



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE PSICOLOGÍA

**Desafíos de gobernanza en directorio de
organizaciones sin fines de lucro que realizan
intervención social con infancia y adolescencia
vulnerable**

SARA PAULINA OJEDA TAPIA

Profesor guía: Regina Funk Büntemeyer

Tesis presentada a la Escuela de Psicología de la Pontificia Universidad Católica
de Chile, como requisito para optar al grado académico de Magíster en
Psicología Laboral-Organizacional

Junio 2022

Santiago, Chile



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE PSICOLOGÍA

**Desafíos de gobernanza en directorio de
organizaciones sin fines de lucro que realizan
intervención social con infancia y adolescencia
vulnerable**

SARA PAULINA OJEDA TAPIA

Profesor guía: Regina Funk Büntemeyer

Tesis presentada a la Escuela de Psicología de la Pontificia Universidad Católica de Chile, como requisito para optar al grado académico de Magíster en Psicología Laboral-Organizacional

Dedicado a todas las personas que participaron en la elaboración de esta tesis, especialmente a aquellas que forman parte de las organizaciones que dedicaron su tiempo a responder las entrevistas necesarias para el análisis de la investigación.

I. ÍNDICE

| | |
|---|----|
| I. RESUMEN | 8 |
| II. INTRODUCCIÓN | 9 |
| III. ANTECEDENTES TEÓRICOS Y EMPÍRICOS | 12 |
| III.1 Organizaciones sin fin de lucro que realizan intervención social en infancia y adolescencia vulnerable | 12 |
| III.1.1 Organizaciones del tercer sector: organizaciones sin fines de lucro | 12 |
| III.1.2 Características de las organizaciones sin fin de lucro | 13 |
| III.1.3 Desafíos sociales como movilizadores de propósitos en las organizaciones sin fines de lucro | 14 |
| III.1.4 Políticas públicas y su relación con las organizaciones sin fines de lucro | 15 |
| III.1.5 Impacto de la intervención social en problemáticas de niñez e infancia | 16 |
| III.2 Gobernanza en organizaciones sin fin de lucro | 17 |
| III.2.1 Definición de gobernanza | 17 |
| III.2.2 Diferencias en gobernanza de organizaciones con fin de lucro y sin fin de lucro | 17 |
| III.2.3 Gobernanza y su implicancia en el desempeño de la organización | 18 |
| III.3 Teorías de gobernanza en organizaciones sin fin de lucro | 18 |
| III.3.1 Teoría de la agencia | 18 |
| III.3.2 Teoría de la administración | 19 |
| III.3.3 Teoría de los recursos | 20 |
| III.4 Gobernanza y su relación con el desempeño del rol social de la organización | 20 |
| III.5 Equipo de gobierno (directorio y director ejecutivo) y su rol en la gobernanza | 21 |
| III.5.1 Directorio y director ejecutivo | 21 |
| III.5.2 Roles y funciones del equipo de gobierno | 21 |
| III.6 Gobernanza: articuladora de la misión a través del plan estratégico | 23 |
| III.6.1 Consideraciones en el desarrollo del plan estratégico organizacional | 23 |
| III.6.2 La gobernanza como gestor y direccionador del ecosistema de la organización | 24 |

| | | |
|--------------|---|-----------|
| III.6.3 | Gobernanza como direccionador de la estrategia _____ | 25 |
| III.6.4 | Misión de la organización sin fin de lucro como eje movilizador _____ | 26 |
| III.6.5 | Conocimiento como posibilidad para desarrollar la estrategia _____ | 26 |
| III.6.6 | Cambios en el directorio y cambios de estrategia _____ | 27 |
| III.7 | Consideraciones del proceso de gobernanza _____ | 28 |
| III.7.1 | Procesos subyacentes a la efectividad del directorio _____ | 28 |
| III.7.2 | Evaluación de riesgos como mecanismo de monitoreo de la estrategia _ | 28 |
| III.7.3 | Problemáticas al evaluar la efectividad de la gobernanza _____ | 29 |
| III.8 | Organizaciones sin fines de lucro que trabajan con infancia y adolescencia vulnerable y su relación con una gobernanza _____ | 30 |
| IV. | OBJETIVOS _____ | 32 |
| IV.1 | Objetivo General _____ | 32 |
| IV.2 | Objetivos Específicos _____ | 32 |
| V. | PREGUNTAS DIRECTRICES _____ | 33 |
| VI. | METODOLOGÍA _____ | 34 |
| VI.1 | Participantes _____ | 35 |
| VI.1.1 | Fecu Social _____ | 35 |
| VI.1.2 | Entrevistas semiestructuradas _____ | 36 |
| VI.2 | Procedimiento _____ | 36 |
| VI.2.1 | Fecu Social _____ | 36 |
| VI.2.2 | Entrevistas semiestructuradas _____ | 37 |
| VI.3 | Consideraciones éticas _____ | 38 |
| VI.4 | Instrumento de Recolección de Información _____ | 38 |
| VI.4.1 | Fecu Social _____ | 38 |
| VI.4.2 | Entrevistas semiestructuradas _____ | 39 |
| VI.5 | Procedimiento general de análisis de datos utilizados _____ | 40 |
| VI.5.1 | Análisis documental de Fecu Social _____ | 40 |
| VI.5.2 | Entrevistas semiestructuradas _____ | 41 |
| VI.6 | Criterios de Inclusión _____ | 41 |
| VI.7 | Criterios de Exclusión _____ | 41 |

| | |
|--|----|
| VII. RESULTADOS | 42 |
| VII.1 Fecu Social | 42 |
| VII.1.1 Estructura operacional | 42 |
| VII.1.2 Constitución de la organización | 42 |
| VII.1.3 Características del directorio | 43 |
| VII.1.4 Características del equipo de gobernanza | 45 |
| VII.1.5 Grupos de interés con que se relaciona la organización | 47 |
| VII.2 Entrevistas semiestructuradas | 48 |
| VII.2.1 Constitución de la organización | 48 |
| VII.2.2 Intervención social como materialización del propósito de la organización | 51 |
| VII.2.3 Agentes de apoyo ajenos al equipo de gobierno para el cumplimiento del propósito | 55 |
| VII.2.4 Prácticas organizacionales que buscan alinear a los trabajadores a la misión | 56 |
| VII.2.5 Modificaciones en la misión | 61 |
| VIII. CONCLUSIÓN Y DISCUSIÓN | 67 |
| VIII.1 Desde la generalidad de la organización: el equipo de gobierno | 67 |
| VIII.2 Directorio y director ejecutivo | 68 |
| VIII.2.1 Sobre el directorio | 68 |
| VIII.2.2 Sobre el director ejecutivo | 70 |
| VIII.3 Sistemas de evaluación | 72 |
| VIII.4 Mecanismos de comunicación de la misión, visión o propósito | 73 |
| VIII.5 Limitaciones y sugerencias del estudio | 73 |
| IX. REFERENCIAS | 75 |
| X. ANEXOS | 82 |
| X.1 Consentimiento informado | 82 |
| X.2 Pauta de entrevista | 84 |

I. RESUMEN

Existe una brecha entre la realidad chilena y lo establecido en la Convención Sobre los Derechos de Niños, Niñas Adolescente y ratificado por Chile en el Decreto No. 830 de 1990 al proteger y promover los Derechos de Niños, Niñas y Adolescentes. Se revisa el rol del equipo de gobernanza, es decir, directorio y directores o directoras ejecutivos en la operacionalización de la gobernanza en organizaciones sin fines de lucro que realizan intervención social con infancia y adolescencia vulnerable. Tal operacionalización supone desafíos para el directorio tanto en su rol de dirigir, controlar y evaluar el propósito de la organización en cada uno de los proyectos de intervención social, como en gestionar los activos tangibles como intangibles de la organización que le permiten cumplir con sus objetivos organizacionales.

Para comprender y analizar las prácticas de gobernanza que realiza el directorio y director ejecutivo de organizaciones sin fines de lucro que trabajan con infancia y adolescencia vulnerable para lograr sus objetivos de intervención social, se utiliza el método cualitativo. Primeramente, se realiza un análisis documental de FECU Social de dichas organizaciones, luego se entrevista tanto a directores como a directores ejecutivos de algunas de las organizaciones analizadas en las FECU Social con el fin de lograr la saturación de información mínima. Se observa que los principales desafíos tienen relación con esclarecer y pautear el direccionamiento desde el equipo de gobierno de forma clara con indicadores precisos que ayuden a trabajadores remunerados y probono que trabajan en la organización a cumplir con sus objetivos, especialmente en organizaciones pequeñas que realizan su intervención localmente. Además, se observa que, en caso de emerger propuestas de acción desde áreas, departamentos o direcciones ajenas al gobierno, se sugiere que los mecanismos de comunicación y acción deben ser expeditos para que el gobierno tenga la oportunidad de evaluar las propuestas.

II. INTRODUCCIÓN

La protección y promoción de los derechos de la infancia es relativamente reciente en el mundo: son apenas casi 32 años desde que las Naciones Unidas propusieron un marco estratégico que guíe a las naciones en la garantía de los derechos de niños, niñas y adolescentes a través de la Convención sobre los Derechos de Niños, Niñas Adolescentes. En específico en Chile, son casi 31 años desde que se ratifica lo propuesto en la Convención especificando que el Estado de Chile es el garante de los derechos para menores de 18 años (Decreto No. 830, 1990).

Sin embargo, a pesar de la promulgación de las intenciones del Estado de Chile por proteger y promocionar los derechos de niños, niñas y adolescentes, existen en la actualidad cifras de vulneración de los derechos en niñez y adolescencia que reflejan una brecha entre las intenciones del Estado y la realidad chilena. Por ejemplo, cuando existe un 6,6% (219.624) de los niños, niñas y adolescentes en Chile, entre 5 y 17 años, en situación de trabajo infantil, de ellos y un 32,8% (72.144) niños y niñas de entre 5 y 14 años en situación de trabajo peligroso (trabajo por parte de niños/as y adolescentes durante 21 o más horas a la semana y que ponen en riesgo su desarrollo y bienestar) y un 57,2% (125.599) de adolescentes de entre 15 y 17 años en situación de trabajo peligroso (<https://www.unicef.org/chile/informes/ninos-ninas-y-adolescentes-en-chile-2020>); se hace patente el déficit por parte del rol del Estado que debería garantizar los derechos de niños, niñas y adolescentes.

El Estado de Chile actualmente se conduce por la Política Nacional de Niñez y Adolescencia (2016), la cual reconoce al niño, niña o adolescente como poseedor de derechos y además dispone las diversas políticas públicas nacionales tales como “Programa de Apoyo al Desarrollo Biopsicosocial”, “Programa de Apoyo al Recién Nacido (Ajuar)”, “Fono Infancia”, “Fondo de Intervenciones de Apoyo al Desarrollo Infantil”, “Programa de Fortalecimiento Municipal”, “Fondo Concursable de Iniciativas

para la Infancia”, “Programa de Apoyo al Aprendizaje Integral” y “Centro para Hijos/as de Cuidadores Principales Temporeros”. Las políticas públicas, según Razeto (2012) son gestionadas y trabajadas tanto por el Estado como por organizaciones de la sociedad civil, entre ellas, organizaciones sin fines de lucro del tercer sector. Por esto, las organizaciones sin fines de lucro tienen el reto de la responsabilidad social y ética de cumplir lo mejor posible sus objetivos organizacionales (Razeto, 2012) en pos de disminuir las brechas existentes en la realidad chilena en el marco de garantizar los derechos a niños, niñas y adolescentes. Los objetivos organizacionales en organizaciones sin fines de lucro se gestionan, según Broadsource (2010) a través de la gobernanza. La gobernanza depende de la dirección de la organización, la cual está encargada de la consecución y dirección de la misión de la organización a través de la planificación financiera, organización comunicacional y planificación estratégica de recursos Broadsource (2010). Es decir, la gobernanza de la organización, mandatada por el directorio, guiará los objetivos organizacionales reflejados en las intervenciones sociales que realice la organización. La gobernanza por sí misma no tiene significado si no se operativiza en la intervención social. Funk (2015) define la herramienta de gobernanza dentro de las herramientas de gestión en una organización sin fin de lucro como “la forma en que se aborda el problema social que la organización pretende resolver mediante su actividad, incluyendo la identificación del problema, el modelo de intervención que ha desarrollado la organización, la red utilizada en su solución y la gestión de todos los recursos” (p.39). Es decir, el directorio, a través de la gobernanza define el problema social con el cual trabajará y los recursos organizacionales, (humanos, económicos, temporales, materiales, entre otros) que invertirá en el proyecto de intervención social que hará.

Además, el directorio estará facultado por la herramienta de gobernanza a, por ejemplo, identificar, validar y comunicar la identidad de la organización; establecer roles clave del directorio; orientar a la actividad; establecer características mínimas deseables en el personal; establecer las formas para identificar problemas en la conducción; definir y establecer dispositivos de monitoreo del entorno; establecer criterios de logro de

objetivos; establecer procedimientos para recopilar información de los resultados obtenidos; entre otros (Funk, 2015). Entonces, al analizar y comprender las prácticas de gobernanza que realiza el directorio de organizaciones sin fines de lucro que trabajan con infancia y adolescencia vulnerable para lograr sus objetivos de intervención social; se podrán definir desafíos que el directorio debe trabajar para lograr los objetivos definidos en el propósito de la organización. Al identificar la operacionalización de la gobernanza que hace el directorio en la intervención social en organizaciones sin fines de lucro que trabajan con infancia y adolescencia vulnerable, se enmarcarán debilidades y fortalezas en la gobernanza para el logro de los objetivos de la organización. Además, futuras investigaciones que estudien la garantía de los Derechos de niños, niñas y adolescentes, específicamente que estudien cómo superar la brecha entre la realidad chilena y lo promulgado en la Convención Sobre los Derechos de Niños, Niñas Adolescentes de 1989 y ratificado por Chile en el Decreto No. 830 (1990) podrán relacionar el rol de la intervención social de organizaciones sin fines de lucro que trabajen con infancia y adolescencia vulnerable y la efectividad de su trabajo en políticas públicas.

Para este proyecto se utilizará la metodología cualitativa, en primer lugar, a través de análisis documental de Fecu Social se pretende recabar información básica que caracterice a las organizaciones, para luego a través de entrevistas semiestructuradas, profundizar en dicho análisis documental. Este proyecto comienza con la descripción teórica referente a gobernanza, luego se proponen diversos objetivos y preguntas que direccionan el análisis de los datos levantados desde el análisis documental y entrevistas. Existe un apartado detallado de la metodología que explica el procedimiento de análisis de datos y una posterior sección de los resultados obtenidos. Este proyecto cierra con la discusión y conclusiones haciendo hincapié a los desafíos en gobernanza en organizaciones sin fin de lucro que realizan intervención social con infancia y adolescencia vulnerada.

III. ANTECEDENTES TEÓRICOS Y EMPÍRICOS

III.1 Organizaciones sin fin de lucro que realizan intervención social en infancia y adolescencia vulnerable

III.1.1 Organizaciones del tercer sector: organizaciones sin fines de lucro

El tercer sector corresponde a la serie de organizaciones o actividades ajenas a la institucionalidad de Gobierno, de Estado, del sector público (primer sector) o privado de los negocios con fines de lucro (segundo sector) (Anheier, 2014). Algunas de las organizaciones del tercer sector corresponden, por ejemplo, a sindicatos, asociaciones profesionales, organizaciones de consumidores, organizaciones etnoculturales, organizaciones religiosas, juntas vecinales, corporaciones o fundaciones (Anheier, 2014).

En Chile las organizaciones del tercer sector corresponden a instituciones privadas que están fuera del mercado con fin de lucro y del sector público, por lo tanto, se excluyen a las organizaciones que tienen como objetivo el servicio a las empresas, la administración pública, las que están parcial o completamente financiadas y controladas por administraciones públicas y las que ofrecen servicios o están controladas por institutos de enseñanza superior (INE, s.f.). El Servicio de impuestos internos (SII) define a las organizaciones sin fines de lucro (OSFL) como las organizaciones que no reparten sus utilidades entre los socios, sino que se destina a la causa social que trabaja, por lo que los ingresos que recibe no constituyen renta para efecto tributario (SII, Organizaciones sin fines de lucro (OSFL), párr. 3).

Este proyecto se centrará en organizaciones sin fines de lucro que realizan intervención social, entre ellas es preciso distinguir, jurídicamente entre corporaciones y fundaciones. Ambas corresponden a personalidades jurídicas de derecho privado otorgada por el Decreto Supremo del Ministerio de Justicia de Chile, ya que emergen por decisión de particulares y ambas pertenecen a organizaciones sin fines de lucro (Valenzuela, 2010).

Sin embargo, las fundaciones se catalogan como organizaciones de beneficencia, es decir, su misión es servir a los más necesitados manejando un patrimonio asociado y velando por la ejecución de la voluntad del fundador; y las corporaciones se catalogan como organizaciones que buscan un fin comunitario, es decir, la misión se define de acuerdo con los intereses de los miembros de la corporación (Valenzuela, 2010).

Desde el Decreto Supremo N° 110 de 1979 del Ministerio de Justicia, “que aprueba Reglamento sobre Concesión de Personalidad Jurídica a Corporaciones y Fundaciones” (SII, s.f., ¿Qué leyes o normativas son del interés de las Organizaciones sin fines de lucro?, párr. 1) y la Ley N° 20.500 que regula la asociación y participación en la gestión pública, se desprende que corporación es un conjunto de individuos que se gobiernan a sí mismos con voluntad propia, con el patrimonio de sus miembros y obedecen a un fin autogestado; fundación es un conjunto de individuos que responden a un fin social y destinatarios determinados, regidos por la voluntad del fundador y con patrimonio, en un principio del fundador y luego de donaciones. Este proyecto se centrará en organizaciones sin fines de lucro que realizan intervención social y que poseen en su misión o fin el cumplimiento del rol social que implica aportar en la resolución de problemáticas sociales a favor de comunidades que han sido excluidas o vulneradas.

III.1.2 Características de las organizaciones sin fin de lucro

Gómez (1998) propone que las organizaciones sin fines de lucro se mueven por una cultura solidaria, en donde las motivaciones por trabajar no son económicas; tienen un mínimo de gestión formalizada jurídicamente para cumplir con estándares de transparencia y claridad pública; y tienen un rol societario ya que apunta a crear nuevas relaciones en el tejido social que desarrollan. Anheier (2014) afirma que la organización sin fin de lucro debe contar con: caridad (debe ser intrínsecamente benevolente e incluir el alivio de la pobreza y la ayuda a los excluidos y vulnerados de la sociedad), filantropía (sus prácticas deben reflejar la entrega por la humanidad a través de la dedicación voluntaria de las habilidades personales en beneficio de causas públicas específicas),

voluntariado (donar del propio tiempo para los propósitos públicos y comunitarios) y donaciones (se compone de donación de dinero y bienes para los fines benéficos sociales). Además de estas características, la organización sin fin de lucro para declararse como tal, sus ganancias no deben estar dirigidas a los propietarios (Anheier, 2000).

En cuanto a las donaciones y el voluntariado, Yao (2015) afirma que ambas corresponden a mecanismos de aportar y colaborar con el propósito de la organización, ya sea en forma de dinero o tiempo. Hladká & Hyánek (2015) plantean que existen diversas categorías de motivación que activan el deseo por donar a las organizaciones sin fin de lucro; por ejemplo, el altruismo, egoísmo, posibilidad de inversión. Kang (2016) propone que el compromiso con la organización es moderado por la identificación con el objetivo o propósito de la organización, es decir la intención de participar como voluntario será mayor si existe compromiso; este compromiso posee la variable de motivación como la más significativa de correlacionarse con el compromiso, por lo que si la organización es atractiva a las motivaciones podría reclutar voluntarios. La ONU (2018) muestra que el voluntariado tiene su relación con acciones filantrópicas y de caridad al entregar sus servicios a obras públicas y comunitarias debido a diferentes motivaciones que pueden afectar a los voluntarios. Por lo tanto, el accionar filantrópico de la organización, en caso de los voluntarios, puede dirigirse a través de la orientación motivacional del trabajo de la organización.

III.1.3 Desafíos sociales como movilizadores de propósitos en las organizaciones sin fines de lucro

De las organizaciones del tercer sector, existen las que cumplen un rol social y aquellas que no, este proyecto se enfocará en aquellas que cumplen un rol social: en organizaciones sin fines de lucro que realizan intervención social, y en específico, que realizan intervención social en infancia y adolescencia vulnerable. La intervención social se define como la respuesta a problemáticas sociales a través de un proceso transformador formal u organizado e integra en su respuesta la acción participativa y autónoma de la comunidad

en que se centra su intervención, suponiendo en sí misma que su intervención cuenta con la suficiente relevancia para las problemáticas del país (Fantova, 2015; Muñoz-Arce, 2018).

La intervención social se caracteriza por su rol preventivo (es precoz y proactiva), atención centrada en la persona (se personaliza la atención al grupo de interés), atención integrada (debe considerar los procesos de intervención desde principio a fin y los ámbitos sectoriales con que se relaciona) y abordaje ecológico (se interviene en el grupo objetivo, pero también se impacta en la comunidad que le rodea) (Fantova, 2018). Dicha intervención social se conecta con problemas sociales y vulnerabilidad, por un lado, con problemas sociales al responder como alternativa de apoyo a las soluciones del Estado. Por otro lado, con la vulnerabilidad, el trabajo de la intervención social es reducir los factores de riesgo que provocan exclusión social en los beneficiarios (Haz, Bilbao & Canales, 2008). La vulnerabilidad en Chile se define necesariamente por la desigualdad socioeconómica en la cual ciertos grupos tienen ventaja por sobre otros y esto se percibe como injusto por los grupos excluidos provocando percepción de menoscabo en la dignidad de las personas (Cociña, Frei & Larrañaga, 2017).

III.1.4 Políticas públicas y su relación con las organizaciones sin fines de lucro

En el caso de Chile, el Estado y Gobierno deben impulsar políticas públicas debidamente alineadas a las problemáticas sociales ya que permitirían, a través de las organizaciones sin fines de lucro que realizan intervención social, la respuesta de acción necesaria a los problemas sociales (Dávila & Soto, 2011; Kraft & Furlong, 2019). Es decir, siempre y cuando las organizaciones sin fines de lucro declaren objetivos con indicadores que den respuesta a problemáticas sociales, se considerará el rol social de la organización.

Como contexto, las políticas públicas en Chile vinculadas a niñez y adolescencia tienen como marco legal el Decreto 830 de 1990, en el cual se ratifica la Convención sobre los Derechos de Niños, Niñas y Adolescentes de 1989 de las Naciones Unidas (Decreto No.

830, 1990). Aquí se menciona que el país que se haga partícipe debe “asegurar que todos los niños y niñas se beneficien de una serie de medidas especiales de protección y asistencia”; además debe garantizar “la no discriminación; el interés superior del niño; el derecho a la vida, la supervivencia y el desarrollo; y el respeto por la opinión de los niños y niñas” (UNICEF, s.f., Los niños, niñas y adolescentes tienen derechos).

Quienes se encargan de promover la protección de los derechos de infancia y adolescencia al monitorear y evaluar el rol del Estado en la garantía de los derechos de niños, niñas y adolescentes, aportando de manera activa en la generación, implementación y evaluación de las políticas dirigidas a la niñez y adolescencia, en Chile, corresponde tanto a la Defensoría de la Niñez como a las Organizaciones de la Sociedad Civil, es decir, organizaciones del tercer sector (Política Nacional de Niñez y Adolescencia, 2016).

III.1.5 Impacto de la intervención social en problemáticas de niñez e infancia

Se debe evaluar el rol social de la organización sin fin de lucro debido a la responsabilidad social que conlleva el trabajo con comunidades con problemáticas sociales. Por un imperativo ético las organizaciones deben asegurar la calidad del servicio a quienes han sido excluidos y vulnerados por la problemática social (Razeto, 2012). Al evaluar el desempeño de la organización con rol social en problemáticas de niñez e infancia vulnerada se monitorearía la eficacia de las políticas públicas de Estado (Razeto, 2012). Por ejemplo, se disminuiría la brecha, en deserción escolar (73,4% de los adolescentes entre 14 y 17 años asisten a educación media), trabajo infantil (6,6% (219.624) de los niños, niñas y adolescentes en Chile, entre 5 y 17 años, están en situación de trabajo infantil), métodos de crianza violentos (62,5% de los cuidadores principales reconocen su uso) o el número de jóvenes y adolescentes bajo el sistema de Responsabilidad Penal Adolescente por causales de infracción a la justicia (0,28% (12.039) de niños, niñas y adolescentes institucionalizados) (Niños, niñas y adolescentes en Chile 2020 | UNICEF).

III.2 Gobernanza en organizaciones sin fin de lucro

III.2.1 Definición de gobernanza

Según Broadsource (2010) las organizaciones sin fines de lucro se gestionan mediante la gobernanza, la cual se puede definir como la autoridad legal del directorio para ejercer poder sobre la organización en nombre de la comunidad a la que sirve Broadsource (2010). Turbide & Laurin (2014) la define como los sistemas y procesos relacionados con la dirección general, control y responsabilidad de una organización; concierne su estrategia, el control y la sustentabilidad y el conjunto de acciones concretas que permiten a la organización cumplir con la misión y mantenerse financieramente saludable. Funk (2015) concibe el concepto como “la forma en que se aborda el problema social que la organización pretende resolver mediante su actividad, incluyendo la identificación del problema, el modelo de intervención de la organización, la red utilizada en su solución y la gestión de todos los recursos” (p.39).

III.2.2 Diferencias en gobernanza de organizaciones con fin de lucro y sin fin de lucro

Cabe señalar que el concepto gobernanza proviene de las organizaciones con fines de lucro, en las cuales la gobernanza es gestionada por la junta directiva de accionistas y accionada por el director ejecutivo o CEO (Mason & Kim, 2020; Viader & Espina, 2014). En las organizaciones con fin de lucro se trabaja comúnmente con una gobernanza de tipo agencia, en la cual se distinguen claramente las responsabilidades de supervisión del directorio sobre el ejecutivo en comparación a las sin fin de lucro, en las que existirían límites difusos que dificultan el monitoreo de las funciones del ejecutivo (Mason & Kim, 2020; Viader & Espina, 2014).

En comparación a las organizaciones con fines de lucro, las sin fines de lucro deben competir por financiamiento; son influenciadas por el entorno socioeconómico más de lo que ellas influyen a este entorno; la organización se debe adaptar a los múltiples

intereses de variados stakeholders, y por último, el proceso de rendición de cuentas es menos estructurado que en las organizaciones con fin de lucro Turbide & Laurin (2014). Civitillo, Ricci & Simonetti (2019) propone que las organizaciones sin fin de lucro debiesen asemejarse a las privadas en la medición del desempeño para posicionarse en el negocio sin por esto dejar de ser sin fin de lucro o declinar en su rol social. Considerando lo anterior, es preciso poner en el centro la efectividad de la organización (y por lo tanto la efectividad de la gobernanza) si se pretende atender la dependencia de la organización con las variadas partes interesadas que permiten la subsistencia de la organización (Van Puyvelde, Brown, Walker & Tenuta, 2018).

III.2.3 Gobernanza y su implicancia en el desempeño de la organización

El desempeño de la organización dependerá de la gobernanza, por lo que el desempeño de la gobernanza dependerá del desempeño del directorio y del director ejecutivo (Mason & Kim, 2020; Van Puyvelde et al., 2018; Northrop, 2018; Arshad Bakar & Othman, 2016; Zhu, Wang & Bart, 2016). Para comprender en profundidad la gobernanza en las organizaciones sin fines de lucro, hay que entender que este es un proceso en que interactúa el directorio, el ejecutivo, voluntarios, profesionales, asistentes, grupos de intereses que las financian, comunidad, entre otros stakeholders. Ahora bien, los protagonistas en este proceso es el directorio y el ejecutivo.

III.3 **Teorías de gobernanza en organizaciones sin fin de lucro**

III.3.1 Teoría de la agencia

En la literatura se describen tres teorías que exponen una interacción de interdependencia entre el directorio, el ejecutivo, financiadores, donantes, comunidad, profesionales, voluntarios, entre otros stakeholders. La teoría más documentada es la teoría de la agencia que proviene de la gobernanza en organizaciones con fin de lucro. Donaldson & Davis (1991) describe al propietario como accionista o miembro del directorio y al agente como el CEO o director ejecutivo (el que actúa o ejecuta). Los autores proponen que la teoría

requiere la separación de los roles del directorio y del director ejecutivo, donde el ejecutivo solo actúa mediante las estructuras funcionales que el directorio determina y mandata.

Viader & Espina (2014) definen esta teoría con un enfoque individualista que se basa en la desconfianza del cumplimiento de metas del ejecutivo. Es decir, existiría una relación de control del directorio hacia el ejecutivo, en la cual el directorio debe resguardar los intereses de los accionistas con lealtad y cuidado (Considine, O'Sullivan & Nguyen, 2014)

Mason & Kim (2020) afirman que las organizaciones que aplican esta teoría en su gobernanza debiesen tener en cuenta que la asimetría dispuesta entre el directorio y ejecutivo son punto y núcleo de conflicto en el desempeño y la efectividad ya que, el ejecutivo solo acata las indicaciones del directorio sin libertad de acción incluso si esto le trajera beneficios a la organización. Es decir, esta teoría concentra toda la responsabilidad de consolidar las decisiones y asegurar la acción de la gerencia, principalmente según el interés de los miembros del directorio (Piscitelli & Geobey, 2020).

III.3.2 Teoría de la administración

La segunda teoría corresponde a la teoría de la administración, la cual enfatiza una relación de colaboración entre el ejecutivo y el directorio, donde la gobernanza está motivada por la confianza y una dirección compartida entre ambos para privilegiar los intereses de la organización en lugar de privilegiar una relación jerárquica y de control que enfatiza solo los intereses del directorio (Mason & Kim, 2020). Esta teoría es de un enfoque colectivista, destaca la colaboración activa de todos los involucrados en la organización, ya que se basa en la alineación de objetivos a través de la confianza del desempeño de la organización de las partes interesadas (Viader & Espina, 2014; Turbide & Laurin, 2014). Así, a través de una codependencia de roles del directorio y el ejecutivo, existiría una mayor neutralidad en decisiones de gobierno (Donaldson & Davis, 1991).

III.3.3 Teoría de los recursos

Como tercera teoría, en la teoría de los recursos, se observa al directorio como proveedor de los recursos tangibles (por ejemplo, financieros, infraestructura) o intangibles (desarrollo y mantenimiento de la imagen de la organización, creación de redes con nuevas instituciones, búsqueda de apoyo necesario y asesoramiento, creación de una estrategia que permita la sostenibilidad) necesarios para lograr las metas (Viader & Espina, 2014). Para conseguir los recursos, el directorio debe estar completamente pendiente del entorno, así puede reaccionar rápidamente ante amenazas u oportunidades que surjan, por ejemplo, reformas tributarias o legales (Turbide & Laurin, 2014).

III.4 Gobernanza y su relación con el desempeño del rol social de la organización

Una gobernanza eficiente se relaciona con un mejor desempeño de la organización. El desempeño de una organización sin fin de lucro que realiza intervención social se vincularía con el reconocimiento, acción y desarrollo de los problemas sociales. La gobernanza, al alinearse a la declaración estratégica que define la organización, resultaría en un mejor desempeño de esta (Petrescu, Balogh, Balogh, & Beudean, 2020; Civitillo et al., 2019; Gratton, 2018; Rathi, Given & Forcier, 2016). Ahora bien, en la literatura se señala que existen algunos parámetros generales para entender la gobernanza eficaz y otros específicos que dependen de la teoría que se pretenda evaluar. Por lo tanto, se considera en el desarrollo de gobernanza y desempeño de la organización, la estrategia de la organización, y parámetros que el directorio y el ejecutivo deben accionar para cumplir con los objetivos sociales de la organización.

III.5 Equipo de gobierno (directorío y director ejecutivo) y su rol en la gobernanza

III.5.1 Directorío y director ejecutivo

El directorío es “un grupo organizado de personas con la autoridad colectiva para controlar y fomentar una institución que generalmente es administrada por un ejecutivo y personal calificado” (Houle, 1990, p. 6). Por un lado, el directorío está encargado de la consecución y dirección de la misión de la organización a través de la planificación financiera, organización comunicacional y planificación estratégica de recursos con el fin de asegurar a las partes interesadas el buen funcionamiento de la organización (Broadsorce, 2010). Por otro lado, el ejecutivo se encarga principalmente del apoyo sistemático al directorío, por ende, debe informar de las operaciones relevantes, incluyendo informes financieros y de programas, para lo cual, debe investigar, identificar y seleccionar posibles desafíos, oportunidades y amenazas que enfrenta la organización (Mason & Kim, 2020).

Se visualiza que el funcionamiento de la organización es eficaz cuando existe apoyo constante entre el ejecutivo y el directorío. El apoyo del ejecutivo al directorío puede materializarse, por ejemplo, al comunicar a las partes interesadas, tanto internas como externas, el acontecer de la organización a través de boletines, sesiones informativas o foros que promuevan la transparencia (Liston-Heyes & Liu, 2013). En el caso del directorío, por ejemplo, se observa que solo las instancias que están enfocadas en la estrategia de la organización son efectivas para el desempeño, y para eso se necesita del manejo de la información necesaria bien tratada y sin sesgos otorgada en su mayoría por el ejecutivo (Zhu, Wang & Bart, 2016).

III.5.2 Roles y funciones del equipo de gobierno

Dentro de los parámetros generales que debe cumplir el directorío y el ejecutivo al accionar el propósito de la organización se encuentran: controlar la efectividad de los

programas a través del gobierno (identificar, validar y comunicar la identidad de la organización, establecer roles clave del directorio, gerencia y dirección social, y rendir cuentas relacionadas al logro del propósito de la organización), la conducción (orientación a la actividad, direccionar a las instancias jerárquicas, establecer características mínimas deseables en el personal y establecer las formas para identificar problemas en la conducción), el monitoreo de su entorno interno y externo (definir y establecer dispositivos de monitoreo, definir la relevancia del entorno, vincular los niveles jerárquicos, organizar la información de los entornos), y el control (establecer criterios de logro, establecer indicadores mínimos de rendimiento, establecer procedimientos para recopilar información de los resultados obtenidos, establecer metodologías de análisis, sistematizar reportes y establecer protocolos de discusión de resultados con su respectiva incorporación en sus decisiones) (Funk, 2015).

III.5.2.1 Directorio

Las principales funciones del directorio corresponden a aclarar su propio rol frente al ejecutivo, establecer la dirección de la organización, cuidar la responsabilidad fiduciaria, supervisar el desempeño y administrar el riesgo (Van Puyvelde et al., 2018), así como también, rendir cuentas ante los donantes y financiadores para reforzar su imagen pública, y definir la estrategia para defender la misión y visión de la fundación (Viader & Espina, 2014; Turbide & Laurin, 2014). Northrop (2018) apunta al mismo objetivo que los anteriores autores al especificar que las funciones del directorio corresponden a determinar la misión y el propósito, seleccionar al director ejecutivo, garantizar una planificación eficaz, supervisar y fortalecer los programas y servicios, asegurar los recursos financieros adecuados, proteger los activos y proporcionar una supervisión financiera adecuada, construir un directorio competente, velar por la integridad jurídica y ética, y mejorar la posición pública de la organización.

III.5.2.2 Director ejecutivo

El ejecutivo se encarga principalmente del apoyo sistemático al directorio, por ende, debe informar de las operaciones relevantes, incluyendo informes financieros y de programas, para lo cual, debe investigar, identificar y seleccionar posibles desafíos, oportunidades y amenazas que enfrenta la organización (Mason & Kim, 2020). Es decir, las funciones del ejecutivo dependerían de las funciones del directorio, ya que el ejecutivo dispone en sus responsabilidades el apoyo al directorio. Para cumplir con aquello, Northrop (2018) especifica ciertas funciones necesarias que debe cumplir el ejecutivo relacionadas al directorio: ayudar a crear y aclarar sus roles y responsabilidades, prestar atención a su composición, facilitar la incorporación de nuevos miembros, fomentar su desarrollo y apoyar la participación de éste, evaluar y abordar el desempeño individual y colectivo del directorio. Por lo tanto, el desempeño de la organización dependerá principalmente del directorio, pero éste al necesitar del apoyo del ejecutivo para el logro de sus funciones, también dependerá del ejecutivo.

III.6 **Gobernanza: articuladora de la misión a través del plan estratégico**

III.6.1 Consideraciones en el desarrollo del plan estratégico organizacional

Para que el directorio y el ejecutivo lleven a cabo los proyectos, normalmente desarrollan un plan estratégico alineado a la misión. Sin embargo, Civitillo et al. (2019) afirman que una planificación eficaz que cumpla con la misión delineada necesita de algunos requisitos: la organización debe contar con estabilidad financiera, con suficientes recursos para realizar inversiones significativas, mantener un dialogo con las distintas partes interesadas e involucrarlas en la toma de decisiones, y desarrollar herramientas de monitoreo y evaluación. En casos excepcionales en que la organización sin fin de lucro no desarrolle planes estratégicos, se identifica que la organización trabaja a través de metas temporales de corto plazo que surgen de proyectos temporales; y pone más énfasis en los objetivos y metas de los proyectos particulares que en los objetivos, metas, indicadores y resultados generales de la organización y de cómo esto se alinea con la

misión (Petrescu et al. 2020). En estos casos no se podría reflexionar, por ejemplo, sobre la relación entre las acciones de gobernanza del directorio y el ejecutivo, factores externos y el proceso direccionador de los proyectos al evaluar el desempeño de la organización, y por lo tanto, de gobernanza.

III.6.2 La gobernanza como gestor y direccionador del ecosistema de la organización

Wellens & Jegers (2014) plantean que la gobernanza no se centra solo en la gestión de sus recursos internos, sino que debe considerar recursos externos a la organización (por ejemplo, grupos de interés de gobierno, estado, el grupo beneficiario objetivo, donantes, voluntarios). La gestión de la gobernanza debe hacer partícipe, en un diálogo constante, a todos los involucrados directa e indirectamente y lograr alinear expectativas de logro (Wellens & Jegers, 2014). Es decir, debe involucrar en su práctica a stakeholders, factores ambientales y legales si pretende, a través de la estrategia, mejorar el desempeño de la organización.

Turbide & Laurin (2014) plantean que se deben reconocer ciertos factores externos que determinan la operatividad de la organización para planificar y alinear la estrategia a la misión organizacional. Dichos factores corresponden a la competencia, entorno socioeconómico, socios y stakeholders, entorno cultural y entorno legal. Según los autores, estos factores son gobernados por el equipo de gobierno cuando desarrollan planes estratégicos, operacionales, de control y procesos de rendición de cuentas para el objetivo de cumplir con la misión y la salud financiera de la organización.

Petrescu et al. (2020) afirman que la gobernanza puede adquirir distintas formas cuando se desarrollan las distintas capacidades de la organización, por ejemplo, cuando se desarrollan planes de liderazgo, programas de desarrollo organizacional o programas de colaboración y participación ciudadana. Entonces, si por un lado se tiene en cuenta que, el directorio y el equipo ejecutivo pretenden desarrollar una gobernanza que permita la

eficacia necesaria para el buen desempeño de la organización a través del análisis de factores externos. Y por otro lado, se tiene en cuenta que la acción misma de gobernar adquiere diferentes formas según los distintos proyectos que desarrolla. Entonces, todos los proyectos mandatados desde la gobernanza conllevan una reflexión sobre factores externos (la competencia, entorno socioeconómico, socios y stakeholders, entorno cultural y entorno legal), y cómo estos, a través de planes estratégicos, operacionales, de control y procesos de rendición de cuentas, logran cumplir con la misión y la salud financiera de la organización.

III.6.3 Gobernanza como direccionador de la estrategia

Como la estrategia necesita alinearse con la gobernanza para el buen desempeño de la organización, Civitillo et al. (2019) plantean que esta gobernanza debe contar con tres puntos: profesionalización (tener metodologías de medición del desempeño, tener instrumentos de reporte y evaluación del desempeño), compromiso cívico (incorporar la participación ciudadana, desarrollar un sistema de valores, una misión, visión y cultura) y rendir cuentas (contar con un plan de transparencia financiera y no financiera).

Ahora, independiente de las acciones necesarias a realizar por el equipo de gobierno, siempre el plan de gobernanza debe estar contenido en el marco pertinente a la problemática social que se quiere atender en su intervención social, ya que de esta forma cumple con el rol social que busca. Patel, Booker, Ramos & Bart (2015) proponen que, como acción de gobernanza, el solo hecho de declarar la misión de la organización no es suficiente para asegurar el buen desempeño. El mecanismo que modera la relación entre el desempeño organizacional y la declaración de la misión corresponde al compromiso afectivo. Los autores proponen que, al declarar la misión, si se hace con un toque motivacional prosocial que identifique el rol social como motivador, aumentaría el desempeño de los miembros de la organización. Esto se explicaría por el compromiso afectivo que surge al conectarse con el apego, la identificación de valores y metas comunes, por lo que, se debe desarrollar un compromiso emocional en el discurso

comunicacional de la misión para aumentar el desempeño de los miembros (Patel et al., 2015). Entonces, para que la gobernanza pueda direccionar la misión de la organización a través de la estrategia, los encargados de esto, es decir el directorio y el ejecutivo, deben agregar a sus intervenciones el factor motivacional que empuje el compromiso por la causa.

III.6.4 Misión de la organización sin fin de lucro como eje movilizador

Si se pretende mejorar el desempeño de la organización a través de la estrategia, lo principal en esto es la comunicación de la estrategia. En esta comunicación debe necesariamente incluirse la declaración de la misión de la fundación (Civitillo et al., 2019; Gratton, 2018; Patel et al., 2015). La declaración de la misión es de vital importancia, ya que la esencia de una organización sin fin de lucro que realiza intervención social es hacer realidad la misión de la organización (Gratton, 2018). En este caso, la planificación estratégica requiere que las acciones de cada miembro se alineen con la estructura, sistemas y valores; por lo que se deben crear las facilidades para que los equipos logren la estabilidad que permita que la organización se sustente en el largo plazo (Gratton, 2018).

III.6.5 Conocimiento como posibilidad para desarrollar la estrategia

Rathi et al. (2016) proponen la existencia de cinco categorías de conocimiento que las organizaciones sin fines de lucro deben manejar para lograr que la estrategia y el cumplimiento de la misión se ajuste a las expectativas de las partes interesadas. La primera categoría corresponde al conocimiento de gestión estratégica (todos los involucrados deben tener conocimiento de los valores, la misión y visión ya que funcionan como guía a toda la actividad de la organización), el segundo es el conocimiento de gobierno interno (comprende las políticas básicas de operación de la administración, en forma de los estatutos o leyes internas que regulan las decisiones de la junta directiva y ejecutivo), el tercero es el conocimiento sobre procesos y prácticas (corresponde a la administración de protocolos de trabajo, de contingencia, de la cadena

de suministro), el cuarto corresponde al conocimiento sobre productos y servicios (las organizaciones que proveen, deben conocer qué y cómo proveer) y el quinto es el conocimiento de la historia de la organización (cobra importancia cuando la historia es de conocimiento común y se comparten anécdotas que sirven de corrección a mejores prácticas).

Los autores señalan tipos de documentos como manuales, informes o bases de datos con la información del seguimiento de la estrategia como formas de manifestar el conocimiento. También señalan que lo no documentable incluye conocimiento, por lo que las experiencias y modelos mentales de quienes trabajan con la estrategia y las formas de dirección que entrega la gobernanza, ayuda a retroalimentar el conocimiento existente, ayudándolo a madurar en un activo necesario al rendir cuentas a las partes interesadas (Rathi et al., 2016). En este sentido, que la organización tenga facilidades de registro del conocimiento será útil para el monitoreo del desempeño de la organización que fue delineado en la estrategia organizacional que persigue concretar la misión.

III.6.6 Cambios en el directorio y cambios de estrategia

Cabe destacar que la organización sin fin de lucro cambia su estrategia cuando redefine su identidad a causa de, por ejemplo, cambios en el comportamiento, procedimientos o dinámica del directorio (Considine et al., 2014). Los autores afirman que de existir tales cambios, implica repensar la identidad de la organización (y por lo tanto su estrategia) ya que, existirían cambios en los intereses o demandas de la comunidad con la cual se relaciona y trabaja. Sin embargo, aunque existan modificaciones en el directorio, siempre existiría consistencia en las razones por participar en el directorio: relacionadas directamente con la misión de la organización (existe satisfacción personal por la contribución social de la intervención social) y con habilidades profesionales personales (el profesional amplía su desarrollo de carrera y entrega a la mesa directiva habilidades que pueden ser de utilidad a la organización) (Considine et al., 2014). Es decir, aunque existan cambios contextuales externos o internos al directorio que hagan repensar la

estrategia, si el directorio pretende seguir siendo efectivo se deben mantener ciertos requisitos para unir sus intereses.

III.7 Consideraciones del proceso de gobernanza

III.7.1 Procesos subyacentes a la efectividad del directorio

Al evaluar el desempeño de la organización y, por ende, la efectividad de la gobernanza, se deben tener en cuenta los procesos del directorio que subyacen a su desempeño (Zhu et al., 2016). El proceso transversal al desempeño del directorio tiene que ver con su cohesión, la cual se define como el grado en que los miembros se relacionan entre sí y se sienten motivados de permanecer e interactuar en el directorio. La cohesión puede afectar la calidad y cantidad de tiempo que dedica el miembro a las reuniones y discusión de problemas, a la recopilación y revisión independiente de información; por lo que una baja cohesión implica la falta de interacción de los directores y como consecuencia una baja calidad de las decisiones tomadas (Zhu et al., 2016).

El segundo proceso subyacente al desempeño del directorio tiene que ver con el conflicto cognitivo, el cual se define como las diferencias de puntos de vista u opiniones respecto del logro de las metas organizacionales; se observa que un alto conflicto cognitivo resulta en dificultades en el apoyo y toma de decisiones, y que una excesiva cohesión resulta en una inhibición de discusiones que podrían ser productivas y enriquecedoras. El conflicto afectivo, como tercer proceso, refiere a la inhibición del funcionamiento cognitivo que resulta de fricciones interpersonales que producen ansiedad y que favorecen una disminución del interés por participar activamente en las decisiones (Zhu et al., 2016).

III.7.2 Evaluación de riesgos como mecanismo de monitoreo de la estrategia

El proceso de monitoreo de la estrategia incluye la evaluación de riesgos, ya que estos pueden afectar el desempeño de la organización y hacer que los objetivos sean alterados y logrados en un tiempo mayor al previsto o bien, no logrados. Arshad Bakar & Othman

(2016) afirma que el directorio y el ejecutivo deben trabajar en conjunto para identificar, analizar y monitorear el proceso de gestión de riesgos. Los riesgos deben estar correctamente y permanentemente sistematizados por el ejecutivo para que el directorio, en su rol de mantener las relaciones con las partes interesadas, comunique el estado de cumplimiento de los objetivos sociales como muestra del compromiso con los intereses de las partes interesadas que invierten en la organización. Con la información de los riesgos facilitada por el ejecutivo, el directorio podrá encargarse y concentrarse en la planificación estratégica y asuntos de sostenibilidad del cumplimiento de sus objetivos sociales. Por lo tanto, con una estructura de evaluación de riesgos pertinente a las necesidades de la organización, el desempeño de ésta puede ser monitoreado al evaluar los riesgos, ya que afectarían la consecución de los objetivos estratégicos.

III.7.3 Problemáticas al evaluar la efectividad de la gobernanza

Pueden existir problemáticas asociadas al ejecutivo o al directorio, o bien, problemas inherentes relacionados a la teoría de gobernanza que adhiere la organización implícita o explícitamente. Por ejemplo, Mason & Kim (2020) afirma que el ejecutivo cumple sus funciones apoyando al directorio, por lo que el desempeño del directorio depende de la respuesta del director ejecutivo. En el caso de la teoría de la administración, en la cual, directorio y ejecutivo trabajan colaborativamente, se puede observar que el ejecutivo puede manejar y controlar la información que transmite al directorio debido a la ambigüedad de roles de uno y otro agente (Mason & Kim, 2020). Por lo tanto, existirían dificultades en evaluar o monitorear el desempeño del ejecutivo y la calidad de información que transmite al directorio, lo que resulta en sesgos en la evaluación de la efectividad de la gobernanza y posterior desempeño organizacional.

Para el caso de la teoría de los recursos, Considine et al. (2014) afirman que el éxito de la organización se mide por la capacidad de la organización para maximizar su poder en su entorno operativo, es decir, tener la capacidad de tener acceso y control de los recursos necesarios y esenciales para la sostenibilidad de esta. Según esta teoría, el directorio es el agente capaz de proveer los recursos necesarios, sin embargo, si no existe la apropiada

identificación y construcción de métodos para adquirir los recursos necesarios, la misión y visión de la organización se verán negadas (Gratton, 2018).

En el caso de la teoría de la agencia, Byers, T., Anagnostopoulos, C., & Brooke-Holmes, G. (2015) identifican como riesgo el desequilibrio del control del directorio y el ejecutivo, es decir, cuando el directorio concentra excesivo poder y control sobre las decisiones de gobernanza, sin buscar el apoyo del ejecutivo en el desarrollo de sus tareas, surgen sesgos que debilitan la creación del conocimiento necesario para que el directorio tome decisiones informadamente con la mayor cantidad de opciones posibles.

III.8 Organizaciones sin fines de lucro que trabajan con infancia y adolescencia vulnerable y su relación con una gobernanza

El buen desempeño de la organización sin fin de lucro que realiza intervención social se vincula con el reconocimiento, acción y desarrollo de los problemas sociales. En las organizaciones sin fines de lucro que trabajan con infancia y adolescencia vulnerable, el sistema de gobernanza implica necesariamente el mandato ético de que los proyectos que desarrolla tengan resultados exitosos (Razeto, 2012). La calidad de las organizaciones del tercer sector permitiría la oportuna respuesta adaptativa a cambios del entorno, la competencia con otras organizaciones asegurando y acreditando “estándares que inspiren confianza en la sociedad para reorientarse a los destinatarios, aprendiendo y gestionando los programas en base a ellos” (Razeto, 2012, p. 57).

Para lograr que las organizaciones sin fin de lucro cuenten con la calidad mínima que asegure que sus proyectos sociales respondan a problemas sociales relacionados a políticas públicas, el proceso de gobernanza debe ser sistemático en considerar los parámetros generales necesarios que afectan tal proceso. Además, la organización debe reconocer la relación de codependencia entre el directorio y el director ejecutivo, es decir, las prácticas de interacción que reflejan las teorías de gobernanza.

En el caso de los parámetros generales que deben tener en cuenta el directorio y el ejecutivo que trabaja con infancia y adolescencia vulnerable para lograr sus objetivos sociales, tienen relación con el gobierno, dirección, conducción, monitoreo y control de la organización. Estos parámetros generales interactúan con las funciones específicas del directorio y del ejecutivo. Las funciones de cada rol responden a una forma de codependencia del directorio y el director ejecutivo, es decir, las funciones de cada uno reflejan las prácticas que utilizan implícita o explícitamente las teorías de gobernanza.

Todas las tareas que realice el equipo de gobernanza deben estar alineadas en un proceso de evaluación del desempeño inserto en la estrategia organizacional implementada para el cumplimiento de la misión. Es decir, toda actividad que nazca de los proyectos sociales de la organización debe insertarse en un proceso de evaluación con parámetros de monitoreo que mida el desempeño de las funciones asignadas al equipo de gobernanza. Por ejemplo, el equipo directivo debe tener reuniones especiales con stakeholders para reflexionar las direcciones a tomar y comunicar periódicamente los riesgos detectados que involucran el desarrollo de los proyectos sociales y la estrategia promoviendo el componente afectivo que motiva a los trabajadores a realizar proyectos sociales, y proporcionar facilidades para que el conocimiento de la organización esté disponible para quien requiera buscar información de por ejemplo, procesos, productos o servicios.

En síntesis, las organizaciones sin fines de lucro que trabajan con infancia y adolescencia vulnerable trabajan las problemáticas sociales mediante proyectos de intervención social siempre que el proceso de gobernanza cuente con estándares mínimos de desempeño. La eficacia de la organización será determinada por el desempeño del equipo de gobernanza que sitúa la realidad, agentes involucrados y contexto de la organización en las decisiones sobre la estrategia a tomar. Cuando el equipo de gobernanza evalúa su desempeño y alinea la dirección de la organización a la misión reflejada en la estrategia, podrá apreciar (en conjunto con la comunidad) en los resultados una respuesta a los problemas sociales.

IV. OBJETIVOS

IV.1 Objetivo General

Comprender y analizar las prácticas de gobernanza que realiza el directorio de organizaciones sin fines de lucro que trabajan con infancia y adolescencia vulnerable para lograr sus objetivos de intervención social

IV.2 Objetivos Específicos

- 1) Caracterizar la conformación y los roles del directorio de organizaciones sin fines de lucro que trabajan con infancia y adolescencia vulnerable
- 2) Caracterizar la conformación y rol del director o directora ejecutivo de organizaciones sin fines de lucro que trabajan con infancia y adolescencia vulnerable
- 3) Caracterizar sistemas de evaluación del propósito organizacional que involucren al equipo de gobierno de organizaciones sin fines de lucro que trabajan con infancia y adolescencia vulnerable
- 4) Describir la relación comunicacional y funcional del directorio y el director ejecutivo de organizaciones sin fines de lucro que trabajan con infancia y adolescencia vulnerable
- 5) Describir mecanismos de comunicación de la misión, visión o propósito organizacional que realiza el equipo de gobierno tanto directorio como director ejecutivo de organizaciones sin fines de lucro que trabajan con infancia y adolescencia vulnerable
- 6) Analizar, desde el equipo de gobierno, los mecanismos de comunicación interna entre el directorio con el resto de los miembros de organizaciones sin fines de lucro que trabajan con infancia y adolescencia vulnerable

V. PREGUNTAS DIRECTRICES

- ¿Cuáles son las funciones del directorio?
- ¿Cómo se comunican las decisiones del directorio?
- ¿Cómo se informa el directorio de lo que sucede en otras aristas de la organización?
- ¿Cómo es el proceso de conformación del directorio?
- ¿Cuáles son las funciones y roles del directorio?
- ¿Cuál es el rol del directorio en la intervención social?
- ¿Cuál es la misión de la organización?
- ¿Cuáles son los objetivos de la organización? ¿Cómo se determinan estos?
- ¿Cómo se plasma la misión en los objetivos de la organización?
- ¿Cómo se evalúa el cumplimiento de los objetivos?
- ¿Cómo se controla el estado de avance de los objetivos?
- ¿Cómo la estructura interna de la organización ayuda o facilita el cumplimiento de los objetivos?
- ¿Cómo es el accionar del equipo de gobierno para el cumplimiento de los proyectos sociales de la organización?
- ¿Cómo se comunica el directorio con el resto de los miembros de la organización?
- ¿Cómo se comunican los proyectos dentro de la organización?
- ¿Cómo se conectan los proyectos con los objetivos sociales?
- ¿Cómo obtiene información el directorio de la efectividad de la intervención social?
- ¿Cómo se evalúan los proyectos?

VI. METODOLOGÍA

El presente proyecto se enmarca dentro del diseño cualitativo, el cual se caracteriza por situar al observador, es decir, al investigador, en el campo de investigación desde su subjetividad y crear representaciones que pretenden dar significado a lo que observa, registra o extrae del relato contado por aquello estudiado (Flick, 2015). En este caso se caracterizará y analizará el trabajo de gobernanza de organizaciones sin fines de lucro que realizan intervención social en infancia y adolescencia vulnerable a través de documentos FECU Social que describen el trabajo transparente de la organización y a través de entrevistas semiestructuradas al equipo de gobernanza (puestos directivos) que describen desde su percepción el accionar de gobierno que direccionan el conjunto de la organización.

La investigación cualitativa tiene distintos enfoques que dirigen la forma de acercarse al objeto de estudio (Flick, 2015; Maxwell, 2019; Páramo Morales, 2020), para este caso se utilizará la perspectiva de la teoría fundamentada, más conocida como Grounded Theory. La teoría fundamentada desarrolla teorías explicativas de procesos sociales a partir de la examinación de conceptos y sus dimensiones; desarrollando un marco exploratorio que integra conceptos dentro de categorías (Starks & Brown Trinidad, 2007). La teoría fundamentada puede definirse como “un método de investigación que busca desarrollar una teoría basada en la sistematización de datos recopilados y analizados” (Urquhart, Lehmann & Myers, 2010, p. 357). En la teoría fundamentada se pretende estudiar “cómo las estructuras y los procesos sociales influyen en cómo se logran las cosas a través de un conjunto dado de interacciones sociales” (Starks & Brown Trinidad, 2007, p. 1374).

Para este caso en particular, se pretende dar una explicación de cómo la gobernanza en organizaciones sin fines de lucro que trabajan con infancia y adolescencia se operativiza para lograr los objetivos delineados tanto de políticas sociales como en los objetivos

mismos que hacen existir a la organización. Es decir, cómo las estructuras internas de la organización conversan con las externas para lograr una gobernanza eficaz.

Starks & Brown Trinidad (2007) afirman que la teoría fundamentada se basa en el muestreo teórico, el cual implica reclutar participantes con diferentes experiencias del fenómeno a estudiar para explorar múltiples dimensiones del proceso social en estudio hasta alcanzar la saturación teórica necesaria para representar los datos de la teoría. Blanco & Castro (2007) plantean el muestreo teórico como la forma que se decide para obtener los datos necesarios para cubrir un mínimo que permita desarrollar tantas categorías como sean posibles de relacionar entre sí. Es decir, las categorías relacionadas entre sí deben generar la saturación teórica apropiada a partir del muestreo teórico. Urquhart et al. (2010) definen la saturación de datos como la capacidad límite del desarrollo de la categorización de los datos para el desarrollo de la teoría. Es decir, es la capacidad máxima de los datos recopilados para ser sintetizados en una teoría como resultado de la investigación. Además, Urquhart et al. (2010) afirman que la triangulación de información con otros métodos de recolección de datos que no sean entrevista ayudará a la saturación de información. La triangulación según Benavides & Gómez-Restrepo (2005) corresponde al uso de varios métodos de recolección de información, datos, teoría o estudios de un fenómeno y se usa para desarrollar o corroborar la interpretación de un fenómeno. Por lo tanto, se puede utilizar entrevistas como forma de triangular la información obtenida de un análisis documental.

VI.1 Participantes

VI.1.1 Fecu Social

En total se analizaron 68 Fecu Social de 34 organizaciones sin fin de lucro que realizan intervención social en infancia y adolescencia. De estas 68 Fecu Social, 34 corresponden al año 2019 y 34 al año 2020.

Tabla 1: Número de Fecu Social

| Número de Fecu Social Año 2019 | Número de Fecu Social Año 2020 |
|---------------------------------------|---------------------------------------|
| 34 | 34 |

Fuente: elaboración propia

VI.1.2 Entrevistas semiestructuradas

Se entrevistó a participantes de 5 organizaciones sin fin de lucro que realizan intervención social en infancia y adolescencia vulnerable. Se realizaron 6 entrevistas semiestructuradas a participantes que tienen relación con el equipo de gobierno. Los participantes de las entrevistas tienen los siguientes puestos dentro de la organización: 2 directores, 1 director legal y 2 directores ejecutivos. Cabe destacar que para la organización 1 se entrevistó a 1 directora y a la directora ejecutiva de la misma.

Tabla 2: Organización y Participantes

| Nombre organización | Número de Participantes según puesto |
|----------------------------|---|
| Organización 1 | 1 directora 1 directora ejecutiva |
| Organización 2 | 1 directora |
| Organización 3 | 1 directora |
| Organización 4 | 1 director legal |
| Organización 5 | 1 directora ejecutiva |

Fuente: elaboración propia

VI.2 **Procedimiento**

VI.2.1 Fecu Social

Para el caso del análisis documental, se recopiló un total de 108 Fecu Social de organizaciones sin fin de lucro que realizan intervención social en infancia y adolescencia vulnerable desde la base de datos de Comunidad de Organizaciones Solidarias, de este

total, 55 corresponden al período 2019 y 53 al período 2020. De estas Fecu Social se eliminaron 21 del grupo del año 2019 y 19 del grupo del año 2020, quedando finalmente 34 Fecu Social para cada período. Se decide analizar la Fecu Social del año 2019 y 2020 de las organizaciones para comparar eventuales cambios anuales. Se decide eliminar las Fecu Social de las organizaciones que solo tienen en la base de datos una Fecu Social y no el par requerido de ambos años para el análisis.

Posterior a la recolección de los documentos se comenzó el análisis documental de las secciones relacionadas a la descripción general de la organización (misión y visión, área de trabajo, público objetivo), al gobierno (composición del directorio y actividades y funciones del directorio y director ejecutivo), estructura operacional, relación con stakeholders y contexto de la organización. Posteriormente se procedió a sintetizar la información recopilada de la Fecu Social de forma que fuese comparable entre los años y entre las organizaciones.

VI.2.2 Entrevistas semiestructuradas

En primera instancia se contacta las organizaciones vía correo electrónico invitándoles a participar de la investigación. Aquellas organizaciones que tenían públicos los contactos de los directores se les contactó directamente y aquellas que no, se les contactó vía mail de contacto general de la organización. A través de contacto por correo se concretó entrevista a 3 organizaciones por lo que se decidió por el contacto telefónico; con esto se acordó entrevista con las restantes 2 organizaciones. Por mutuo acuerdo se grabó el audio las entrevistas para el análisis del discurso de los participantes. El análisis corresponde a codificación abierta y posterior codificación axial y selectiva que permite crear categorías relacionadas entre todas las entrevistas.

VI.3 Consideraciones éticas

Se debe asegurar un mínimo de confiabilidad en la recopilación de las Fecu Social, es decir, se deben obtener de forma confiable para que el análisis lleve a resultados actualizados y reales de las organizaciones. En cuanto a las entrevistas se debe asegurar la confidencialidad de los datos ya analizados en las Fecu Social, no se debe comentar con los participantes a entrevistar los resultados o reflexiones en torno a Fecus Social que no sean de la organización a entrevistar. En todo momento, se debe garantizar tanto el anonimato de la persona entrevistada y de los resultados de las Fecu Social. Se entrega un consentimiento informado a los participantes de cada entrevista asegurando la confidencialidad de su relato y datos proporcionados. Además, se debe respetar en todo el momento del análisis la verosimilitud de los datos, en el caso de las Fecu Social, al sintetizar la información no se debe cambiar la esencia de lo que se dice.

VI.4 Instrumento de Recolección de Información

VI.4.1 Fecu Social

El documento Fecu Social (Ficha Estadística Codificada Uniforme), corresponde a una “herramienta de presentación de Memoria y Balances para OSFL (Organizaciones Sin Fines de Lucro), que permite transparentar la gestión anual y rendición de cuentas, cumplir con requerimientos legales de reporte de información, y apoyar la gestión estratégica de organizaciones sociales” (Áreas de Trabajo – Comunidad Organizaciones Solidarias (comunidad-org.cl)). La FECU Social fue creada para transparentar la gestión de las organizaciones sin fines de lucro a la comunidad de forma voluntaria al público, siendo reconocida por el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos para el ingreso de memorias y balances financieros.

Se extrajo el total de 108 Fecu Social desde la base de datos de la página web de Comunidad de Organizaciones Solidarias (Comunidad Organizaciones Solidarias

(comunidad-org.cl)) de organizaciones sin fin de lucro que realizan intervención social con infancia y adolescencia vulnerable. Corresponden a organizaciones pertenecientes y no pertenecientes a la Comunidad de Organizaciones Solidarias. El total de las Fecu Social extraídas incluyen en su población objetivo el trabajo con este grupo etario.

Esta ficha contiene varias secciones, sin embargo, se escogieron las siguientes: Carátula – Información de la organización, en específico el apartado Misión/Visión, Área de trabajo, Público Objetivo/Usuarios; el de Información General y de Contexto – Estructura de gobierno, Estructura operacional, Valores y/o Principios, Identificación con grupos de interés, Participación en redes y coordinación con otros actores y Objetivos e indicadores de gestión.

VI.4.2 Entrevistas semiestructuradas

Se creó la pauta de entrevista posterior al análisis y resultados de las Fecu Social y según los objetivos delineados por la literatura. Se les envió el consentimiento informado a los participantes y se agendó la entrevista. Las dimensiones a evaluar en las entrevista fueron las siguientes: respecto a la organización (sobre el propósito social, la estrategia organizacional, estructura y roles de cada puesto, actividades de evaluación de distintas instancias organizacionales y mecanismos de manejo de la información conseguida de ellas), respecto al directorio (mecanismos de constitución y participación, funciones, sistemas de evaluación del desempeño, sistemas de acuerdos y decisión) y respecto al director ejecutivo (mecanismos de nombramiento, funciones, tipo de información que maneja y cómo la maneja). Una vez realizada la entrevista se realizó la transcripción del audio de cada una de ellas para su análisis.

VI.5 Procedimiento general de análisis de datos utilizados

VI.5.1 Análisis documental de Fecu Social

El análisis documental se define como el análisis de varios textos que concentran información relevante del tema a tratar; este análisis comprende la (re)representación y transformación del contenido en otro que haga significado para el investigador (Peña Vera & Pirela Morillo, 2007). Se utiliza el análisis documental como análisis cualitativo para analizar las Fecu Social. Según lo planteado por Molina & Amat (1991), se analizaron los documentos a través de la tabulación de conceptos relevantes. Se comenzó por identificar qué temas del documento son los principales a tratar en la investigación, ordenando las temáticas a extraer del documento en un índice o tabla que permita un análisis expedito de la información. Luego se seleccionaron los conceptos de las temáticas que son representativos a la temática y se ordenaron de la misma forma que se hizo anteriormente. Posteriormente se resumió la información uniendo la información original de los documentos y la interpretación del investigador según la temática a investigar. Este resumen consta en cuantificar la repetición de conceptos relacionados a gobernanza.

Se consideró 2 grupos de ítems principales a cuantificar:

- Características del directorio: número de directores, roles, mecanismo de nombramiento y reelección número de sesiones oficiales y extraordinarias al año
- Características del equipo de gobernanza: alude al directorio y director ejecutivo. Aquí se analizó las actividades y funciones de ambos, se cuantificó la repetición de las tareas más nombradas en las Fecu Social y los grupos de interés con mayor frecuencia de interacción.

Cabe destacar que existieron Fecu Social que no contenían esta información, por lo que se decidió consultar en las entrevistas de forma que se esclareciera esta información.

VI.5.2 Entrevistas semiestructuradas

La entrevista semi estructurada permite “aclarar términos, descubrir ambigüedades, definir problemas” (Martínez Chávez, 2015, p.139). Para este caso se utilizó la codificación como método de análisis. Gibbs (2014) define el proceso de codificación como la manera en que el investigador decide identificar y registrar uno o más pasajes de texto (transcripciones de entrevistas) como una misma idea teórica o descriptiva. Esta idea se denomina código y se forman variadas categorías de códigos. En la fase de codificación abierta “se lee el texto (transcripciones) de manera reflexiva para identificar las categorías pertinentes. En la fase de codificación axial, las categorías se precisan, se desarrollan y se relacionan o interconectan. Finalmente, en codificación selectiva la categoría nuclear o central une todas las demás formando un relato que se identifica y relaciona con otras categorías” (Gibbs, 2014, p. 76). Es decir, una vez formadas las categorías principales de la categorización axial se conectaron con el fin de crear un esquema con una historia final.

VI.6 Criterios de Inclusión

- Organizaciones que tengan 5 o más años de antigüedad
- Organizaciones que posean FECU Social actualizado, considerándose esto desde 2019 en adelante
- Organizaciones que realicen intervención social con personas menores a 18 años

VI.7 Criterios de Exclusión

- Organizaciones que realicen intervención social con personas o comunidades mayores de 24 años
- Organizaciones que no pertenezcan al tercer sector
- Organizaciones que trabajen con otras temáticas además de infancia y adolescencia vulnerable

VII. RESULTADOS

VII.1 Fecu Social

Para el análisis documental se decidió incluir todas las características de la organización mencionadas independiente de si estas se presentaban en una sola organización, ya que con las posteriores entrevistas se esclarecerán las decisiones detrás de las características del directorio, las funciones del directorio y del director o directora ejecutiva.

VII.1.1 Estructura operacional

Se observa que 12 organizaciones tienen como estructura organizacional la división por direcciones debajo del director o directora ejecutiva. Otras 5 organizaciones se dividen por áreas, 4 por jefaturas y 3 por coordinadores debajo del director o directora ejecutivo. No se observan diferencias entre los años para cada organización.

VII.1.2 Constitución de la organización

Del total de Fecu Social, se observan diferencias en el alcance del impacto de la intervención social respecto a la capacidad de las organizaciones por dar respuestas a las problemáticas sociales que atienden. Se identifican 13 organizaciones pequeñas o locales, 11 medianas y 10 grandes o internacionales. Aquellas pequeñas realizan su intervención social localmente dentro del territorio comunal y hasta regional; las medianas intervienen incorporando a varias regiones replicando su programa social en ocasiones a nivel nacional; y las grandes o internacionales exportan su programa de intervención social principalmente a Latinoamérica y en ocasiones al resto del mundo en países clave que entregan facilidades para desarrollar y replicar el programa social. Sin embargo, no se desprende de la Fecu Social los mecanismos o acciones de gobierno que realiza el directorio y director ejecutivo que permitan identificar a un tipo de organización de otra. Es decir, no se distinguen diferencias en las funciones del equipo de gobierno, grupos de

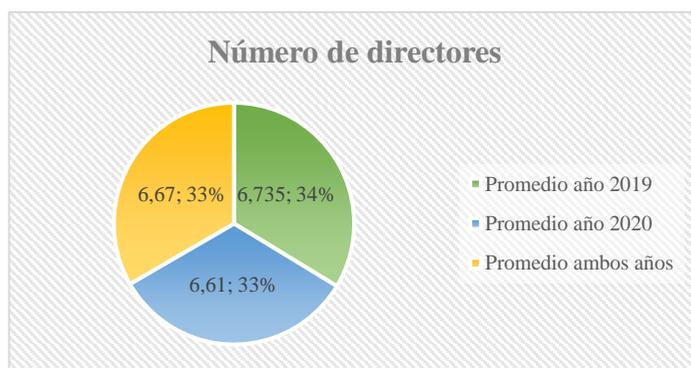
interés o características del directorio que permitan distinguir a organizaciones pequeñas, medianas o grandes.

VII.1.3 Características del directorio

VII.1.3.1 Número de directores

Del total de 68 Fecu Social analizadas, se identifica que no existe mayor diferencia en el número de directores que componen el directorio para el año 2019 y 2020.

Figura 1: Número de directores en Fecu Social



Fuente: elaboración propia

VII.1.3.2 Duración del directorio

Se informa la duración para 20 organizaciones, de las cuales 1 organización reporta duración indefinida y el promedio de las restantes es de 2,5 años. Para todas las organizaciones la duración del directorio es la misma para ambos años.

VII.1.3.3 Rotación

Solo 2 organizaciones reportan la causa de rotación a causa de inasistencia de 4 meses consecutivos, inhabilidad física o moral, fallecimiento o renuncia. No se observan diferencias entre los años.

VII.1.3.4 Reelección

10 organizaciones reportan la admisibilidad de reelección del directorio. De ellas, 1 organización reporta que 1 director tiene imposibilidad de reelección. No se observan diferencias entre los años.

VII.1.3.5 Número de sesiones oficiales al año

No se reportan variaciones entre los años. El promedio de sesiones de un total de 11 organizaciones que reportan este dato es de 12 sesiones anuales (cada mes).

VII.1.3.6 Existencia de sesiones extraordinarias

Solo 4 organizaciones reportan la existencia de sesiones además de las oficiales. No se observan diferencias entre los años.

VII.1.3.7 Existencia de comités con presencia y participación de un director

8 organizaciones. No se observan diferencias entre los años.

VII.1.3.8 Número de sesiones anuales del/los comités

De las organizaciones que poseen comité, el promedio anual es de 21 sesiones. No se observan diferencias entre los años.

VII.1.3.9 Mecanismo de nombramiento de miembros del directorio

De las organizaciones que reportan este dato, se obtiene que en la mayoría de las organizaciones el nombramiento de los directores viene dado desde el directorio vigente y en segundo lugar por la asamblea de socios. No se observa diferencias entre los años.

Figura 2: Número de organizaciones por mecanismo de nombramiento del directorio



Fuente: elaboración propia

VII.1.4 Características del equipo de gobernanza

VII.1.4.1 Funciones del directorio

Se observa que las organizaciones hacen hincapié que el directorio debe cumplir con ciertas funciones, de ellas, se observa que las principales funciones corresponden a desarrollar la organización, cumplir la misión, guiar la organización, administrar la organización, asesorarla financieramente y ejecutar mandatos de la asamblea de socios. En cuanto a las restantes características se observa una constante en el número de organizaciones que refieren su presencia. En cuanto a las diferencias por año, se observa que 7 organizaciones mantuvieron las funciones del directorio, 5 organizaciones aumentaron y 2 organización restaron en funciones delegadas al directorio. Cabe destacar que esto no quiere decir que sea la misma organización que aumentó, restó o mantuvo funciones.

Tabla 3: Funciones del directorio por número de organizaciones

| Funciones del directorio | N° total de organizaciones con estas funciones | N° de organizaciones Año 2019 | N° de organizaciones Año 2020 |
|---|--|-------------------------------|-------------------------------|
| Liderar la estrategia | 6 | 5 | 5 |
| Cumplir la misión | 10 | 8 | 9 |
| Guiar la organización | 10 | 8 | 9 |
| Administrar la organización | 10 | 9 | 8 |
| Desarrollar la organización | 11 | 10 | 10 |
| Cumplir las políticas de la organización | 6 | 4 | 6 |
| Recaudar fondos | 5 | 5 | 5 |
| Elegir y nombrar al director ejecutivo | 5 | 5 | 4 |
| Evaluar el desempeño del director ejecutivo | 5 | 5 | 5 |
| Desvincular al ejecutivo | 4 | 4 | 4 |
| Evaluar el desempeño del directorio | 4 | 4 | 4 |
| Desvincular a miembros del directorio | 2 | 2 | 2 |
| Asesoría financiera | 8 | 6 | 7 |
| Ejecutar mandatos de asamblea de socios | 7 | 5 | 6 |

Fuente: elaboración propia

VII.1.4.2 Funciones del director ejecutivo

Se observa que se hace hincapié en que el director o directora ejecutivo debe cumplir con ciertas funciones, entre ellas las principales corresponden a asesorar, coordinar y articular la estrategia; planificar organizar, dirigir y controlar actividades; liderar la estrategia; sistematizar y analizar información; e informar al directorio de distintas decisiones tomadas. Se observa una constante en las restantes funciones del ejecutivo a excepción de una organización que refiere a temáticas de sostenibilidad y sustentabilidad. En cuanto a las diferencias por año, se observa que 5 organizaciones mantuvieron las funciones del director ejecutivo, 4 organizaciones aumentaron y 1 organización restó en funciones delegadas al director ejecutivo. Cabe destacar que esto no quiere decir que sea la misma organización que aumentó, restó o mantuvo funciones.

Tabla 4: Funciones del director ejecutivo por número de organizaciones

| Funciones del director ejecutivo | N° total de organizaciones con estas funciones | N° de organizaciones Año 2019 | N° de organizaciones Año 2020 |
|--|---|--------------------------------------|--------------------------------------|
| Asesorar, coordinar y articular la estrategia | 9 | 6 | 8 |
| Preparar agenda del directorio | 3 | 3 | 2 |
| Hacer seguimiento a compromisos del directorio | 2 | 2 | 2 |
| Sistematizar y analizar información | 7 | 6 | 7 |
| Informar al directorio de distintas decisiones tomadas | 6 | 5 | 6 |
| Planificar, organizar, dirigir y controlar actividades | 8 | 6 | 8 |
| Recaudar fondos | 5 | 5 | 5 |
| Liderar la organización | 7 | 7 | 7 |
| Relaciones con stakeholders | 5 | 5 | 5 |
| Sostenibilidad y sustentabilidad | 1 | 1 | 1 |

Fuente: elaboración propia

VII.1.5 Grupos de interés con que se relaciona la organización

Se observa que principalmente las organizaciones se relacionan con Sename y/o residencias para menores, con otras organizaciones de la sociedad civil, municipios, establecimientos educacionales, con las respectivas familias y comunidades de los niños, niñas y adolescentes, tribunales de familia y otras organizaciones del sector público. Se observa una constante en las restantes relaciones con los demás grupos de interés a excepción de ciertas organizaciones con distinción religiosa que debido a su naturaleza se relacionan con la iglesia católica. En cuanto a las diferencias por año, se observa que 10 organizaciones mantuvieron las relaciones con los mismos grupos de interés y 4 organizaciones aumentaron los grupos de interés con los que se relacionan. Cabe destacar que esto no quiere decir que sea la misma organización que aumentó o mantuvo funciones.

Tabla 5: Grupos de interés por número de organizaciones

| Grupos de interés relacionados con las organizaciones | N° total de organizaciones con estas funciones | N° de organizaciones Año 2019 | N° de organizaciones Año 2020 |
|---|--|-------------------------------|-------------------------------|
| Organizaciones de la sociedad civil | 17 | 17 | 17 |
| Organizaciones del sector público | 8 | 8 | 8 |
| Academia | 5 | 5 | 5 |
| Donantes | 10 | 10 | 10 |
| Sename y/o residencias | 19 | 16 | 16 |
| Tribunales de familia | 9 | 8 | 8 |
| Familias y comunidades | 10 | 8 | 10 |
| Organismos internacionales | 2 | 2 | 2 |
| Gobierno y/o Estado | 7 | 5 | 7 |
| Socios territoriales | 5 | 4 | 5 |
| Iglesia católica | 2 | 2 | 2 |
| Centros de salud | 8 | 8 | 8 |
| Municipios | 11 | 8 | 11 |
| Establecimientos educacionales | 11 | 11 | 11 |

Fuente: elaboración propia

VII.2 Entrevistas semiestructuradas

A continuación, se presentan las categorías que surgieron de la codificación axial de las seis entrevistas realizadas. El propósito de esto es exponer los conceptos básicos extraídos desde las entrevistas luego de la agrupación por similitudes de conceptos a través de citas claves del discurso de los participantes. Luego, se presentará los resultados de la codificación selectiva, de forma que se interrelacionen las categorías mencionadas previamente de la codificación axial.

VII.2.1 Constitución de la organización

Se observa a través de las entrevistas que existen dos tipos de organizaciones sin fin de lucro que realizan intervención social con infancia y adolescencia vulnerable. Existen aquellas que se identifican como grandes, pudiendo implementar sus programas y

proyectos internacionalmente y a un público que no está próximo físicamente a la central de la organización y las pequeñas como aquellas que solamente tienen posibilidad de intervenir en el espacio territorial donde está la sede central de la organización.

Para el caso de las organizaciones grandes se observa que la intervención dependerá de la realidad de cada país y de la utilidad que tiene el proyecto que se exporta para el país.

“Somos una organización grande, estamos en 12 países, estamos en Kenia, estamos en Mozambique, estamos en Francia, México, Perú, España, ojo, que la realidad de España, de Mozambique y de Paraguay son realidades completamente distintas. España te dice, por ejemplo, España, te dice oye Chile mira es que en España esto funciona así porque tú a lo mejor en la realidad chilena tienes que no sé, en términos laborales funciona de una manera, pero la verdad de las cosas es que aquí funciona de otra” (CC, P37) – director legal

“Pertenece a una red internacional que se llama CCC que es una red global que está en 190 organizaciones donde hay 90 países que son parte de esta red, también trabajamos con la OMS y las áreas más globales y en estas estructuras hay comités regionales de América Latina, Asia y África (...) para trabajar en conjunto en programas donde se comparten programas exitosos en distintos países, en Costa Rica, por ejemplo, las escuelas hospitalarias, las cuales hemos exportado” (AA. P 42) – *“tenemos una comunicación muy fluida entre Latinoamérica para compartir estos programas exitosos y tener campañas de abogacía, crear conciencia a nivel latinoamericano y nivel global”* (AA. P 45) – directora

Para el caso de las organizaciones pequeñas se observa que delimitan sus proyectos al entorno próximo y su intervención responde a necesidades de ese entorno

“XX es una fundación que es bien, que llegan todos los niños de la quinta región y están derivados de los tribunales de la quinta región y vienen niños muy muy vulnerables, muy dañados, entonces el objetivo de la XX es acompañarlos en este proceso, ser la familia en pocas palabras” (MM, P4) – directora tesorera

“Esta es una fundación (...) ahora recién este año los niños volvieron después de la pandemia. Nosotros trabajamos durante toda la tarde desde la jornada de la tarde hasta las 8 de la noche con los niños de forma presencial” (OO. P8) – presidenta del directorio

A partir del tamaño de la organización existen diferentes mecanismos de comunicación interna en que el directorio puede comunicarse con el resto de la organización. Estos mecanismos de comunicación contemplan la interacción del equipo de gobierno y las demás áreas de la organización.

Se observa que en organizaciones con operatividad internacional, es decir, las que se identifican como grandes, opera un departamento específico encargado de interconectar las distintas áreas de la organización con el directorio

“Tenemos un departamento de comunicaciones, o sea, nuestro departamento de comunicaciones es cototo (...) está el global que es el comunicaciones que se encarga de todo y luego el país cuando es un poquito grande como México ya tiene sus propias comunicaciones en local pero para tener un comunicaciones local, un departamento local tiene que ser un país ya relativamente grande (...) comunicaciones internas pues efectivamente informa de en qué están los países, en qué andamos, tenemos encuentros mensuales en que por ejemplo un país se ve, se expone sobre no sé, su último proyecto en Mozambique” (CC. P 19) – director legal

En organizaciones pequeñas se observa que la comunicación está bajo la responsabilidad del director o directora ejecutivo, siendo este rol el nexo entre el directorio y el resto de la organización.

“Tenemos contacto directo. Con la directora (del terreno) hablamos 5 veces al día. Si pasa algo, ella me llama inmediatamente y proponemos ideas para solucionar eso. Es un trabajo bien colaborativo” (JJ. P23) – directora ejecutiva

“O sea, ese es su rol, o sea el nexo y la comunicación (...) Su rol, que es este nexo entre los profesionales, los colaboradores” (MM. P59) – directora tesorera

“Yo (directora ejecutiva) propongo una estrategia y el directorio la aprueba o la modifica, sugiere, hay como un diálogo ahí” (FF. P58) – directora ejecutiva

VII.2.2 Intervención social como materialización del propósito de la organización

VII.2.2.1 Equipo de gobierno

VII.2.2.1.1 Rol del directorio

Se observa que el directorio en la mayoría de las organizaciones es el principal agente direccionador de los objetivos sociales de la organización, entrega indicaciones generales que el ejecutivo debe cumplir y monitorea el cumplimiento de estas indicaciones. También en ocasiones se hace partícipe del trabajo en las intervenciones mismas cuando la situación lo requiere y cuando no existe personal adicional para cumplir con los objetivos.

“El directorio se reserva el derecho de seleccionar o no proyectos” (FF. P7) – directora ejecutiva

“Los directores hemos sido elegidos cada uno por distintas áreas de expertiz (...) Es una persona que tiene gran experiencia inmobiliaria en construcción, entró al directorio con esa misión, acompañar y guiar todo lo que iba a ser relacionado con el tema de la construcción de este edificio” (AA. P17) – directora

“OO: Yo soy la presidenta, la representante legal y también limpio Waters (...)

E: un poco de todo hace

OO: un poco de todo, sí, como un circo pobre, porque estoy metida entre medio” (OO. P 25) – presidenta del directorio

Existen excepciones en que el rol del directorio no es influyente para el cumplimiento del propósito de la organización, ya que se define al directorio solamente para el requisito formal de inscripción jurídica.

“La verdad el directorio no es mucho lo que hace, pero la firma del directorio sí la necesito, súper importante, por eso tengo directorio, yo nunca pensé en tener una fundación, a mí me obligaron el convertirme en fundación porque una amiga me dice oye y si alguien te acusa de que secuestraste al niño... no me dijo hay que hacer una fundación porque yo tenía como 14 niños y no tenía papeles legales, tenía un papel firmado por las familias” (OO. P90) – presidenta del directorio

VII.2.2.1.2 Rol del director o directora ejecutiva

Se observa que en todas las organizaciones el director o directora ejecutiva funciona como nexo entre el directorio y la organización. Además, es el encargado de cumplir con el desarrollo de los proyectos a través del cumplimiento de indicaciones designadas por el directorio.

“El directorio se entera de todo, de todas mis gestiones (de la directora ejecutiva) entonces no es como que yo elija unas cosas sí y otras no, si por ejemplo todos mis gastos, ahora yo no le reporto todas las reuniones que tengo, pero de todos los proyectos en los que estoy participando, ellos se están informados porque finalmente son los que aprueban el financiamiento” (FF. P102) – directora ejecutiva

“El directorio funciona ya está directorio y el directorio nombra a una directora ejecutiva que es el nexo del directorio con la aldea misma, con la directora de allá en terreno, el directorio nombra y contrata a una persona y es la que hace este nexo” (MM. P 17) – directora tesorera

“La gerenta general (directora ejecutiva en su caso), la J va a requerir, ella es la que va a definir qué información el directorio necesita saber para tomar esta información, entonces el directorio le va a decir, con J van a definir qué se va a requerir y J la gerenta general va a pasar estos requerimientos al jefe de área o gerente del programa en cuestión, este gerente o jefe de área va a recaudar la información, se la va a entregar a J, J nos envía la información a los directores para estudiarla” (AA. P42) – directora

VII.2.2.1.3 Funciones del directorio

Se observa que existen organizaciones en que las funciones del directorio están claramente definidas, relacionándose a impulsar, evaluar y monitorear el desarrollo de los proyectos vigentes en la organización a través de instancias específicas y periódicas. En otras organizaciones, las funciones del directorio dependen del día a día de la organización, por lo que se necesita flexibilidad en su accionar

“Los directores priorizan qué proyecto financiar y están haciendo seguimiento de todos estos proyectos de manera, cada 6 semanas” (FF. P37) – directora ejecutiva

“Yo pongo a varios que investiguen, se investiga si hay proyectos en los cuales podemos postular, qué proyectos podemos realizar, qué dinero tenemos para realizar un proyecto” (OO. P100) – presidenta del directorio

VII.2.2.1.4 Funciones del director o directora ejecutivo

Como su rol es ser el nexo entre el directorio y la organización, debe comunicar información desde y hacia ambos lados. Para esto, en ocasiones se presenta una pauta desde el directorio con solicitudes de información mínimas a reportar. Además, debe hacer seguimiento a los proyectos relacionándose con los grupos de interés necesarios para el desarrollo de los proyectos.

“Selecciono y evalúo todos los proyectos, yo hago en el fondo la instancia, yo también busco los proyectos que pudiesen ser de interés, los invito a postular, los acompaño en su proceso de postulación, desarrollo la evaluación, que es una evaluación cruzada entre varios miembros del directorio entonces gestiono que todo eso suceda, luego hago toda la gestión administrativa de poder efectivamente donarle a cada una de esas fundaciones y luego trabajo con cada uno de esos proyectos” (FF. P28) – directora ejecutiva

“J es la persona que va llevando, que va proponiendo dónde tenemos que llevar las decisiones, cuáles son las áreas donde se necesita, nos presenta también los resultados completos de cada área, siempre medimos, tratamos de medir siempre los impactos que tenemos, medir la hora hombre que se ha invertido, los resultados que vamos teniendo, cómo se ha mejorado la calidad de vida, tratamos siempre de tener formas completas de medir cómo los niños han progresado y J es la que nos va presentado y nos va guiando hacia dónde tenemos que ir tomando las decisiones (...) la gerenta general (directora ejecutiva) ella es la que está más en contacto con estas comisiones, el ministerio de salud y el comité científico” (AA. P56) – directora

VII.2.2.2 Valores como el centro de la intervención social

Se observa una marcada intención del equipo de gobierno, de que todos los trabajadores, remunerados y probono de la organización realicen sus funciones poniendo en el centro la misión y propósito social de la organización. Se observa que el equipo de gobierno confía en el trabajo de los trabajadores, pero en caso de que el desempeño se desvíe del propósito se desvincula al trabajador o voluntario.

“No hay una discrepancia de criterios y hay un cierto lineamiento y hay unos valores muy compartidos entre la casa central o Chile y el resto de países eeemh entonces es difícil, puede pasar eh, pero es difícil que si un país se te despiste o vaya por otro camino porque como te digo, hay una relación de confianza muy grande entre los directorios locales y el directorio global” (CC. P59) – director legal

“Hemos tenido que despedir, desvincular. Creemos que nuestros niños merecen los mejores profesionales, más capacitados y con una vocación fuerte de servicio, nuestro foco siempre son los niños y el servicio que se entrega a los niños y no perdemos el foco que si algún colaborador de la fundación no está totalmente alineado con el foco del mejor servicio, creemos que los niños lo merecen eh, desvinculamos si es necesario” (AA. 30) – directora

VII.2.3 Agentes de apoyo ajenos al equipo de gobierno para el cumplimiento del propósito

Existen agentes externos al equipo de gobierno, que no tienen relación con el directorio ni con el director o directora ejecutivo pero que sí apoyan el trabajo de ellos, por lo que se les considera indispensables del ejercicio de gobernanza.

“Nosotros tenemos una cosa que se llama el laboratorio, el laboratorio que crea la metodología, entonces el laboratorio está en Chile, pero qué pasa, que nuestra metodología puede adaptarse a realidades sociales distintas según el país” (CC.56) – director legal

“La parte comercial nosotros la llamamos así, no es un buen nombre, pero básicamente es el desarrollo de o búsqueda de financiamiento vale, de ingresos, de recursos económicos, entonces la casa central apoya a los países para que los países consigan financiamiento para que postulen a los fondos, para que busquen donantes, para que bueno, tengan... se apoya a la obtención de recursos, y los recursos en nuestro caso por fondos, donaciones, subvenciones” (CC. P 15) – director legal

“tenemos un equipo donde tenemos una gerenta general que es la J y tenemos además una gerenta de alianzas y fundraising que es la encargada por supuesto de generar los recursos para la operación, tenemos una gerente técnico que es la encargada de, bueno, supervisar todos los programas sociales, los programas médicos y los distintos programas que tenemos” (AA. P8) “comité científico que se reúne donde tenemos distintas personas del área médica, médicos, enfermeras, psicólogos, que nos están siempre apoyando en todo lo que son nuestros programas que estamos dando a los niños con cáncer en Chile” (AA. P10) – directora

VII.2.4 Prácticas organizacionales que buscan alinear a los trabajadores a la misión

Se observa que se deciden técnicas relacionadas al discurso organizacional, como el lenguaje a utilizar, y a estrategias que buscan refrescar y recodar la misión a través de la repetición de ésta.

“Nuestro lenguaje por supuesto es totalmente inclusivo, intentamos mantener siempre un respeto por las familias que están en las intervenciones, o sea hay como un trabajo social, un trabajo comunicacional de cómo también tenemos que dirigirnos a las personas, de cómo tenemos que tratarnos internamente. Al final tenemos ciertos códigos de trato incluso de ciertas cosas que podemos no decir” (CC. P 25) – director legal

“una decisión tomada en el directorio, de que la gerenta general o el gerente general de turno nos iba a comenzar cada reunión con un pequeño video y mantener informados de forma semanal vía nuestro grupo de whatsapp de algunas noticias importante de alguna donación que llegó o alguna niña que terminó su tratamiento. Cuando los niños se dan de alta hacemos una pequeña celebración y eso nos mantiene un poco al día de lo que está pasando, como una estrategia” (AA. P 82) – directora

VII.2.4.1 Conformación del directorio

Se observa que la mayoría de los directorios se conforman por elección de los directores vigentes a partir del conocimiento y confianza que tienen del posible nuevo director o directora.

“A mí la IT, que era una de las participantes del directorio me invitó a participar como tesorera. Me invitó a participar” (MM. P18) – directora tesorera

“El directorio se elige de acuerdo a los amigos que yo tengo, tú eliges a tus amigos o tus amigas, a las personas en los que confías, noo.. 0 burocracia, ni siquiera cambiamos de directorio, mientras no me lo exijan no lo vamos a cambiar” (OO. P94) – presidenta del directorio

Existen organizaciones en que el proceso de selección, en las cuales desde reclutamiento se comienza con apoyo externo. Head hunters prestan sus servicios de reclutamiento y presentar candidatos al directorio para su selección final.

“Estamos trabajando con esta head hunter y también estamos a través de personas que están en el mundo del cáncer infantil, viendo también referencias que van a ser todas enviadas a este head hunter que finalmente presenta una terna al directorio, que es entrevistada por la presidenta y vicepresidente y finalmente para poder elegir al candidato o candidata ideal” (AA. P15). – directora

Existen excepciones en que el nombramiento del directorio, específicamente de la presidencia está supeditada al arzobispado de Stgo., ya que al ser organización de raíces católicas se debe a la decisión del arzobispo, sin embargo, esto no significa que los directores restantes deban ser nombrados de esta forma.

“De hecho el presidente del directorio tiene que ser nombrado por el cardenal, por el arzobispo, y es un sacerdote que es nombrado, entonces el arzobispo tiene que ser, entonces es una organización que pertenece al sector consagrado y tiene que ser consagrado” (MM. P 15) – directora tesorera

“está el presidente que es nombrado por el arzobispado, el único nombrado por el arzobispado (...) entonces ahí están las opciones, o se nombra otra o podemos mantenernos con el número de personas que estamos” (MM. P18) – directora tesorera

VII.2.4.2 Sistemas de evaluación y decisión

Se observan diferentes temáticas de la organización en que se requieren sistemas de evaluación, estas corresponden a evaluar los proyectos en su generalidad y el trabajo de los miembros de la organización. Para efectos de este proyecto se acotan estas temáticas a las que comprometen al equipo de gobierno, es decir, al directorio y director o directora ejecutiva. El sistema de evaluación comprende una decisión asociada. Estas decisiones se acotan al equipo de gobierno, por lo que se relaciona la evaluación con la decisión que se debe tomar.

Se observa en algunas organizaciones que existe un mecanismo general de evaluación dentro del directorio. Mediante votación se llega a acuerdo y se toma la decisión respectiva del tema que se está evaluando.

“Nosotros nos reunimos mensualmente y cuando es necesario se hacen reuniones cuando hay un tema puntual extraordinario (...) Las decisiones se toman con mayoría, somos 7 personas, tiene que haber mayoría para tomar una decisión. (AA. P25) – directora

“En general se discute el tema, se conversa, cada uno da su opinión, terminamos llegando a un acuerdo, no necesariamente de votación, pero un acuerdo en el que tratamos de convencernos unos a otros y se va llegando a acuerdos teniendo todos los puntos de vista” (MM. P82) – directora

Sin embargo, existen excepciones en que, para mayor neutralidad e información sustentada en la experiencia directa de los involucrados, se invita a la discusión al encargado del área de la temática. En este caso, el invitado debe responder las preguntas, pero no tienen derecho a voto

“Muchas veces para tomar decisiones se invita al directorio al gerente o jefe de área del tema en cuestión para que presente la información lo más clara posible para poder tomar la decisión lo más informados posible y por supuesto que se toman decisiones en todas las áreas desde algunos programas nuevos que hemos instaurados” (AA. P25) – directora

“Es una decisión totalmente del directorio, pero, yo como directora ejecutiva estoy muy involucrada en la toma de esa decisión, me preguntaron mi opinión y también se la preguntamos a la directora de la aldea. Obviamente que mi opinión y la de la

directora de la aldea no es (ininteligible), pero la del resto de los directores sí” (JJ. P 12)
– directora ejecutiva

Existen casos en que las decisiones no las toma el directorio por sí solo, sino que involucra a toda la organización, incluso a los beneficiarios del servicio social.

“Tratamos de hacer una jornada para relanzar la misión de la aldea y queríamos que ese relanzamiento en el fondo surgiera de todos. Teníamos la misión (esta es una organización muy antigua, tiene 43 años y además es un organismo colaborado de mejor niñez), por lo tanto, la misión es un poco lógica. Somos un hogar de niños y un hogar de menores, pero también queríamos que todos los trabajadores estuvieran involucrados en repensar la misión” (JJ. P2) – directora ejecutiva

VII.2.4.3 Evaluación para los distintos puestos dentro de la organización, tanto remunerados como probono

Se observa que para las organizaciones el mecanismo de asegurar el alineamiento del desempeño y la misión de la organización es a través de evaluaciones del desempeño definidas, y en caso de no cumplirse los objetivos definidos, se opta por desvincular a los trabajadores, sean remunerados o probono.

“Se evalúa, tenemos evaluación del desempeño, sí, de cada área eh sí sí, la evaluación del desempeño es transversal y está prevista para todas las áreas, a lo mejor un año o unos meses por carga de trabajo a lo mejor no se hace, pero está prevista, existe y cualquier cargo, cualquier rol es evaluable, cualquiera” (CC. P 27) – director legal

“Los voluntarios o voluntarias que trabajan con nosotros, tenemos un perfil bastante claro de voluntariado que también tiene que tener, cumplir algunos requisitos, son entrevistamos también por las gerencias respectivas y los voluntarios o voluntarios

tienen que tener un training un entrenamiento para empezar a trabajar. Es una entrevista, un entrenamiento y pasan meses con pruebas, tenemos primero tres meses, seis meses, nueve meses y finalmente son voluntarios permanentes, son evaluados también constantemente su desempeño” (AA. P20) – directora

VII.2.4.4 Involucramiento del directorio en decisiones organizacionales

Se observa que el directorio puede ser protagonista en el proceso de toma de decisiones desde el comienzo de la problemática hasta la solución misma, pero existen casos en que el directorio solo entrega su resolución sin participar ni en la formulación de la problemática ni en la ejecución de la solución

“Decisiones en cuanto a bueno, eh contratación de personal, decisiones en cuanto a dónde invertir algunos fondos de la fundación, en cuanto a las alianzas, a las direcciones que tenemos que tomar en las alianzas que estamos tomando con distintas empresas” (AA. P 26) – directora

“o sea el directorio en general en estas fundaciones es más bien consultivo, en la mía por lo menos. El directorio no trabaja en la fundación, el directorio toma decisiones. La decisión final, o sea yo hago una propuesta y me dicen sí adelante vamos o vamos por otro lado, pero no elaboran propuestas, no diseñan estrategias, no ejecutan nada” (FF. P91) – directora ejecutiva

VII.2.5 Modificaciones en la misión

Se observa que las organizaciones deben adaptarse a las demandas y necesidades contextuales y propias de la población beneficiaria de su intervención social. En esta adaptación el directorio decide si mantener los objetivos de los proyectos o modificarlos.

“Este año hubo una actualización por ejemplo organizacional en el que se cambiaron un poco los roles, se cambiaron un poco las estructuras y la última revisión de eso fue

hace no sé, tres cuatro años, o sea, tienes como una revisión anual de tu misión, de tu trabajo, de tus cumplimientos” (CC. P31) – director legal

“En nuestra planificación estratégica, originalmente nuestro propósito era que los niños se sanaran del cáncer, que el niño mejorara del cáncer, años después nos dimos cuenta que nos solo es sanarlo, que ese niño tenía que reinsertarse en la sociedad, tenía que volver a ser una persona independiente y en ese proceso que fue hace como 6 o 7 años donde nos dimos cuenta que teníamos tasas de sobrevivencia altas, a esos sobrevivientes darle la mejor calidad de vida posible y reintegrarlos a la sociedad, por lo tanto la misión varió” (AA. P118) – directora

VII.2.5.1 Estrategia organizacional y desarrollo de la misión

Se observa que el equipo de gobierno entiende la estrategia como las acciones planificadas en un periodo de tiempo definido que permiten, a través de los proyectos sociales el cumplimiento de la misión. Para esto revisa, en algunos casos de forma anual lo que se realizará en cada semestre, en otros casos se realiza en períodos más extensos de 3 o más años. El proceso de desarrollo de la estrategia en algunos casos involucra la subjetividad de los trabajadores de la organización.

“Anualmente se revisa el trabajo y se revisa el cumplimiento de las metas y cómo le ha ido a cada país, o sea hay una revisión anual de ese año, del desempeño, o sea hay anual, ahora, una revisión de los valores, o como más genérica, más organizacional o cultural cada 4 o 5 años” (CC. 30) – director legal

“Fuimos a la aldea e hicimos la planificación de aquí a 5 años, planificamos con todo el equipo, con los colaboradores de la aldea hace como dos o tres años atrás, justo antes de la pandemia y dijimos ya, cómo nos vemos de aquí a cinco años, para dónde vamos, cuáles son nuestros objetivos, y ahí se hizo una ficha anual y ahora cada año en marzo

tenemos una instancia donde hablamos cómo vamos, cómo van cambiando los proyectos” (MM. P31) – directora

“Te diría que cada 5 años se van tomando decisiones importantes. Por ejemplo, hace un año atrás decidimos achicarnos como organización, teníamos 2 (ininteligible) y eran 50 niños y hoy día queremos llegar a un número de 35 jóvenes y los nos queremos enfocar en la adolescencia, entonces ahí trazamos a esa línea. Para allá vamos y para allá nos queremos especializar” (JJ. P10) – directora ejecutiva

VII.2.5.2 Evaluación de la misión

Se observa que la evaluación general de la misión se lleva a cabo a través de la evaluación de los proyectos sociales de la organización. En ciertos casos esta evaluación está pauteada claramente con indicadores de cumplimiento y en otros casos, depende de propuestas ocasionales que surgen en el momento específico en que surge el proyecto

“Cada uno de esos 11 proyectos tiene una carta Gantt con todas las tareas a ejecutar que incluye las reuniones de seguimiento, todas las tareas de implementación, tiene indicadores de medición para los resultados de los beneficiarios e indicadores de proceso. Entonces en el fondo cada uno de esos proyectos postula con una estrategia de seguimiento que es la que yo voy acompañando durante el año” (FF. P30) – directora ejecutiva

“Programas y proyectos nuevos que se evalúan y se miden, se evalúa cuál es la inversión cuál es el retorno de esa inversión en caso de que el impacto que tendrían y el retorno social y cómo impacta eso en los niños y niñas” (AA. 67) – directora

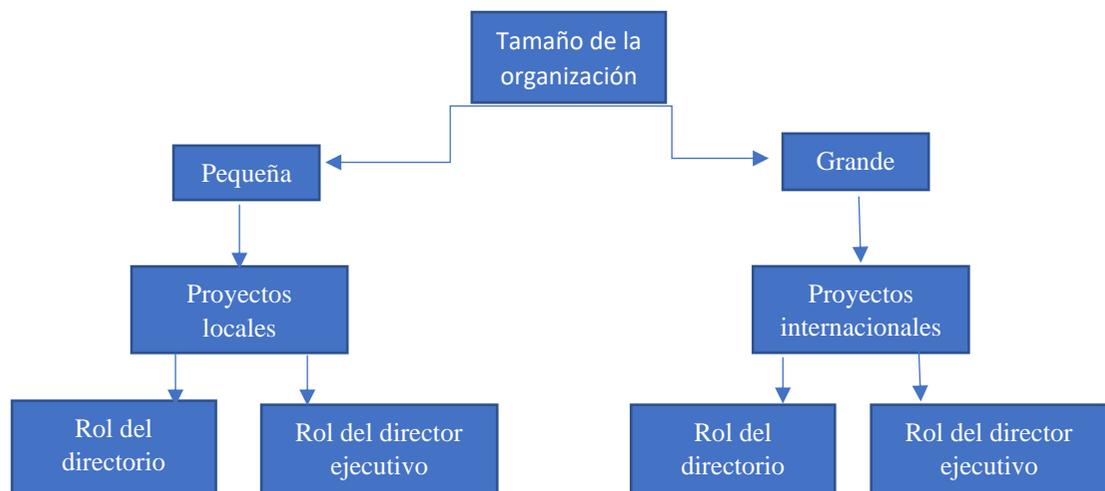
“Eso lo hacen los alumnos en práctica en sus talleres, ellos tienen que hacer evaluación de lo que hacen y nos entregan a nosotros y nosotros estamos pendientes de

lo que está pasando. Nosotros no tenemos un, a ver cómo te digo, no tenemos un modelo para medir eso, esa es una de las cosas más difícil para nosotros, porque nos demoramos mucho, se demora mucho, hacemos encuestas, le preguntamos a fin de cada semestre, se manda una encuesta a las familias que ellos respondan cómo está funcionando su hijo o su hija y ahí evaluamos si han avanzado o han retrocedido en los objetivos que nos propusimos el 1 de abril en este caso (...)De esa manera evaluamos porque como trabajas con personas es bien difícil la parte digamos, la emocional es bien difícil de evaluar, es de uno a uno la verdad.” (OO. P 30) – presidenta del directorio.

A continuación, se presentan los resultados de la codificación selectiva, la cual relaciona las categorías anteriormente descritas.

El esquema a continuación describe un resumen de los tipos de organizaciones entrevistadas, para enmarcar el panorama general del cual se extraen los siguientes análisis. Es decir, a través de la diferenciación del tamaño de la organización se desprenden diferentes resultados.

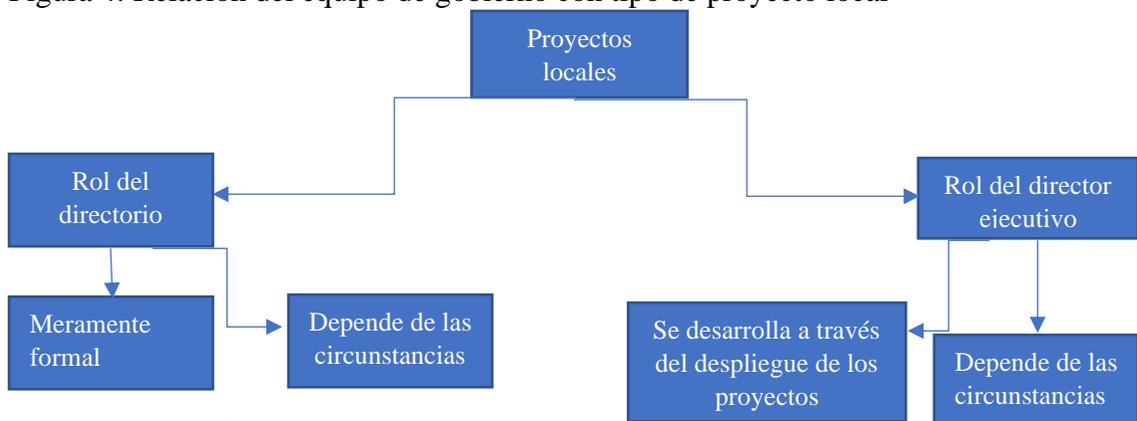
Figura 3: Resumen de organizaciones entrevistadas según tipo



Fuente: elaboración propia

Se observa que los proyectos locales definen el rol del equipo de gobernanza sin modelos con indicadores estrictos relacionados a los objetivos de sus proyectos. Al no existir objetivos claros en sus proyectos sociales es difícil obtener indicadores de cumplimiento. Se observa que el rol tanto del directorio como del director ejecutivo responde a urgencias temporales y espontáneas del día a día relacionadas a la naturaleza vulnerable en la que se desarrollan los proyectos.

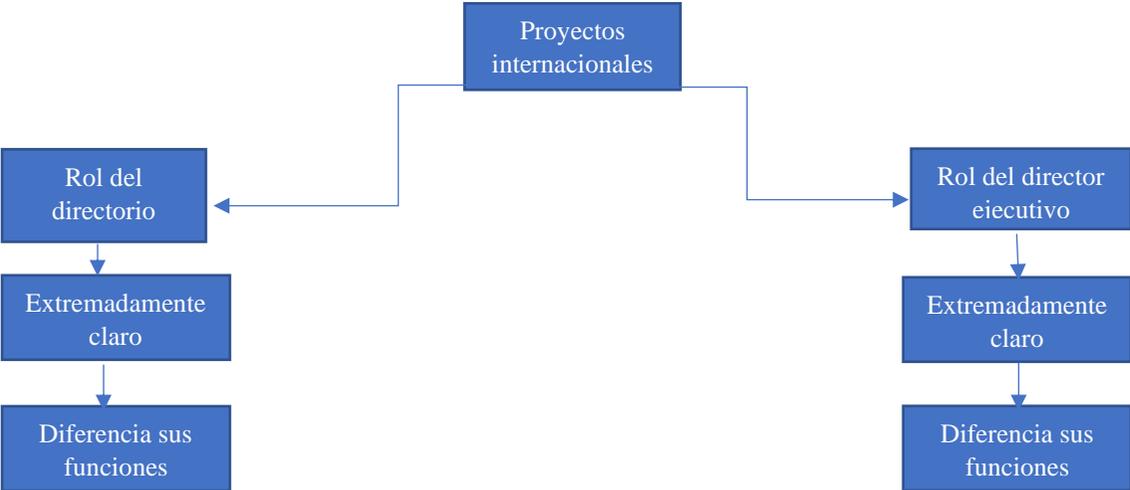
Figura 4: Relación del equipo de gobierno con tipo de proyecto local



Fuente: elaboración propia

Se observa que en proyectos internacionales existe clara y definidamente el rol del equipo de gobernanza. Esto implica que el desempeño de ambos roles es pauteado por indicadores de desempeño que guían las tareas a cumplir respecto a los proyectos vigentes.

Figura 5: Relación del equipo de gobierno con tipo de proyecto internacional



Fuente: elaboración propia

VIII. CONCLUSIÓN Y DISCUSIÓN

A continuación se presenta la relación del equipo de gobierno con los sistemas de evaluación a través de indicadores, diferenciando entre las organizaciones identificadas como grandes y pequeñas, ya que en las organizaciones medianas no se obtuvo suficiente información desde las organizaciones entrevistadas. Para esto se hace mención a la relación presente entre el directorio y ejecutivo desde las diferentes teorías de gobernanza presentes en los antecedentes teóricos y empíricos.

VIII.1 Desde la generalidad de la organización: el equipo de gobierno

A través de la teoría, se proponen parámetros básicos que el equipo de gobierno debe cumplir. Los encargados de manejar la gobernanza y conducir la organización, el directorio y el director ejecutivo, se preocupan de temas de gobierno (identificar, validar y comunicar la identidad de la organización, establecer roles clave del directorio, gerencia y dirección social, y rendir cuentas relacionadas al logro del propósito de la organización), la conducción (orientación a la actividad, direccionar a las instancias jerárquicas, establecer características mínimas deseables en el personal y establecer las formas para identificar problemas en la conducción), el monitoreo de su entorno interno y externo (definir y establecer dispositivos de monitoreo, definir la relevancia del entorno, vincular los niveles jerárquicos, organizar la información de los entornos), y el control (establecer criterios de logro, establecer indicadores mínimos de rendimiento, establecer procedimientos para recopilar información de los resultados obtenidos, establecer metodologías de análisis, sistematizar reportes y establecer protocolos de discusión de resultados con su respectiva incorporación en sus decisiones) (Funk, 2015).

A través de los resultados se observa que las funciones que desempeña el equipo de gobierno dependen del tamaño de la organización y de los tipos de proyectos que llevan a cabo. En el caso de las organizaciones identificadas como pequeñas, en las cuales su intervención es localizada, se observa que los temas de gobierno descritos en la teoría se

desempeñan de forma colaborativa incorporando a distintos miembros, desde trabajadores remunerados a voluntarios a colaborar con por ejemplo, la comunicación de la identidad de la organización, la orientación a la actividad, el establecimiento de formas de identificación de problemas, el monitoreo del entorno interno y externo, establecer criterios de logro o indicadores de rendimiento y establecer metodologías de análisis. Para este caso, se observa que quienes desempeñan estas funciones y no son parte del gobierno, en su mayoría no recibe pautas de cumplimiento que permitan direccionar su trabajo.

En el caso de las organizaciones identificadas como grandes, en las cuales su intervención responde a diferentes realidades, se observa que el equipo de gobierno tiene establecida claramente la diferenciación de funciones entre su rol y los demás puestos de la organización. Si bien, puede apoyarse de otras áreas o departamentos organizacionales que prestan servicios como clientes internos, esto se recalca que funciona como soporte, ya que estas áreas o departamentos reciben pautas claras con objetivos que dependen de la solicitud del equipo de gobierno. Es decir, en este tipo de organizaciones, incluso cuando existe apoyo externo al equipo de gobernanza cumpliendo una función de gobierno, este soporte responde a un direccionamiento claro del directorio o director ejecutivo.

VIII.2 Directorio y director ejecutivo

A continuación, se presenta la descripción de la conformación y roles del directorio y director ejecutivo.

VIII.2.1 Sobre el directorio

Respecto a la conformación del directorio, a partir del análisis documental y las entrevistas se extrae que no existe diferencia en cuanto al nombramiento y elección de éste. En ambos resultados se observa que la selección del directorio en su mayoría responde a la cercanía que tiene el nuevo miembro al directorio vigente

Desde las Fecu Social, se expone que la mayoría de las organizaciones analizadas refieren a que el directorio debe asegurarse de cumplir la misión, guiar, administrar y desarrollar la organización. Desde las entrevistas se observa que su rol permite entregar las direcciones básicas para el desarrollo de proyectos y en ocasiones se hace partícipe trabajando directamente con niños, niñas y adolescentes o proponiendo mecanismos para cumplir con las tareas y actividades de forma más eficiente. En cuanto a sus funciones se observa que refieren a impulsar, evaluar y monitorear el desarrollo de los proyectos vigentes en la organización a través de instancias específicas y periódicas o bien, dependen del día a día de la organización, por lo que se necesita flexibilidad en su accionar.

Northrop (2018) especifica que las funciones del directorio corresponden a determinar la misión y el propósito, seleccionar al director ejecutivo, garantizar una planificación eficaz, supervisar y fortalecer los programas y servicios, asegurar los recursos financieros adecuados, proteger los activos y proporcionar una supervisión financiera adecuada, construir un directorio competente, velar por la integridad jurídica y ética, y mejorar la posición pública de la organización.

En las organizaciones evaluadas se presenta que el directorio se hace cargo de la misión y el propósito al impulsar, evaluar y monitorear el desarrollo de los proyectos vigentes a través de instancias específicas y periódicas, sin embargo, cuando el trabajo de intervención social de la organización depende de los acontecimientos diarios para el cumplimiento de sus objetivos, es difícil que el directorio pueda hacer una planificación detallada y constante que permita fortalecer los programas. Es decir, debido al contexto de vulnerabilidad con el que trabajan las organizaciones sociales revisadas, en ocasiones se trabaja sin planificación alguna desde el directorio ya que los proyectos sociales refieren a una realidad en constante cambio. Debido a esto, se identifica como desafío, el tener la capacidad de afrontar el contexto de vulnerabilidad con una planificación que

permita cierta flexibilidad diaria pero que esto no implique la prohibición de la capacidad de planificar a futuro nuevos proyectos de intervención social.

VIII.2.2 Sobre el director ejecutivo

Se observa en todas las organizaciones que el proceso de selección del director ejecutivo es llevado a cabo por el directorio vigente. Desde el análisis documental, se afirma que el ejecutivo cumple generalmente asesorar, coordinar y articular la estrategia, planificar organizar, dirigir y controlar actividades, liderar la estrategia, sistematizar y analizar información, e informar al directorio de distintas decisiones tomadas. Desde las entrevistas se obtiene que su función principal es ser el nexo entre el directorio y el resto de la organización, por lo mismo cumple un rol comunicativo dentro de la organización, y además, es el encargado de hacer seguimiento a los proyectos relacionándose con diferentes grupos de interés.

Northrop (2018) especifica ciertas funciones necesarias que debe cumplir el ejecutivo relacionadas al directorio: ayudar a crear y aclarar sus roles y responsabilidades, prestar atención a su composición, facilitar la incorporación de nuevos miembros, fomentar su desarrollo y apoyar la participación de éste, evaluar y abordar el desempeño individual y colectivo del directorio. Además, debe informar de las operaciones relevantes, incluyendo informes financieros y de programas, para lo cual, debe investigar, identificar y seleccionar posibles desafíos, oportunidades y amenazas que enfrenta la organización (Mason & Kim, 2020).

En el caso del director ejecutivo, se confirma que el principal rol es el de nexo entre el directorio y el resto de la organización. Para cumplir con esto, debe manejar la suficiente información que requieren ambos lados. Para el caso de la información que necesita hacer llegar al directorio, se observa que existen tres polos: uno en que el directorio entrega las pautas exactas de lo que requiere que el ejecutivo le informe, otro en que el ejecutivo tiene plena autonomía al decidir qué tipo de información entregará al directorio, y otro en

que la información a transmitir se conversa previamente dependiendo del proyecto o tema a tratar.

En síntesis, se observa que se presenta una relación entre el directorio y el director ejecutivo referente a la teoría de la administración y a la teoría de la agencia. Desde la teoría de la administración, la colaboración entre el ejecutivo y el directorio está motivada por la confianza y una dirección compartida entre ambos para privilegiar los intereses de la organización en lugar de privilegiar una relación jerárquica y de control que enfatiza solo los intereses del directorio (Mason & Kim, 2020). Para este caso, se concluye que si existen estructuras que facilitan la comunicación expedita y colaborativa entre directorio y ejecutivo, el proceso colaborativo no se vería entorpecido, pero si la comunicación es lenta o engorrosa, el proceso colaborativo no emergería de forma eficiente.

Desde la teoría de la agencia, Mason & Kim (2020) afirman que las organizaciones que aplican esta teoría en su gobernanza debiesen tener en cuenta que la asimetría dispuesta entre el directorio y ejecutivo son punto y núcleo de conflicto en el desempeño y la efectividad ya que, el ejecutivo solo acata las indicaciones del directorio sin libertad de acción incluso si esto le trajera beneficios a la organización. Para estos casos, se observa en las entrevistas realizadas que, aunque el directorio entregue pautas, directrices e indicadores claros de cumplimiento para que el ejecutivo cumpla con la información que le entrega (por ejemplo, de resultados o monitoreo de proyectos), sí existe la posibilidad de diálogo en que se proponen ideas desde la perspectiva del ejecutivo. Es decir, dependerá de la agencia y proactividad del ejecutivo el instaurar o promover ideas al directorio desde las pautas que éste le entrega. Ante esto, se propone como desafío que el ejecutivo, desde las pautas que debe cumplir con el directorio, integre sus propias propuestas.

Se observa que no se presentan organizaciones en que el directorio se reserve el derecho pleno a conseguir recursos tangibles o intangibles. En la teoría de los recursos se

especifica al directorio como proveedor de los recursos tangibles (por ejemplo, financieros, infraestructura) o intangibles (desarrollo y mantenimiento de la imagen de la organización, creación de redes con nuevas instituciones, búsqueda de apoyo necesario y asesoramiento, creación de una estrategia que permita la sostenibilidad) necesarios para lograr las metas (Viader & Espina, 2014). A partir de las entrevistas se observa como constante el hecho de que el directorio, director ejecutivo y resto de la organización (diferentes direcciones, áreas o departamentos) trabajan en conjunto para definir los recursos necesarios a conseguir. Es decir, si bien el directorio puede dirigir a través de pautas el tipo de recursos necesarios, la definición o propuesta de ellos puede emerger de forma espontánea desde cualquier punto de la organización.

VIII.3 Sistemas de evaluación

Los sistemas de evaluación se relacionan con la evaluación de proyectos en su generalidad y con el trabajo de los miembros de la organización, es decir, con los objetivos de los proyectos que hacen a la organización y con las tareas que los trabajadores aportan a estos proyectos. A través de la evaluación de objetivos dispuestos en la estrategia que reflejan la misión de la organización, se podría evaluar el desempeño eficiente de la organización.

Una gobernanza eficiente se relaciona con un mejor desempeño de la organización. Por lo tanto, el buen desempeño de la organización sin fin de lucro que realiza intervención social se vincula con el reconocimiento, acción y desarrollo de los problemas sociales. La gobernanza, al alinearse a la declaración estratégica que define la organización, resultaría en un mejor desempeño de esta (Petrescu et al., 2020; Civitillo et al., 2019; Gratton, 2018; Rathi et al., 2016). En el caso de las organizaciones revisadas, en que las pequeñas en su mayoría no tienen objetivos claros en sus proyectos sociales, es difícil obtener indicadores de cumplimiento asociados a los proyectos mismos y al desempeño de los trabajadores en relación con el cumplimiento de la misión o propósito. Es decir, al funcionar dependiendo de la temporalidad y contexto sin poder planificar a mediano o largo plazo, también se complejiza el establecimiento de indicadores del desempeño para cada puesto

de trabajo, y aún más para los proyectos sociales. En el caso de las organizaciones grandes, es posible relacionar el desarrollo de los proyectos sociales al desempeño de la organización, ya que se requiere de pautas claras e indicadores de cumplimiento para cada puesto de trabajo.

VIII.4 Mecanismos de comunicación de la misión, visión o propósito

A través de las entrevistas se desprende que el equipo de gobierno acciona estrategias que le permiten reforzar el propósito social de la organización. Kang (2016) plantea que el compromiso con la organización es moderado por la identificación con el objetivo o propósito de la organización, es decir la intención de participar como voluntario será mayor si existe compromiso; este compromiso posee la variable de motivación como la más significativa de correlacionarse con el compromiso, por lo que si la organización es atractiva a las motivaciones podría reclutar voluntarios. Se observa que la promoción activa de la misión social de la organización es guiada y pauteada desde ambos roles, tanto director ejecutivo como directorio, y en ocasiones requiere del apoyo de otras áreas, departamentos o direcciones específicamente encargadas de la comunicación interna de la organización. Los mecanismos mencionados tienen que ver con prácticas discursivas internas que proporcionan un lenguaje característico a utilizar entre todos los miembros de la organización, con actividades periódicas que reúnen a todos los miembros que trabajan por la organización en las cuales se refuerza, por ejemplo, mediante videos o discursos motivacionales del porqué se trabaja.

VIII.5 Limitaciones y sugerencias del estudio

La principal limitación del estudio se relaciona a la baja representatividad de la muestra de las Fecu Social ya que las fichas fueron recolectadas de la base de datos de Comunidad de Organizaciones Solidarias a la cual las organizaciones sociales ingresan su Fecu Social voluntariamente. La elaboración y publicación de la Fecu Social además de ser voluntaria, no recoge la completitud de organizaciones sin fin de lucro que realizan intervención social con infancia y adolescencia vulnerable vigentes en Chile que cumplen con los

criterios de inclusión y exclusión. Para superar este sesgo se sugiere ampliar el número de la muestra específicamente de Fecu Social y de entrevistas relacionadas a organizaciones medianas.

En especial las Fecu Social de organizaciones sin fin de lucro que trabajan con infancia y adolescencia vulnerable, al trabajar un tema sensible, son relevantes al contribuir a la transparencia tanto para la sociedad, donantes, como para las políticas públicas. Por esta razón es que la Fecu Social debiese aumentar el número de adherentes a su publicación hasta llegar a ser obligatorio y cumplir realmente con el rol de transparencia al público. Al existir mayor accesibilidad a las Fecu Social de organizaciones sociales que trabajan con infancia y adolescencia vulnerable, donantes y voluntarios pueden cautivarse con la misión organizacional y generar un círculo virtuoso que atrae al público que tiene facilidades por informarse del trabajo de las organizaciones.

Respecto a las limitantes de presentadas en los resultados se relacionan con el número de entrevistas realizadas ya que no representan necesariamente la realidad de las organizaciones sin fin de lucro que realizan intervención social con infancia y adolescencia estudiadas en las Fecu Social. Se sugiere estudiar mayor variedad de este tipo de organizaciones, específicamente haciendo una comparación en el tamaño de la organización y el tipo de intervención que ofrece (intervención localizada o ampliada territorialmente). Además, a excepción de una organización en que se entrevistó a dos personas (directora y directora ejecutiva) de la misma organización, solo se tiene la perspectiva de una persona de la organización. Independiente de si el participante participa en el equipo de gobierno, solo responde a una perspectiva de gobernanza. Se sugiere no interpretar los discursos de los participantes como la única verdad de su organización ni como la única posibilidad de gobernanza.

IX. REFERENCIAS

- Anheier, H. K. (2000). *Managing non-profit organisations: Towards a new approach* (No. 1). Centre for civil society, London school of economics and Political Science.
- Anheier, H. K. (2014). *Nonprofit organizations: Theory, management, policy*. Routledge.
- Arshad, R., Bakar, N. A., & Othman, F. (2016). Board competencies, network ties and risk management disclosure practices in non-profit organizations. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 32(5), 1319-1328.
- Benavides, M. O., & Gómez-Restrepo, C. (2005). Métodos en investigación cualitativa: triangulación. *Revista colombiana de psiquiatría*, 34(1), 118-124.
- Bethmann, S., Meneses, C., & Aninat, M. (2019). *Guía Para La Gobernanza Efectiva de Fundaciones y Corporaciones En Chile*. (1ra ed.). Santiago, Chile: [s.n].
- Blanco, C. M. C., & Castro, A. B. S. (2007). El muestreo en la investigación cualitativa. *NURE investigación: Revista Científica de enfermería*, (27), 10.
- Broadsource. (2010). *The Handbook of Nonprofit Governance*. San Francisco, California: Jossey-Bass
- Byers, T., Anagnostopoulos, C., & Brooke-Holmes, G. (2015). Understanding control in nonprofit organisations: moving governance research forward?. *Corporate Governance*.
- Chile. Ministerio Secretaría General de la República, Consejo Nacional de la Infancia. (2016). *Política Nacional de Niñez y Adolescencia. Sistema Integral de Garantías*

de Derechos de la Niñez y Adolescencia. Recuperado de:
<http://www.creciendoconderechos.gob.cl/docs/Politica-Nacional-de-Nin%CC%83ez-yAdolescencia.pdf>

Civitillo, R., Ricci, P., & Simonetti, B. (2019). Management and performance of Non-Profit Institutions: finding new development trajectories—evidence from Italy. *Quality & Quantity*, 53(5), 2275-2290.

Considine, M., O'Sullivan, S., & Nguyen, P. (2014). Governance, Boards of Directors and the Impact of Contracting on Not-for-profit Organizations—An Australian Study. *Social Policy & Administration*, 48(2), 169-187.

Cociña, M., Frei, R., & Larrañaga, O. (2017). *Desiguales. Origen, cambio y desafíos de la brecha social en Chile*. Santiago: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). España, Madrid: Epistemologías del Sur (Perspectivas), Boaventura de Sousa Santos y María Paula Meneses (eds.).

Dávila, M., & Soto, X. S. (2011). ¿De qué se habla cuándo se habla de políticas públicas? Estado de la discusión y actores en el Chile del bicentenario. *Estado, Gobierno y Gestión Pública*, (17), 5-33

Donaldson, L., & Davis, J. H. (1991). Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australian Journal of management*, 16(1), 49-64.

Fantova, F. (2015). La gestión de las organizaciones que hacen intervención social. En *Manual para la gestión de la intervención social. Políticas, sistemas y organizaciones para la acción*. Recuperado de: http://fantova.net/?page_id=43

- Fantova, F. (2018). Construyendo la intervención social. *Papeles del psicólogo*, 39(2), 81-88.
- Flick, U. (2015). *El diseño de la investigación cualitativa* (Vol. 1). Ediciones Morata.
- Funk, R. (2015). Caracterización de los prototipos de herramientas de gestión para organizaciones solidarias: Respuestas a los imperativos morales de hacer bien el bien. (1ra ed.). Santiago, Chile: [s.n].
- Gómez, M. H. (1998). La especificidad organizativa del tercer sector: tipos y dinámicas [Sociología de las organizaciones, Organizaciones sin fines de lucro]. *Papers: revista de sociología*, 163-196.
- Gratton, P. C. (2018). Organization Development and Strategic Planning for Non-Profit Organizations. *Organization Development Journal*, 36(2).
- Gibbs, G. (2014). El análisis de datos cualitativos en investigación cualitativa. Madrid, Spain: Ediciones Morata, S. L. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecasuc/51842?page=22>.
- Haz, A. M., Bilbao, M. Á., & Canales, L. (2008). Gestión de los Equipos. *Desarrollo de un modelo de gestión de calidad para organizaciones sociales*, 213.
- Hladká, M., & Hyánek, V. (2015). Motives for Donating: What Inspires Our Decisions to Make a Donation to Non-profit Organisations?. *Review of Economic Perspectives*, 15(4), 357-382.
- Houle, C.O. (1990). *Governing boards: Their nature and nurture*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publisher

Kang, M. (2016). Moderating effects of identification on volunteer engagement: An exploratory study of a faith-based charity organization. *Journal of Communication Management*.

Kraft, M. E., & Furlong, S. R. (2019). *Public policy: Politics, analysis, and alternatives*. Cq Press.

Liston-Heyes, C., & Liu, G. (2013). A study of non-profit organisations in cause-related marketing: Stakeholder concerns and safeguarding strategies. *European Journal of Marketing*, 47(11/12), 1954-1974.

Martínez Chávez, V. M. (2015). Fundamentos teóricos para el proceso del diseño de un protocolo de investigación. Madrid, España, Plaza y Valdés, S.A. de C.V. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecasuc/130294?page=113>.

Mason, D. P., & Kim, M. (2020). A Board Coaching Framework for Effective Nonprofit Governance: Staff Support, Board Knowledge, and Board Effectiveness. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 44(5), 452-468.

Maxwell, J. A. Diseño de investigación cualitativa. ed. Barcelona: Editorial Gedisa, 2019. 353 p. Disponible en: <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecasuc/127783?page=166>. Consultado en: 10 Jun 2022

Muñoz-Arce, G. (2018). Contra la exclusión: Lugar de enunciación e intervención social en la primera línea. *Polis. Revista Latinoamericana*, (49).

- Northrop, G. (2018). Building a strong nonprofit board goes beyond best practices. *Generations*, 42(1), 56-60.
- Páramo Morales, D. (Comp.), Campo Sierra, S. (Comp.); Maestre Matos, L. (Comp.). Métodos de investigación cualitativa: fundamentos y aplicaciones. ed. Santa Marta, Colombia: Editorial Unimagdalena, 2020. 246 p. Disponible en: <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecasuc/174940?page=19>. Consultado en: 10 Jun 2022
- Patel, B. S., Booker, L. D., Ramos, H. M., & Bart, C. (2015). Mission statements and performance in non-profit organisations. *Corporate Governance*.
- Peña Vera, T., & Pirela Morillo, J. (2007). La complejidad del análisis documental. *Información, cultura y sociedad*, (16), 55-81.
- Petrescu, C., Balogh, M., Balogh, N. M., & Beudean, P. (2020). Internal Functioning of Romanian Non-Profit Organizations—A New Governance Model And its Effect on Services and Community Relations. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 16(60), 72-84.
- Piscitelli, A., & Geobey, S. (2020). Representative Board Governance: What Role Do Board Directors Have in Representing the Interest of Their Constituents?. *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, 11(1), 12-12.
- ONU (2018). *El lazo que nos une*. Informe sobre el estado del voluntariado en el mundo 2018.

- Razeto, A. (2012). Calidad para las Políticas Públicas: retos para el Estado y el Tercer Sector. En Teresa Matus (Eds.), *Desarrollo de un Modelo de gestión de Calidad para Programas Sociales* (1ra ed., pp. 47-76). Santiago, Chile: Editorial Librosdementira Ltda.
- Rathi, D., Given, L. M., & Forcier, E. (2016). Knowledge needs in the non-profit sector: an evidence-based model of organizational practices. *Journal of knowledge management*.
- Starks, H., & Brown Trinidad, S. (2007). Choose your method: A comparison of phenomenology, discourse analysis, and grounded theory. *Qualitative health research*, 17(10), 1372-1380.
- Turbide, J., & Laurin, C. (2014). Governance in the arts and culture nonprofit sector: Vigilance or indifference?. *Administrative Sciences*, 4(4), 413-432.
- Urquhart, C., Lehmann, H., & Myers, M. D. (2010). Putting the 'theory' back into grounded theory: guidelines for grounded theory studies in information systems. *Information systems journal*, 20(4), 357-381.
- Valenzuela, M. (2010). *Análisis de los factores y ciclos críticos en la planificación de auditoría y evaluación del sistema de control interno en las corporaciones y fundaciones de Chile*. (Tesis para licenciatura). Universidad de Chile, Santiago, Chile.
- Van Puyvelde, S., Brown, W. A., Walker, V., & Tenuta, R. (2018). Board effectiveness in nonprofit organizations: Do interactions in the boardroom matter?. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 47(6), 1296-1310.

- Viader, A. M., & Espina, M. I. (2014). Are not-for-profits learning from for-profit-organizations? A look into governance. *Corporate Governance*.
- Wellens, L., & Jegers, M. (2014). Effective governance in nonprofit organizations: A literature based multiple stakeholder approach. *European Management Journal*, 32(2), 223-243.
- Yao, K. (2015). Who gives? The determinants of charitable giving, volunteering, and their relationship.
- Zhu, H., Wang, P., & Bart, C. (2016). Board processes, board strategic involvement, and organizational performance in for-profit and non-profit organizations. *Journal of Business Ethics*, 136(2), 311-328.

X. ANEXOS

X.1 Consentimiento informado

CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Pontificia Universidad Católica De Chile

Usted ha sido invitado a participar en el estudio *desafíos de gobernanza en el directorio de organizaciones sin fines de lucro que realizan intervención social en infancia y adolescencia vulnerable* a cargo de Sara Ojeda Tapia (spojeda@uc.cl), estudiante de magíster de continuidad en psicología laboral organizacional de la Pontificia Universidad Católica. La investigación se enmarca en la tesis realizada por la estudiante y supervisada por la profesora Regina Funk Bunttemeyer (rfunk@uc.cl). El objeto de esta carta es ayudarlo a tomar la decisión de participar en la presente investigación.

El propósito de la presente investigación es comprender y analizar las prácticas de gobernanza que realiza el directorio de organizaciones sin fines de lucro que trabajan con infancia y adolescencia vulnerable para lograr sus objetivos de intervención social. Los conocimientos generados a partir de esta investigación podrían contribuir a las organizaciones objetivos de esta investigación a generar mejores prácticas de gobernanza que resulten en mejores resultados de sus proyectos.

Su participación consiste en contestar las distintas preguntas que le realizará la estudiante y dialogar con ella. La entrevista será formato online en un horario previamente acordado entre la estudiante y el entrevistado, tomando en consideración la preferencia de este último. La entrevista tiene una duración aproximada de 1 hora.

La estudiante mantendrá CONFIDENCIALIDAD con respecto a cualquier información obtenida en este estudio. La entrevista será grabada de audio y transcrita para poder realizar un análisis acabado de ella y así extraer aquellos elementos que permitan comprender y analizar las prácticas de gobernanza que realiza el directorio de organizaciones sin fines de lucro que trabajan con infancia y adolescencia vulnerable para lograr sus objetivos de intervención social. En el análisis solo participará la estudiante y la profesora guía. Para usos del trabajo no se utilizará el nombre real del participante ni el nombre real de la organización ni ningún dato que pueda poner en descubierto su identidad.

Usted NO está obligado de ninguna manera a participar en este estudio. Si accede a participar, puede dejar de hacerlo en cualquier momento sin repercusión alguna. Además, tiene la posibilidad de indicar si es que la información indicada durante la entrevista quiere que sea eliminada o incluso, si es que quiere detener la grabación y luego volver a continuarla.

Si tiene cualquier pregunta acerca de esta investigación puede contactar a la estudiante tesista Sara Ojeda (spojeda@uc.cl) y a la profesora guía Regina Funk Bunttemeyer (rfunk@uc.cl) mencionada anteriormente.

HE TENIDO LA OPORTUNIDAD DE LEER ESTA DECLARACIÓN DE CONSENTIMIENTO INFORMADO, HACER PREGUNTAS ACERCA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, Y ACEPTO PARTICIPAR EN ESTE PROYECTO.

Este consentimiento se firmará en dos copias, quedando una en mi poder y una segunda en poder del investigador de la entrevista.

| | |
|---------------------------|-------|
| Firma del/la Participante | Fecha |
|---------------------------|-------|

Nombre del/la Participante

| | |
|---------------------------|-------|
| Firma de la investigadora | Fecha |
|---------------------------|-------|

X.2 Pauta de entrevista

Respecto a la organización

Corroborar misión de la organización

Corroborar área de trabajo (¿a qué problemáticas sociales responden sus proyectos?)

¿Existe una comprensión consensuada sobre los roles, funciones y responsabilidades de cada instancia organizacional? **

¿Está formulado explícitamente el propósito de la organización y de cada programa? ¿Es conocido por los miembros de la organización? **

En cada proyecto se especifica ¿Qué se procura hacer? ¿A quién (beneficiario)? ¿Qué resultados se esperan obtener? ¿Con quién? ¿Cómo se espera lograrlo? **

¿Qué actividades, resultados, eventos, son observados?, ¿Sirven para establecer si la organización y los programas están alineados con el propósito? **

¿Cómo se organiza la información recaudada de dicha observación? **

¿Cuál es su estrategia organizacional?

¿Cómo definen esta estrategia? ¿Cómo es la relación de este proceso con la misión?

¿Cómo comunican esta estrategia?

¿Con qué frecuencia se reitera y recuerda el propósito a los miembros? ¿Qué instancias formales existen? ¿Qué modalidades de comunicación se usan? ¿Cómo se verifica la comprensión, aceptación y adhesión al propósito? **

¿Cómo evalúan el desarrollo de la estrategia?

¿Cómo se aseguran de que todos los involucrados con los objetivos de la organización tengan conocimiento de la estrategia?

¿Cuál es el mecanismo que tienen para comunicar esta información? (¿Instancias específicas? ¿Para qué tipo de información tienen estas instancias?)

¿Qué hace querer cambiar la estrategia? ¿Cuáles son las variables que hacen querer cambiar de estrategia?

¿Quién se encarga de mantener las redes, conexiones necesarias?

¿Cómo consiguen los recursos necesarios para el funcionamiento de la organización?

¿Cuál es el proceso para levantar un proyecto? ¿Quién participa en este proceso? ¿Cuál es la función de la junta y el ejecutivo aquí?

¿Cómo es la relación entre el directorio y la gerencia? ¿En qué funciones dependen uno de otro?

¿En qué tipo de materiales reflejan/manifiestan explícitamente el conocimiento que ha adquirido la organización?

¿Qué tipo de conocimiento plasman? (ej estrategias/formas de trabajo anteriores que han usado y que han funcionado)

¿De qué forma este conocimiento refuerza a encauzar la estrategia?

¿Cómo gestionan los riesgos? ¿Quién se encarga de esto y cómo lo hace?

Respecto al directorio

Describir funciones y roles de cada miembro

¿Cuál es la duración de los miembros del directorio?

¿Está definido el rol del Directorio para velar que la orientación de la actividad esté acorde con el propósito? **

¿Cómo se elige/designa el directorio? ¿Quiénes participan en esta decisión? ¿Cuáles son los criterios para definirlo? (ej. Criterios valóricos, religiosos, experiencia, formación)

¿Cómo se elige la presidencia del directorio? ¿Quiénes participan en esta decisión?

¿Qué indicadores de logro se usan? ¿Cuándo y con qué objetivo se utilizan? ¿Se toman en cuenta para tomar decisiones estratégicas?, ¿Sirven para ello? **

¿Cómo es el procedimiento de reemplazo de algún miembro?

¿Tienen instancias específicas para trabajar la estrategia? ¿Cómo son estas instancias? ¿Cuál es la prioridad de estas instancias? ¿Son efectivas estas instancias? ¿Se logran los objetivos?

¿Los miembros de la organización conocen las funciones del directorio? ¿Cómo se informan de lo que hace el directorio?

¿Se evalúa el grado de participación del directorio? ¿Usted cómo evalúa el grado de participación de los miembros de la junta y el grado de motivación de ellos por interactuar y participar en las decisiones?

¿Cómo llegan a acuerdos en la junta directiva? (ejemplo: por votación, mayoría simple)

Al exponer sus roles, funciones y responsabilidades en las distintas instancias, ¿se observan disensos? ¿Cuáles son sus fundamentos o razones?, ¿Se observan consensos?, ¿Se llega a una visión compartida? **

¿Cómo involucran a los diferentes stakeholders/grupos de interés en las decisiones del directorio?

¿Cuáles son las características del directorio que hacen que se mantenga cohesionado?

¿Qué información es la que necesita que la gerencia le transmita?

¿Cuál es el mecanismo que tienen para comunicar esta información? ¿Instancias específicas? ¿Para qué tipo de información tienen estas instancias?

¿Cómo se informa el directorio sobre los procesos de gestión y de intervención social?
(ej. Financiamiento, presupuesto, gestión de personas, etc)

¿Quién y cómo definen el rol público y la relación con grupos de interés? ¿A qué responde esto? (¿a objetivos? ¿a historia del directorio? ¿definición individual o estratégica?)

Respecto al ejecutivo/gerencia

¿Cómo se designa la gerencia?

¿Participa en reuniones del directorio?

Describir funciones y roles del ejecutivo

¿Qué actividades ejecuta la Gerencia y la Dirección social para velar porque la actividad esté orientada hacia el logro del propósito? **

¿Cuál es la prioridad de reporte de la gerencia? ¿A quién y cómo debe rendir cuentas?

¿A qué corresponde la información que debe transmitir al directorio?

¿Cuál es el mecanismo que tienen para comunicar esta información? ¿Instancias específicas? ¿Para qué tipo de información tienen estas instancias?

¿Cómo definiría la libertad de acción de la gerencia respecto a las instrucciones del directorio?

Aquellas preguntas con * fueron recogidas desde Funk (2015).