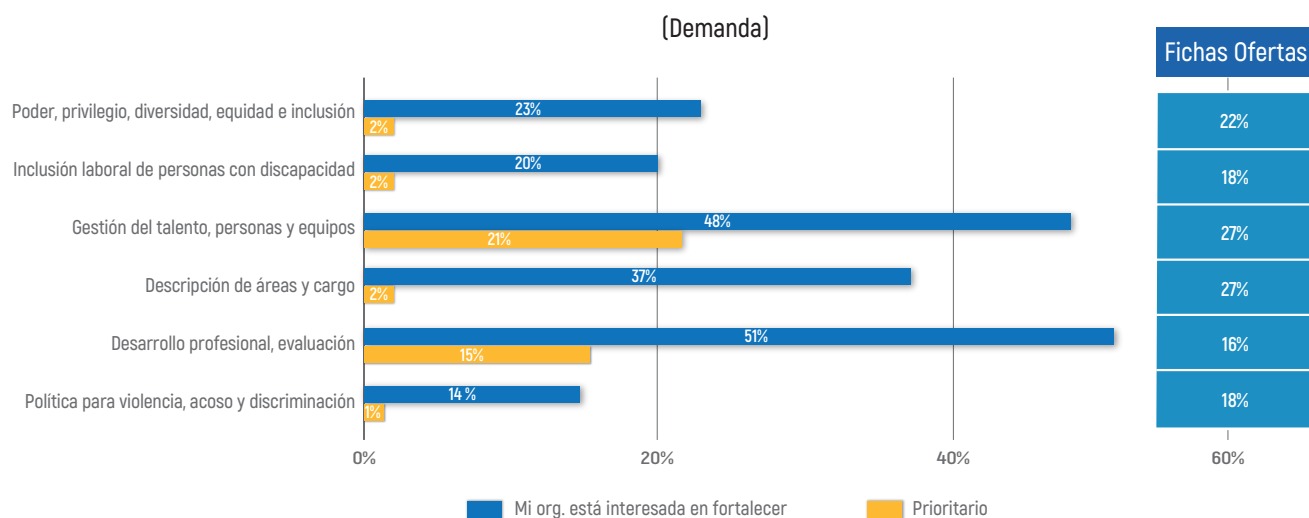
Es la categoría con mayor demanda de fortalecimiento prioritario y una de las dos con mayor oferta. Dado esto, se considera una categoría primordial a considerar en estrategias de fortalecimiento del sector.

- **"Definiciones estratégicas: propósito, misión, visión, valores"**: Si bien no presenta un alto interés general en fortalecimiento (26%), una parte importante de estas OSC la prioriza (16%, que corresponde al 62% de las que tienen interés). Por otra parte, es la tercera temática con mayor oferta de fortalecimiento, lo que posibilita que las fundaciones y corporaciones puedan escoger dentro de una oferta amplia la manera de abordar esta formación.
- **"Gobernanza efectiva: Directorio y Equipo Ejecutivo"**: tiene alta tasa de respuesta en todos los ejes, es la tercera con más interés de fortalecimiento (40%) y la segunda en interés priorizado (11%). A su vez, es la temática con mayor oferta de fortalecimiento, por lo que las OSC pueden elegir entre diversas estrategias y miradas cómo hacer más efectiva su gobernanza.
- **"Innovación social"**: Es la temática que mayor interés presenta en fortalecimiento (47%) y tiene una demanda prioritaria media (6%). Junto a esto, aunque no presenta la mayor oferta de fortalecimiento es suficientemente amplia (35%) y permite cubrir la demanda con alternativas diversas.
- **"Herramientas tecnológicas para la gestión"**: Es de las temáticas más demandada de manera general (46%) y priorizada (11%), pero es de las temáticas de la categoría con menor oferta de fortalecimiento (8%). En el contexto de avances hacia la digitalización, se considera que existen espacios de oportunidad para generar más ofertas de fortalecimiento.

- “Estructura organizacional”, “Estrategia Organizacional”, “Cultura organizacional”, “Liderazgo participativo”, “Decisiones y reuniones ágiles y participativas” y “Políticas de gestión interna”: son temáticas con demanda media de fortalecimiento (25% a 38%) y una priorización menor a 8%. Están presentes entre el 33% y 39% de las ofertas de fortalecimiento.
- “Digitalización de la operación” Su demanda (38%) y priorización (6%), están en la media de la categoría. Destaca porque es la temática con menor oferta de fortalecimiento de todo el estudio (4%).
- “Seguridad Digital”: es la temática menos elegida dentro de la categoría, en tanto el 16% está interesado y sólo el 1% lo priorizó como temática a fortalecer. A su vez, presenta una baja oferta (8%), lo que permite pensar que la oferta actual logra responder a la demanda, aunque sin mucha diversidad de alternativas.

## B. PERSONAS

Gráfico 16: Cruce de temáticas de la categoría “Personas” que las organizaciones están interesadas y priorizan fortalecer v/s las incluidas en las fichas de oferta de fortalecimiento.



Fuente: Elaboración propia con información de encuesta de demanda de fortalecimiento y de encuesta de ofertas de fortalecimiento

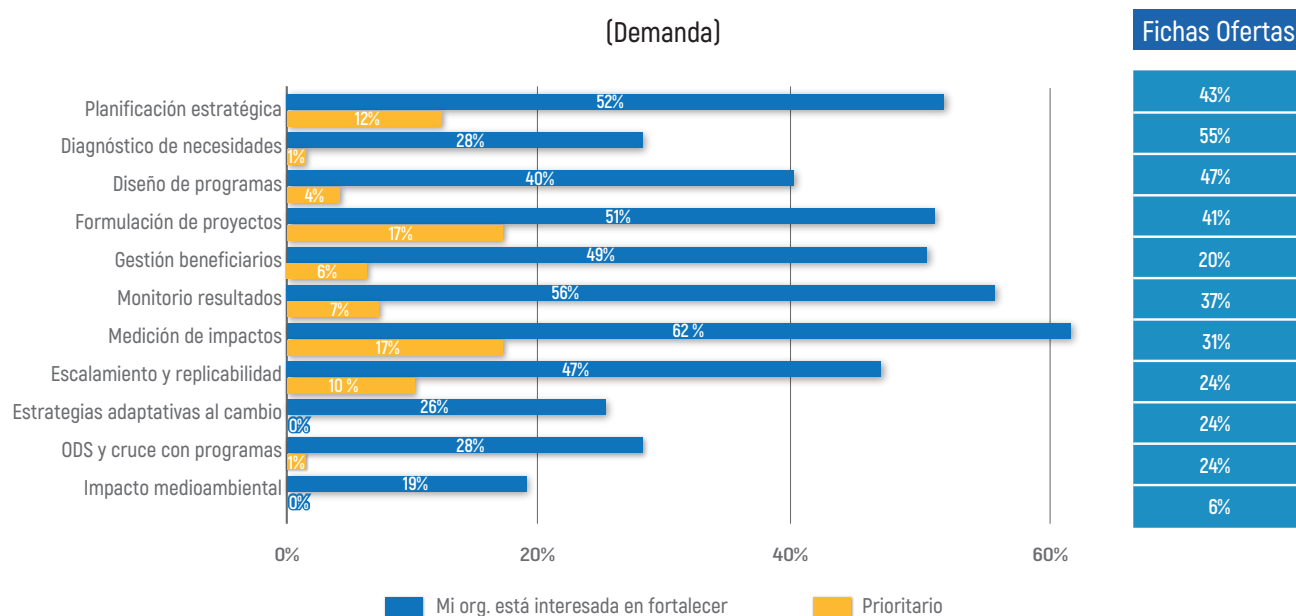
En terminos generales, “Personas” es una categoría que suscita interés para las organizaciones y los fortalecedores, aunque no destaca entre las más elegidas.

- “Gestión del talento, personas y equipos” es la temática que tiene más interés de fortalecimiento priorizado (21%), la segunda con más demanda general (48%) y está dentro de las 10 temáticas más priorizadas a nivel general. Complementariamente, es una de las temáticas con la oferta más amplia y diversificada (27%) de la categoría.
- “Desarrollo profesional, evaluaciones, retroalimentación y compensaciones”, dentro de la categoría es la temática que genera mayor interés de fortalecimiento (51%), es la segunda con mayor demanda priorizada (15%). También está dentro de las 10 temáticas más priorizadas a nivel general y presenta una buena oferta de fortalecimiento (16%).

- Para “Poder, privilegio, diversidad, equidad e inclusión”, “Inclusión laboral de personas con discapacidad” y “Descripción de áreas/dominios y cargos/roles” existe una oferta diversa (18% o más) que es capaz de cubrir las necesidades de fortalecimiento (entre 20% y 37% de interés general de fortalecimiento). Estas temáticas presentan baja priorización de demanda de fortalecimiento (máximo 2%)
- “Políticas de violencia, acoso y discriminación” es la temática menos considerada por las OSC dentro de la categoría con un 14% de interés en fortalecer y priorizada por un 1%. En este caso, la oferta (18%) excede la demanda de las OSC.

### C. PLANIFICACIÓN Y MEDICIÓN

Gráfico 17: Cruce de temáticas de la categoría “Planificación y medición” que las organizaciones están interesadas y priorizan fortalecer v/s las incluidas en las fichas de oferta de fortalecimiento.



Fuente: Elaboración propia con información de encuesta de demanda de fortalecimiento y de encuesta de ofertas de fortalecimiento

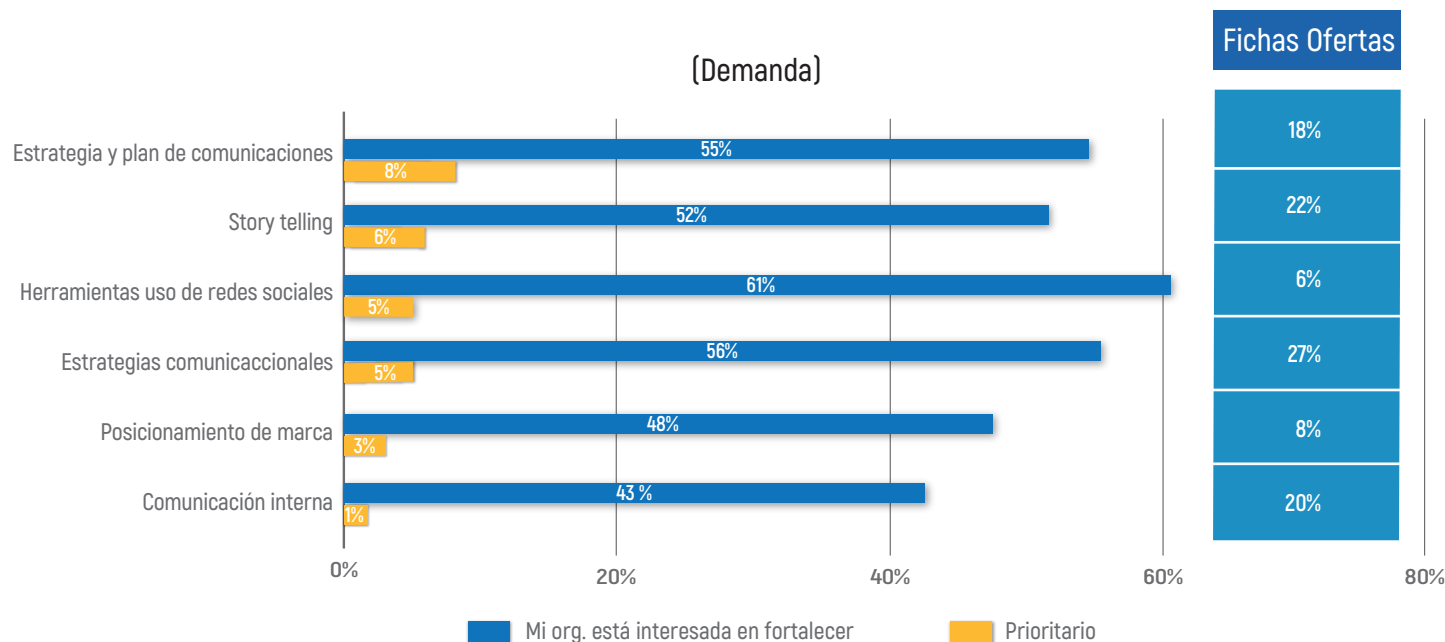
Es una de las 2 categorías con mayor interés de fortalecimiento desde las OSC y con mayor oferta.

- “Medición de impacto”: es la temática con mayor interés de fortalecimiento general (62%), y de las 2 principales en interés priorizado (17%). Es la tercera temática más priorizada a nivel general. Por su parte, tiene una oferta de fortalecimiento amplia y diversificada (31%), aunque no es de las temáticas con mayor oferta de la categoría.
- “Monitoreo y medición de resultados” es la segunda temática más demandada (56%), sin embargo, está en la media de las temáticas priorizadas de la categoría (7%). A su vez, la oferta de fortalecimiento es amplia y diversificada (37%).
- “Planificación estratégica” es otra de las temáticas con mayor interés en formarse (52%) y priorizada para fortalecer (12%). Es la séptima temática más priorizada a nivel general, para lo cual la oferta de fortalecimiento es muy amplia y diversa (43%).

- “Formulación de proyectos” está dentro de las temáticas más demandadas de fortalecer (51%) y una de las más priorizadas (17%), siendo la cuarta temática más priorizada a nivel general. A su vez, la oferta de fortalecimiento es muy amplia y diversa (41%).
- “Escalamiento y replicabilidad” es la décima temática más priorizada a nivel general (10%), pero no está entre las que generan más interés general (47%). Por su parte, la oferta de fortalecimiento lograría satisfacer la demanda (24%).
- “Diagnóstico de necesidades” y “Diseño de programas” presentan las ofertas más altas (55% y 47%) y éstas son mayores a la demanda general (28% y 40%). Son temáticas poco priorizadas (1% y 4%, respectivamente).
- “Estrategia adaptativa al cambio”, “ODS y cruce con programas” e “impacto ambiental” son las temáticas con menos interés en fortalecer (19% a 28%) y las menos priorizada (a lo más 1%) por parte de las OSC. Las dos primeras presentan una oferta alta (24% cada una) respecto a la demanda. Por su parte, para la tercera la oferta es baja (6%) y se puede hipotetizar que no es un tema muy prioritario en el sector.

## D. COMUNICACIONES

Gráfico 18: Cruce de temáticas de la categoría “Comunicaciones” que las organizaciones están interesadas y priorizan fortalecer v/s las incluidas en las fichas de oferta de fortalecimiento.



Fuente: Elaboración propia con información de encuesta de demanda de fortalecimiento y de encuesta de ofertas de fortalecimiento

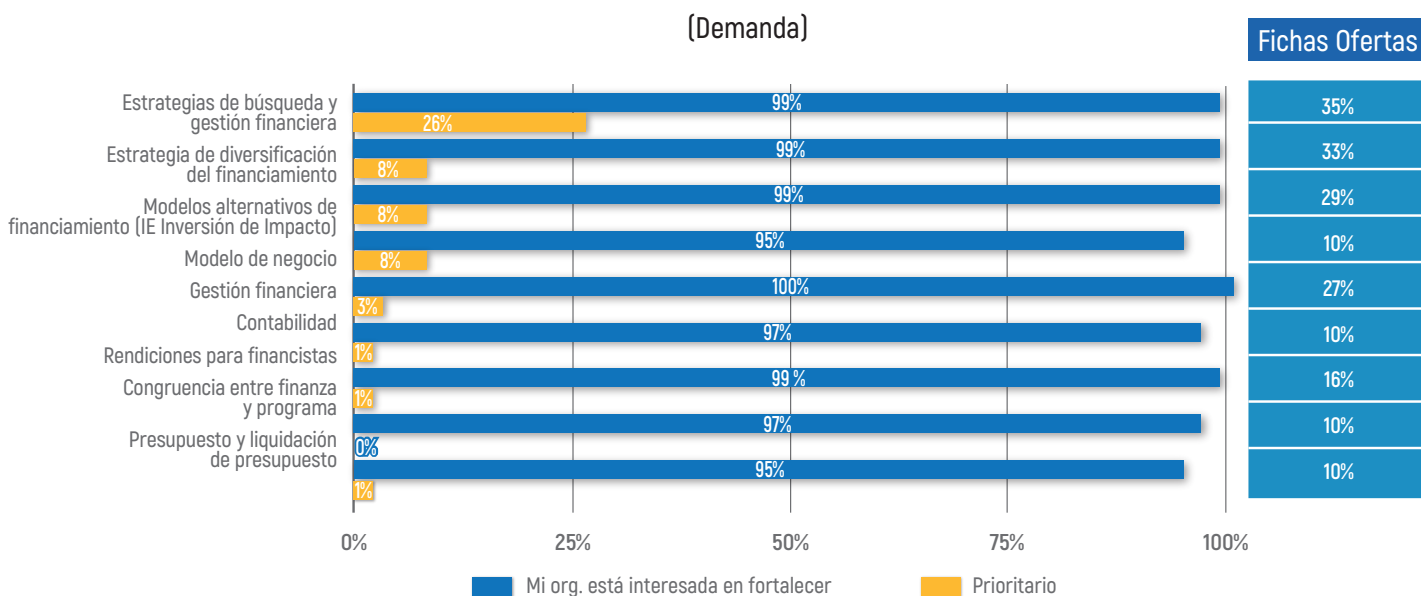
En términos generales, es una categorías con bajo interés prioritario de fortalecimiento.

- “Estrategia y plan de comunicaciones” dentro de la categoría, es la temática con mayor priorización de fortalecimiento (8%) y está dentro de las más demandadas (55%). Presenta una oferta diversificada (18%), que puede responder a la demanda de fortalecimiento.

- **“Herramientas para uso efectivo de redes sociales”**: dentro de la categoría es la temática con mayor interés de fortalecimiento general (61%) y está en la media de las temáticas prioritarias a fortalecer (5%). Esta dentro de las temáticas con menor oferta de fortalecimiento a nivel general (6%).
- **“Estrategia y plan de comunicaciones”** y **“Storytelling, comunicación de la propuesta de valor”** están en la media de demanda de fortalecimiento (56% y 52%) y de priorización de la demanda (5% y 6%). Presentan una oferta amplia y diversificada de fortalecimiento (27% y 22%, respectivamente).
- **“Posicionamiento de marca”**: es la segunda temática con menor demanda de fortalecimiento de la categoría, en tanto presenta el 48% de demanda general de fortalecimiento y es priorizada por el 3%. Es una temática con baja presencia en la oferta de fortalecimiento (8%), pero podría ser suficiente para la demanda actual.
- **“Comunicación interna”**: es la temática menos elegida por las OSC con necesidades de fortalecimiento, presenta 43% de demanda general de fortalecimiento y es priorizada por el 1%. Su oferta es amplia y diversificada y podría exceder la demanda actual.

## E. SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA

Gráfico 19: Cruce de temáticas de la categoría “Sostenibilidad económica” que las organizaciones están interesadas y priorizan fortalecer v/s las incluidas en las fichas de oferta de fortalecimiento.



Fuente: Elaboración propia con información de encuesta de demanda de fortalecimiento y de encuesta de ofertas de fortalecimiento

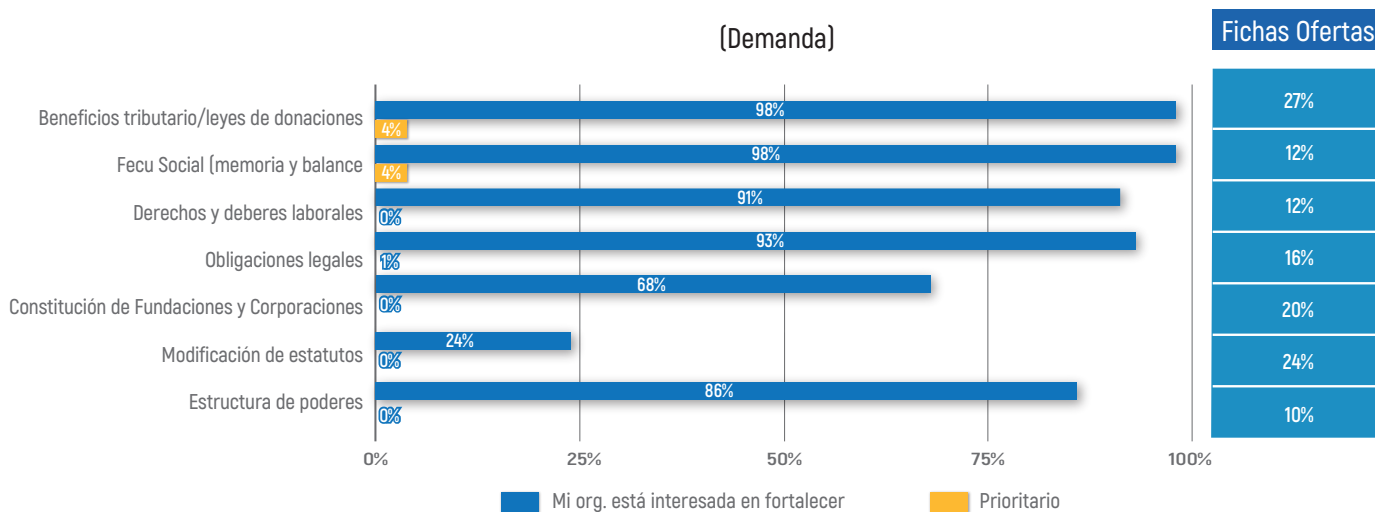
La Sostenibilidad financiera es la categoría con mayor interés general de fortalecimiento, con una demanda sobre el 95% de interés en cada temática. Sin embargo, no destaca entre las categorías más prioritarias a fortalecer (con una excepción). Presenta una oferta diversificada que permite hacer frente a la demanda priorizada y según la temática, a la demanda general.

- “Estrategias de búsqueda y gestión del financiamiento” fue elegida como la temática más prioritaria de fortalecer (26%) de toda la muestra y presenta un interés general de 99%. Su oferta es amplia y diversificada (35%), por lo que puede responder a la demanda.
- “Estrategias de diversificación del financiamiento”, “Modelos alternativos de financiamiento (Inversión de impacto)” y “Modelos de negocios”: son priorizadas por el 8% de las entidades y su interés general es sobre el 95%. Las dos primeras tienen una oferta amplia y diversa de fortalecimiento (33% y 29%), mientras para la tercera la oferta es más acotada (10%).
- “Gestión financiera”, “Rendiciones para financistas”, “Contabilidad”, “Congruencia entre finanzas y programas” y “Presupuesto y liquidación de presupuesto”: son consideradas las temáticas menos relevantes (entre 34% y 25%) y priorizadas por menos del 4%. Destaca que ninguna OSC eligió “Congruencia entre finanzas y programas” como temática prioritaria.

En cuanto a la oferta, la primera temática presenta una oferta de fortalecimiento amplia y diversificada (27%); mientras las otras presentan una oferta más acotada (entre 16% y 10%).

## F. LEGAL

Gráfico 20: Cruce de temáticas de la categoría “Legal” que las organizaciones están interesadas y priorizan fortalecer v/s las incluidas en las fichas de oferta de fortalecimiento.



Fuente: Elaboración propia con información de encuesta de demanda de fortalecimiento y de encuesta de ofertas de fortalecimiento

En el área “Legal”, las organizaciones presentan interés en fortalecerse sobre el 85% en casi todas la temáticas, a excepción de “Constitución de Fundaciones y Corporaciones” con un 68% y “Modificación de estatutos” [24%]. A su vez, destaca que es muy baja la priorización de estas temáticas, no superando el 4% de las preferencias.

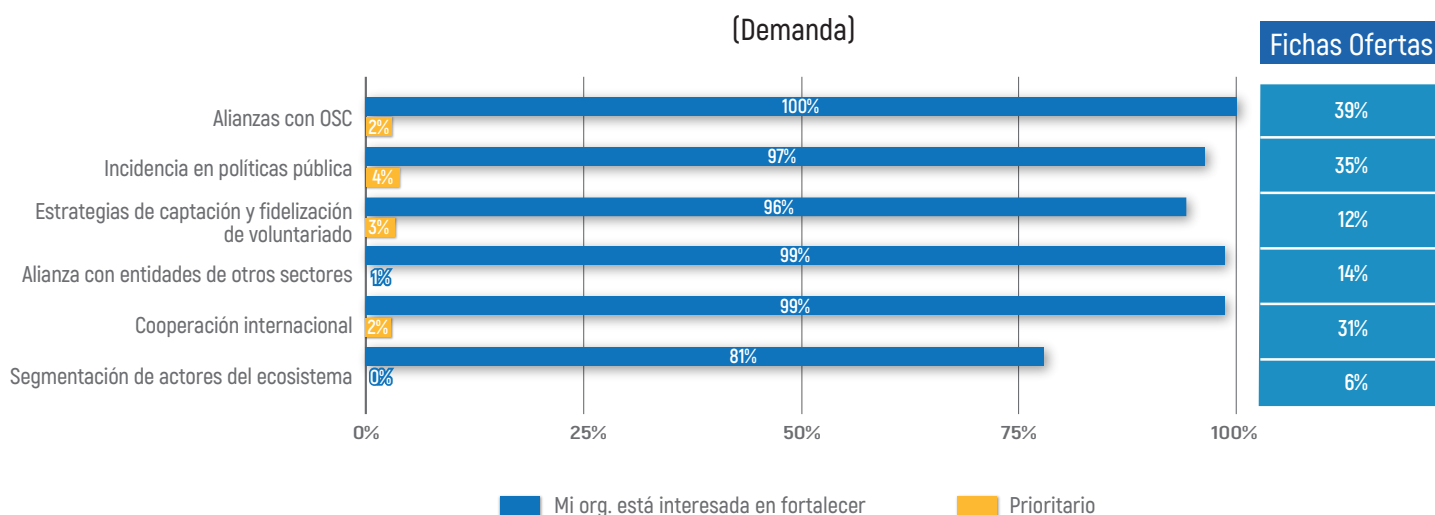
- “Beneficios tributarios/ leyes de donaciones” y “Fecu Social (memoria y balance)”, destacan en los ejes de demanda, en tanto las OSC están interesadas en fortalecerse en un 98%, y son elegidas como temáticas prioritarias por el 4% de las entidades. En cuanto a la oferta de fortalecimiento, es amplia y diversificada para “Beneficios tributarios” (27%) y diversificada pero más acotada para “Fecu social” (12%).



- “Derechos y deberes laborales”, “Obligaciones legales” y “Estructura de poderes” presentan alta demanda (96% a 86%), pero casi no son priorizadas (sólo una OSC priorizó obligaciones legales). La oferta es diversificada (10% a 16%) y podría responder a la demanda general de manera paulatina.
- “Modificación de estatutos” y “Constitución de Fundaciones y Corporaciones” son las temáticas menos elegidas dentro de la categoría. Presentan interés en fortalecerse en esta área el 24% y 68%, respectivamente, y ninguna entidad las consideró prioritarias. En contraposición, están dentro de las temáticas con mayor oferta de la categoría (24% y 20%, respectivamente)

## G. COLABORACIÓN

Gráfico 21: Cruce de temáticas de la categoría “Colaboración” que las organizaciones están interesadas y priorizan fortalecer v/s las incluidas en las fichas de oferta de fortalecimiento.



Fuente: Elaboración propia con información de encuesta de demanda de fortalecimiento y de encuesta de ofertas de fortalecimiento

Existe un alto interés transversal en fortalecer temáticas de “Colaboración”, sin embargo la priorización de sus temáticas es muy baja.

- “Alianzas con OSC”, “Alianzas con entidades de otros sectores” e “Incidencia en políticas públicas” presentan alta demanda general (entre 97% y 100%) y baja priorización (1% a 4%). A su vez, presentan una alta oferta de fortalecimiento (39%, 35% y 31%), que excede la demanda priorizada y puede abordar ampliamente la demanda general.
- “Estrategias de captación y fidelización del voluntariado” y “Cooperación internacional”, también presentan alta demanda general (96% y 99%) y baja priorización (3% y 2%). Por su parte, la oferta es más acotada (12% y 14%) pero puede responder bien a la demanda de manera paulatina.
- “Segmentación de actores del ecosistema”: es la temática menos elegida dentro de la categoría, tiene 16 puntos porcentuales de diferencia con la siguiente opción de interés en fortalecerse (81% v/s 96%). Ninguna OSC la eligió como prioritaria a fortalecer. Junto a esto, presenta la oferta más acotada (6%), por lo que podría hacer frente a la demanda de manera paulatina.



## 8. SINERGIAS, BRECHAS, DESAFÍOS, OPORTUNIDADES Y REFLEXIONES

Como marco general, se destaca que las fundaciones y corporaciones sin fines de lucro en Chile están interesadas en formarse en una gran diversidad de temáticas, con el fin de fortalecer sus organizaciones. A su vez, existe en el país diversas entidades fortalecedoras cuyas propuestas facilitan el desarrollo de capacidades de las OSC.

Desde este contexto, se proponen algunas ideas extraídas de los hallazgos del presente estudio, las que fueron divididas en 5 grandes ejes: sinergias, brechas, desafíos, oportunidades y reflexiones.

Estas propuestas más que conclusiones exhaustivas, se plantean como aperturas para conversaciones sobre el fortalecimiento de fundaciones y corporaciones sin fines de lucro.

### 8.1. SINERGIAS

- a) Para las 57 temáticas existe interés de parte de las OSC para fortalecerse y hay al menos 2 ofertas de fortalecimiento para cada una de ellas.
- b) Existe diversidad de ofertas de formación para las 10 temáticas más priorizadas a fortalecer por las OSC.
- c) Dentro de las 10 temáticas con mayor oferta de fortalecimiento 6 son de la categoría "Estrategia y Gobernanza" y 4 de "Planificación y medición". Para todas ellas hay interés de fortalecimiento por parte de las OSC, pero en algunos casos la oferta es muy alta respecto a la demanda.

### 8.2. BRECHAS

- a) Si bien hay oferta para toda demanda, no todas las ofertas son para todas las organizaciones, ya que hay ofertas particulares para algunas regiones de Chile y algunas temáticas que abordan las OSC. Esto podría implicar brechas de acceso a la oferta existente.
- b) Las temáticas que presentan menor interés de fortalecimiento son: "Políticas para violencia, acoso y discriminación" (14%), "Seguridad Digital" (16%) e "Impacto medioambiental" (19%). Estos tres temas se están posicionando en el sector privado y muestra una brecha con las preocupaciones del tercer sector.
- c) Las temáticas que presentan menor oferta de fortalecimiento son: "Digitalización de la operación" (2 fichas), y "Impacto medioambiental", "Herramientas para el uso efectivo de redes sociales", y "Segmentación de actores del ecosistema" (con 3 fichas cada una). A excepción de "Impacto medioambiental" que tiene baja demanda, para las otras 3 temáticas existe espacio para diversificar la oferta pesquisada en el diagnóstico



### 8.3 DESAFÍOS

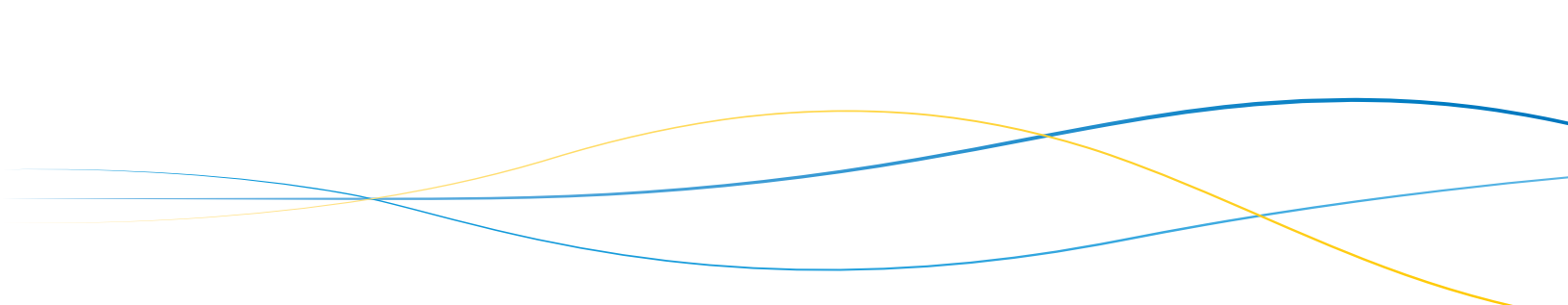
- a) El 92% de la oferta tiene costo para las OSC y ninguna propuesta es parte de un fondo de financiamiento que costee la formación. A esto se suma que más del 50% de las entidades que demandan fortalecimiento tienen presupuesto de gasto menores a MM\$100. A partir de estos datos, se puede inferir que más allá del interés de una OSC en fortalecerse, la participación en los procesos de formación puede estar obstaculizada por falta de recursos económicos.
- b) La mediana de participantes de las OSC es 12 personas sumando trabajadores jornada completa, media jornada y voluntarios. Esto implica que la mitad de las OSC participantes cuenta con equipos pequeños, en los que puede dificultarse la participación en formación, por las horas de trabajo disponibles en el equipo.
- c) Si se cruza el tiempo disponible potencialmente escaso con los tipos de oferta, se considera que puede ser particularmente complejo para cursos de varias sesiones (55%) y ser un poco más fácil para asesorías y mentorías (49%) personalizadas y adaptadas a cada entidad.

### 8.4 OPORTUNIDADES

- a) Se considera que la alta tasa de interés general de parte de las OSC para formarse es una gran oportunidad para fortalecer al sector.
- b) La existencia de oferta diversificada es una oportunidad, en tanto permite que las OSC puedan acceder a formación que haga sinergia con sus necesidades, cultura organizacional y propósito.

### 8.5 REFLEXIONES

- a) Más allá de la cantidad de ofertas por temáticas, es relevante considerar las posibilidades de abordar la demanda de cada una de ellas. En este sentido, podría haber temáticas con poca diversificación de oferta pero que logre cubrir la demanda actual; a su vez, podría haber oferta diversificada para algunas temáticas pero que no logre cubrir la demandas por el tipo de oferta o capacidad de cobertura de OSC.
- b) Dada la gran diversidad de temáticas abordadas, puede existir diferencias respecto a si se quiere realizar un proceso para instalar capacidades o si se demanda asesoría externa. Esta distinción podría explicar, por ejemplo, la alta demanda general de "Legal" y su baja priorización como temas centrales a fortalecer v/s temáticas que implican instalar capacidades, como "Estrategia y gobernanza" y "Planificación y medición" cuyo interés general no es tan alto, pero si destacan al momento de priorizar temáticas a fortalecer.
- c) El bajo interés en fortalecer algunas temáticas puede ser multifactorial. Algunas causas podrían ser: temática no se considera interesante; ya está instalada la capacidad; no se percibe un aporte a la OSC; se cree que su abordaje requeriría tiempos que la OSC no puede disponer hoy; la OSC está travesando cambios que no le permiten detenerse a fortalecer esta temática; entre otras.

- 
- d) Si se consideran, las recomendaciones que realizó INTRAC para Fundación Ford (incluidas en la presentación de este estudio) es pertinente reflexionar sobre el financiamiento de fortalecimiento a la luz de los resultados del informe.
- Dada la diversidad de intereses de fortalecimiento, se considera relevante que el financiamiento pueda adaptarse a las necesidades particulares de las OSC. Para esto, se pueden establecer distintos gradientes de adaptación, tales como: definir un programa central de acuerdo a los requerimientos del donante, pero con un porcentaje del programa de libre elección; delimitar temáticas generales y que la OSC defina el programa de fortalecimiento; generar un proceso de acuerdo entre financista y OSC sobre las temáticas; que la OSC elija dentro de un grupo de ofertas validadas por el donante: que la OSC decida libremente, entre otras.
  - Considerando la diversidad de ofertas, se cree pertinente que los financistas definan criterios mínimos para que un fortalecedor pueda implementar una oferta, por ejemplo: que tenga recomendaciones de otras OSC.
  - Junto a esto, se recomienda definir criterios de admisibilidad de OSC para participar del programa de fortalecimiento y que estos sean públicos, y así evitar una sobredemanda de entidades que no califican.