

**Proyecto Integrador Final para la Comunidad
de Organizaciones Solidarias (COS)**

Gonzalo Díaz Moya
Rodrigo López Henríquez

**Proyecto presentado a la Facultad de Comunicaciones de Universidad del
Desarrollo para optar a grado de Magíster en Comunicación Estratégica,
Marketing y Negocios.**

Profesoras Tutoras:
Paulina Maureira González y
Antonia Rodríguez Herrera

Agosto 2019
Santiago

INDICE

INTRODUCCIÓN

Página 6

ETAPA DE RADIOGRAFÍA

1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL NEGOCIO

Páginas 7 a 74

Análisis interno:

- a) Historia
- b) Quehacer de la organización
- c) Organizaciones socias
- d) Estructura organizacional
- e) Valores y principios
- f) Decálogo Transparencia
- g) Hitos
- h) Árbol de competencias

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Páginas 19 a 37

- a) Retrospectiva
- b) Tendencias mundiales y locales

- c) Entidades en Chile
- d) Medios de comunicación
- e) Competencia
- f) Análisis estratégico: Matriz FODA
- g) Públicos de interés

3. DIAGNÓSTICO COMUNICACIONAL

Páginas 38 a la 81

- a) Construcción del diagnóstico
- b) Diagnóstico inicial
- c) Entrevistas en profundidad aplicadas al directorio
- d) Entrevistas en profundidad aplicada al director ejecutivo de la COS
- e) Entrevistas en profundidad aplicadas a miembros del equipo interno de la COS
- f) Entrevistas en profundidad aplicadas a directoras ejecutivas de organizaciones socias
- g) Entrevistas en profundidad aplicadas a personas vinculadas directa e indirectamente a la organización (actualmente o en el pasado)
- h) Sondeo digital a editores periodísticos de medios de prensa
- i) Inventario de medios de comunicación organizacional
- j) FODA comunicacional
- k) Análisis de la información
- l) Conclusiones generales

4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA/SITUACIÓN DETECTADA

Página 82 a 83

ETAPA DE DISEÑO

5. ESTRATEGIA

Páginas 84 a 133

- a) Mensaje
- b) Objetivos
- c) Públicos
- d) Mapa de Públicos de Interés
- e) Acciones y Plan Públicos Internos
- f) Acciones y Plan de Relacionamiento con Públicos Externos

ETAPA DE PLANIFICACIÓN Y COSTOS

Página 134

6. JUSTIFICACIÓN DE RECURSOS PLAN DE COMUNICACIONES

Páginas 135 a 140

- a) Recursos humanos
- b) Asesorías externas

- c) Taller de coaching en habilidades comunicacionales
- d) Taller de Consciencia Organizacional
- e) Diseñador/desarrollador web
- f) Eventos
- g) Desayuno lanzamiento de la Política de Gestión de la Comunicación Interna y Externa
- h) Realización seminario

7. VALORIZACIÓN DEL PROYECTO

Página 140

8. ANEXOS

Páginas 141 a 239

- a) Entrevistas en profundidad
- b) Sondeos a editores de medios de comunicación
- c) Propuesta rediseño sitio web
- d) Propuesta piezas gráficas Laboratorio de Marcas LaTercera.com
- e) Propuesta boletín informativo
- f) Taller de coaching en habilidades comunicacionales (guión metodológico)
- g) Comunicado de prensa COS (ejemplo pieza)
- h) Propuesta Política de la Gestión de la Comunicación Interna y Externa
- i) Summary COS (ejemplo pieza)
- j) Manual de crisis para redes sociales

9. BIBLIOGRAFÍA

Página 240 a 248

INTRODUCCIÓN

Como parte del trabajo final del Magíster en Comunicación Estratégica, Marketing y Negocios se presenta la siguiente estrategia que contiene un Plan de Comunicaciones Internas y Plan de Relacionamiento con Públicos externos para la Comunidad de Organizaciones Solidarias (COS), la cual contempla tres etapas: diagnóstico, diseño y planificación.

La presente estrategia buscará que la COS reinstale el concepto de Cultura de Solidaridad, entendido como un valor transversal, y el cual considera a la empatía -comprendida como la capacidad de ponerse en el lugar del otro- como un elemento clave a posicionar en la sociedad chilena.

Con esto se pretende lograr un compromiso por parte de la ciudadanía, organizaciones, empresas y Estado, algo más allá de un apoyo a una situación puntual, como tradicionalmente se entiende el ser solidario o la solidaridad como concepto.

Por otra parte, se proponen acciones que buscarán alcanzar el objetivo estratégico planteado, estableciendo los públicos clave de esta organización, tanto internos como externos.

Finalmente se contempla una planificación (Carta Gantt) y presupuestos para llevarlos a cabo.

ETAPA DE RADIOGRAFÍA

1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL NEGOCIO

1.2. Análisis Interno:

a) Historia

Según consigna su sitio web, “la Comunidad Organizaciones Solidarias (COS) nació del anhelo de organizaciones de trabajar colaborativamente para construir una cultura de la solidaridad del encuentro. Desde 2004 junto a Pedro Arellano, fundador de Desafío de Humanidad, comenzaron a reunirse para conversar, compartir sus anhelos y necesidades. Las organizaciones se sentían agobiadas, competían entre ellas y estaban desarticuladas. Sentían que la solidaridad se había reducido a dar dinero y que era necesario abrir un nuevo espacio para ofrecer un nuevo modo de ser y hacer. Entre 2004 y 2007 se sucedieron una serie de encuentros tendientes a formalizar esta iniciativa. Esto se tradujo en la constitución de un equipo ejecutivo, la definición de la misión, la creación de los estatutos, la convocatoria de 60 organizaciones y la elección del directorio.

El 1 de agosto de 2007, con la presencia de la entonces Presidenta de la República Michelle Bachelet, autoridades políticas, religiosas y sociales, organizaciones de la sociedad civil y usuarios, medios de prensa y empresarios, nació formalmente la Comunidad Organizaciones Solidarias, inaugurando el mes de la solidaridad” (Comunidad Organizaciones Solidarias, 2019).

b) Quehacer de la organización

La COS es una corporación sin fines de lucro, instalada en la sociedad civil de Chile, cuya misión es “fomentar, fortalecer y motivar la colaboración entre las organizaciones que trabajan en superación de pobreza y exclusión social a fin de instalar la solidaridad como un valor y práctica en la cultura”.

Su propuesta de valor se sustenta en instalar la colaboración, basada en principios, como la única forma de superar la pobreza y exclusión social (foco estratégico).

Áreas de trabajo

Las áreas de trabajo de la COS son las siguientes: Políticas Públicas, desarrollo territorial, fortalecimiento y desarrollo de las organizaciones y alianzas.

-Área de Políticas Públicas: Se busca fortalecer el rol político de las organizaciones de la sociedad civil en el diseño, implementación y evaluación de las políticas públicas en Chile. Junto con esto, se busca instalar entre el Estado y la sociedad civil prácticas de cooperación público-privada en el mejoramiento de las políticas públicas. Para ello, se ha desarrollado una metodología de trabajo, la cual se basa en: el consenso, colaboración, levantamiento de propuestas colectivas, identificación de actores claves y generación de conocimiento y sistematización de buenas prácticas y propuestas. Esta metodología busca generar procesos que se traduzcan en incidencia política desde la sociedad civil organizada en diversos procesos políticos.

Mesas técnicas

Para llevar a cabo el objetivo del área de políticas públicas y bajo la metodología descrita, actualmente se trabaja en formato de mesas técnicas temáticas y comisiones, ambos espacios están compuestos por representantes de organizaciones miembros de la COS como también personas naturales con expertiz en temas específicos que colaboran de manera voluntaria.

Las mesas técnicas temáticas que hoy funcionan son:

- Personas mayores
- Inclusión de personas con discapacidad
- Casas de acogida para niños con patologías complejas
- Infancia
- Promoción y Prevención en la Infancia
- Vivienda, entorno y participación
- Apoyo y Cuidados en la dependencia
- Personas en Situación de Calle Comisiones:
- Políticas Públicas Región Metropolitana
- Mesa Hábitat y Participación
- Mesa de Infancia
- Mesa de Adopción
- Casas de Acogida
- Personas Mayores
- Inclusión de Personas con Discapacidad

- Persona en Situación de Calle
- Sistema Nacional de Apoyo y Cuidados
- Cooperación Internacional
- Educación

Región de Valparaíso:

- Mesa de Hábitat, entorno y participación
- Mesa de Infancia, Juventud y Familia

Región de la Araucanía:

- Mesa de Infancia
- Hábitat y territorio

Región de Antofagasta:

- Mesa de Infancia
- Hábitat y territorio

-Área de Formación y Desarrollo: busca desplegar las posibilidades de personas y organizaciones y entregar herramientas para que puedan transitar de la dependencia a la libertad.

Transparencia: FECU SOCIAL

A través de la transparencia fortalecen la confianza, la planificación, la visibilización, y el espíritu de ser comunidad. Es por esto que desde la Comunidad de Organizaciones Solidarias se desarrolla e impulsa la FECU Social.

“La FECU Social es una herramienta de presentación estandarizada de Memoria y Balances para Organizaciones Sin Fines de Lucro. Junto con transparentar la gestión anual y la rendición de cuentas, permite cumplir con requerimientos legales de reporte de información; y analizar y planificar la gestión estratégica de organizaciones sociales”.

Como apoyo a las organizaciones, existe el “Proyecto Ángeles”, que se lleva a cabo desde el año 2012 en alianza con PricewaterhouseCoopers Chile (PwC) y su equipo de voluntarios, quienes acompañan a las organizaciones en la confección de su FECU Social. A la fecha han asesorado a más de 150 fundaciones y corporaciones que han realizado su FECU Social.

-Convenio y colaboración: Existen convenios y acuerdos con diversas entidades, entre ellas, el Ministerio de Desarrollo Social y Familia, Late (empresa B), Universidad Autónoma y Fundación Amancay.

-Alianzas: Asocia 2030 y 3xi.

c) Organizaciones socias

Actualmente, alrededor de 214 organizaciones forman parte de la COS, entre ellas fundaciones y corporaciones de la Sociedad Civil organizada a nivel nacional que creen en la colaboración como forma de superación de la pobreza y la exclusión social en nuestro país. En Chile, existen 234.502 organizaciones de la sociedad civil, las cuales cuentan con una alta presencia en regiones, como se consigna en Estudio de Sociedad en Acción, en conjunto con el Centro de Políticas Públicas UC y Fundación Chile. (Sociedad en Acción, 2017)

Estas organizaciones son grandes, medianas y pequeñas, y pertenecen a diferentes ámbitos de la sociedad, algunas son parte de congregaciones religiosas, niños y adolescentes, personas con discapacidad, personas en situación de calle, adultos mayores, salud y nutrición, educación, formación y capacitación, alimentación, emprendimiento, mujeres, personas privadas de libertad, territorios, familias, violencia intrafamiliar, riesgo social, entre otros.

Para ser parte de la COS, estas organizaciones deben pagar una membresía de forma anual que asciende al 0,001% de su presupuesto total anual, o de lo contrario existe un monto mínimo de pago, que oscila entre los \$30.000 y un máximo de \$300.000.

d) Estructura Organizacional



e) Valores y/o principios

El valor intrínseco de la COS es la solidaridad, que se plasma en todo su quehacer y se busca vivirla entre sus miembros, para promoverla desde su actuar en la sociedad.

El quehacer de la COS se ordena bajo cuatro principios fundamentales:

1. La subsidiariedad, apoyando aquello que las organizaciones no pueden hacer por sí solas.
2. La representatividad, respondiendo a los objetivos y anhelos de las organizaciones.
3. La articulación del quehacer, con un equipo ejecutivo que trabaja con y para las organizaciones.
4. Animación del espíritu comunitario que alienta la mística de cada organización.

La transparencia es un valor fundamental para la Comunidad. Por ello, incorporaron un decálogo de transparencia al que adhieren todas las organizaciones miembros.

f) Decálogo de Transparencia

1. Nos esforzamos por ser coherentes y consecuentes entre lo que pensamos, declaramos, actuamos y comunicamos.
2. Publicamos la misión de las Organizaciones.
3. Comunicamos públicamente quienes componen las organizaciones, incluyendo sus relaciones relevantes con terceros.
4. Realizamos acciones para que la sociedad conozca los programas, unidades y formas de intervención por medio de los cuales la Organización lleva a cabo su acción.

5. Tenemos políticas de “puertas abiertas” en nuestros programas, privilegiando siempre los derechos de las personas con las que trabajamos.
6. Damos a conocer el perfil de los usuarios a los cuales la Organización sirve.
7. Comunicamos públicamente el monto total de los recursos económicos administrados, así como las fuentes y usos de los mismos, entendiendo que estos dineros deben ser usados con la mayor eficiencia posible.
8. Damos una cuenta pública anual de nuestra acción de cara a la comunidad.
9. Deseamos y nos esforzamos por lograr que nuestros estados financieros sean auditados externamente.
10. Nos comprometemos a actuar firme, oportuna y honestamente frente a eventuales hechos que pongan a prueba la probidad y calidad de nuestra acción.

En ese sentido, la cultura de la COS se puede definir como colaborativa, con una comunicación de tipo horizontal.

Según algunas opiniones (off the record), sólo una parte de los colaboradores estarían alineados en la forma de hacer las cosas, teniendo integrada la misión y los valores de la organización.

El clima organizacional, en general, se manifiesta como positivo, pese a que no existe ningún estudio formal que así lo establezca. No obstante, con la nueva administración bajo una nueva dirección ejecutiva, esta situación no sería del todo favorable, según se pudo establecer en las entrevistas de campo realizadas.

Por otro lado, no existe una descripción de cargos formales, sólo se establece la función/rol y sus respectivas responsabilidades.

g) Hitos

Según las entrevistas y levantamiento de información con fuentes directas, se identifican como hitos de la COS los siguientes:

- Establecimientos de mesas técnicas, hace ocho años, evaluadas de forma positiva en general, se empezaron a sistematizar, algunas se desarmaron en el camino.

- FECU Social en alianza con PWC.

- Fondo Amancay: Se realiza a través de la Fundación Amancay, que busca apoyar a instituciones sin fines de lucro que fomenten activamente el desarrollo social del país.

- Desarrollo regional, la presencia en Araucanía, Valparaíso y Antofagasta.

h) **Árbol de Competencias**

A continuación, se establece un análisis de la COS en base a la metodología japonesa, el Árbol de competencias:

	Análisis
Raíz: <u>Cualidades</u> , saber <u>hacer</u> , <u>competencias</u> <u>técnicas</u> , know how.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <u>Priman habilidades diferenciadoras</u> de la persona a cargo de la <u>dirección ejecutiva</u>, <u>donde se destaca el carisma</u>, <u>cercanía</u>, <u>empatía</u> (Alejandra Pizarro, ex <u>directora ejecutiva</u>). ✓ Se establece una <u>cultura amable con las fundaciones</u>. ✓ <u>Cultura del encuentro</u>: <u>generar espacios de encuentro con todas las organizaciones asociadas</u>. ✓ Se <u>tiene un know how social por parte del equipo</u>, <u>ya que tienen experiencia en el mundo social</u>, <u>especialmente en fundaciones</u>. ✓ En lo <u>técnico</u>, <u>destaca el conocimiento de políticas públicas</u>.
Tronco: <u>Capacidad de producción</u> .	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <u>Capacidad de producción baja</u>, pese a que <u>tiene un equipo de 20 personas</u>. ✓ <u>Esta capacidad baja se da también porque no están sistematizados los productos al 100%</u>, <u>puntualmente las Mesas de Trabajo en Políticas Públicas</u>. ✓ <u>FECU está sistematizada</u>. ✓ <u>Múltiples necesidades por parte de las organizaciones socias</u>, <u>pero existe una baja respuesta por una falta de servicios</u>. ✓ <u>No está alineada la oferta con la demanda</u>.

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Del total de las 214 <u>organizaciones asociadas a la COS</u>, hay 14 mesas, <u>pero en total participan 120 de estas organizaciones</u>.
<p>Ramas: <u>líneas de productos, mercados.</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ FECU, no es digital <u>aún, pero se tiene una versión beta.</u> ✓ Mesas <u>técnicas de políticas públicas del Estado que buscan incidir en su diseño, implementación y evaluación, pero lo que realmente se logra es nivelar conocimientos técnicos en quienes participan.</u>

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

a) Retrospectiva

Al momento de crearse la COS, Chile venía saliendo del shock que significó la crisis asiática y las crisis financieras externas, situación que redundó, entre otras cosas, en una caída de la inversión entre 1998 a 2003.

En el Chile de esa época, el gobierno de Ricardo Lagos impulsa la necesidad de fortalecer las organizaciones que representen a la Sociedad Civil, de tal forma de influir de alguna forma en el desarrollo de las políticas públicas. Clave resulta en la creación la participación de Lagos Escobar en el Seminario “ONG y Voluntariado como Agentes de Desarrollo Social”, en Guatemala, donde se llega a la conclusión de que el camino para reconocer y dar un espacio a la sociedad civil en la gestión de las políticas públicas chilena, que se viene desarrollando desde los años 90’ con la vuelta a la Democracia, es a través del fortalecimiento de la Sociedad Civil. Lo anterior para hacer frente al profundo escenario de inequidad social e igualdad de oportunidades.

En términos coyunturales, a partir de 2000, la pujanza en el país desapareció. Entre 2000 y 2009, la economía creció en promedio bajo el 4%, las remuneraciones reales crecieron bajo el 2% real y la tasa desocupación se mantuvo en torno a 9% de la fuerza de trabajo **(La Tercera, 2009; Tercera, 2009)**.

Según la encuesta CASEN, en Chile el 2003 habían 2.907.700 de personas pobres. De ese total, un 4,7% son indigentes (728.100 personas) y 14,1% son pobres no indigentes (2.179.600).

Si bien esta cifra se acerca a los 3 millones de chilenos que vivían en la pobreza, este número disminuyó desde el 20,6% que existía el año 2000 a 18,8% el 2003, lo que implica que en dicho período más de 150 mil personas lograron superar esa condición (CASEN, 2004). La tendencia siguió a la baja según consigna la misma Casen 2006. A fines de ese año, la población en situación de pobreza en el país alcanzaba 2.208.937 personas. De ellas, 1.692.199 eran pobres no indigentes y 516.738 eran indigentes (**Social, 2007**).

La desigualdad: Concepto clave del Chile de 2000

El Instituto de Investigación en Ciencias Sociales (ICSO) de la Facultad de Ciencias Sociales e Historia de la Universidad Diego Portales presentó, en 2008, un informe analítico a partir de la Cuarta Encuesta Nacional de Opinión Pública (ICSO-Universidad Diego Portales, 2008). Esta encuesta “tiene como finalidad contribuir, a partir del conocimiento empírico, al estudio de las transformaciones en curso y las continuidades en la sociedad chilena”. Y en su prefacio, el investigador Claudio Fuentes, es enfático en señalar que a la luz de los resultados de este estudio, “un aspecto distintivo de Chile es la desigualdad”. Según el profesor de la UDP, “varios estudios han demostrado empíricamente los efectos de la brecha socioeconómica en ámbitos como pobreza, ingresos, educación, espacio urbano, salud y relaciones laborales”.

La preocupación por la pobreza y la desigualdad es reconocida en la sociedad chilena, según consigna el mismo análisis. Considerando estos resultados, cuando se le pregunta a los entrevistados sobre los principales desafíos para el Bicentenario, la primera mención la obtiene la superación de la desigualdad y la pobreza (60,8%), y muy por debajo la

resolución de las violaciones a los derechos humanos de la dictadura (18,2%), la desigualdad de oportunidades entre hombres y mujeres (7,8%), y los conflictos asociados al tema mapuche (6,7%).

Cabe señalar que más allá de la constatación de que la desigualdad es un sello distintivo en la sociedad chilena, los números muestran un descenso de esta. Según consigna un estudio del PNUD (**Oswaldo Larrañaga y María Eugenia Rodríguez, 2014**), la desigualdad de ingresos aumentó en Chile entre 1990 y 2000 para luego iniciar una tendencia decreciente, que es bastante marcada entre 2000 y 2006, y más moderada entre 2006 y 2013.

La medición se basa en el ingreso monetario de los hogares expresado en términos per cápita y sin ajustar por cuentas nacionales, correspondiente a la medida oficial que recientemente introdujo el Ministerio de Desarrollo Social.

Sin embargo, los números son preocupantes cuando se compara con lo que ocurre a nivel internacional, según el mismo estudio de la PNUD referido anteriormente. Contextualizando con los países desarrollados, Chile sigue registrando niveles elevados de desigualdad. A finales de 2013, el país ocupaba el primer puesto en ranking de desigualdad de ingresos de miembros de la OECD, como puede observarse en el Gráfico 2, seguido por México y, a mayor distancia, por Turquía. Debe notarse que casi todos los países de la OECD presentan un coeficiente de Gini menor a 0,35, y en la mitad de los casos por debajo de 0,30.10.

Según consigna un estudio del PNUD, la desigualdad de ingresos aumentó en Chile entre 1990 y 2000 para luego iniciar una tendencia decreciente, que es bastante marcada entre 2000 y 2006, y más moderada entre 2006 y 2013.

Educación

En educación, también se presentan desafíos importantes en cuanto a desigualdad. Según se consigna en el estudio *Desigualdad en Chile: desafío económico, ético, y político* (**Roberto Pizarro, 2005**), la calidad de la educación es especialmente mala para el 90% de los niños. No lo es para el 8,5 % de los niños de Chile, nacidos en familias ricas que se educan en colegios privados y por una razón muy simple: porque el gasto por alumno en colegios privados es de 2.772 dólares al año, mientras que el gasto público por alumno alcanza sólo a 600 dólares, vale decir cinco veces menos, consigna el estudio.

En este ámbito, el anterior escenario es el que facilita que mejores profesores sean contratados en colegios privados, sumando con esto también mejor infraestructura, bibliotecas y otros materiales relevantes para la calidad. Además, se consigna que esta desigual inversión en colegios privados y públicos, explica las brechas expuestas anteriormente.

Los gérmenes de los cambios culturales

La década de 2000-09 comienza a anticipar y a mostrar signos de que Chile estaba cambiando en distintos ámbitos.

En lo político, el 2002 por primera que asume un socialista la presidencia del país, desde que lo hiciera Salvador Allende en 1973. Claro que el otro hecho relevante es que Ricardo Lagos logró ganarle por escaso margen al representante del sector de la Centro Derecha, Joaquín Lavín, en una situación inédita desde el retorno a la democracia.

Pero un hito clave durante esta década estaba por venir. En 2006, por primera vez que una mujer llegaba a la presidencia de Chile. Michelle Bachelet llegó al poder con un 53,49% de los votos. Triunfo sustentado por los cambios culturales que mostraba Chile y que bien resume el analista político de la Universidad Diego Portales, Mauricio Morales.

“A los cambios políticos debemos adicionar algunos factores de orden cultural que nos ayudan a comprender el contexto de la elección de Bachelet. Hasta hace pocos años Chile se caracterizaba por una cultura machista, con alta legitimidad de la Iglesia Católica y con menor fuerza laboral de las mujeres. Hoy, producto de una serie de cambios, esta caracterización ha perdido vigencia. Existe una mayor valoración de las mujeres dentro de la actividad política se han desarrollado tendencias que apuntan a la igualdad de género en el mercado laboral, educación y, muy importante, el incremento de hogares encabezados por una mujer. Finalmente, asistimos a un ambiente internacional que ha promovido la igualdad de género y que se ha expresado en políticas gubernamentales principalmente orientadas a temas de pobreza” **(Mauricio Morales, 2007)**.

Relevante también son los movimientos que comienzan a surgir como respuesta al descontento que reina en la sociedad en distintos ámbitos. En jaque se puso el sistema educativo con la primera marcha estudiantil en 2006, la que exigía la derogación de la Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza, como consigna la revista Foreign Affairs Latinoamérica **(Tito Flores Cáceres , 2015)**. En 2011 se sumaron los estudiantes de educación superior, exigiendo educación “pública, gratuita y de calidad”.

Los cambios que la sociedad chilena empieza a considerar relevantes durante los “2000” se profundizan en la década siguiente, apoyado también por las nuevas formas de

comunicación y de organización que la sociedad empezó a incorporar, poniendo también otros temas sobre la agenda, como son los temas medioambientales.

La desigualdad dejó de ser el único tema relevante para los chilenos en la segunda década del siglo XXI. Se suman otros como el medioambiente. Según el Centro de Investigación para la Sustentabilidad de la Universidad Andrés Bello (UNAB), la preocupación de las personas por el medio ambiente es una constante que se ha mantenido durante los últimos tres años. De esta forma, el 90% de los encuestados manifiesta sentir preocupación por los problemas ambientales (**Universidad Andrés Bello, 2015**).

En este mismo contexto es que surge el “poder de la calle” como un sello característico de la década. Como hito aparece la Campaña “Patagonia Sin Represas” (movimiento que incluso hizo que se desechara la Mega Central Eléctrica de Hidroaysén). Se suman los movimientos estudiantiles, No + AFP, los que van acompañados de otro punto relevante desde las Comunicaciones: el denominado Activismo en Internet, el que permite hacer visible las causas que se levantan.

“La naturaleza digital de estos medios disminuye el costo monetario de distribuir información masivamente para movilizar a los individuos. Los medios sociales online también pueden promover la construcción de identidad social e individual –antecedentes relevantes de la acción de protestar (**Dalton, Sickle y Weldon 2009**)– facilitando múltiples canales para la retroalimentación interpersonal, la aceptación de los pares y el refuerzo de normas grupales. Estos sitios también pueden operar como centros de información. Por ejemplo, los usuarios de Facebook tienen un flujo de noticias (news feed) para monitorear a sus contactos, los que son regularmente actualizados acerca de lo que están haciendo (Hargittai 2007). Por otra parte, estos servicios permiten a los usuarios

crear y unirse a grupos en torno a intereses comunes. Así, aquellos que pertenecen a movimientos sociales y políticos pueden recibir información útil, difícil de obtener en otros lados, como encontrar oportunidades para involucrarse en actividades políticas, explican los académicos Andrés Scherman, Arturo Arriagada y Sebastián Valenzuela en su estudio *La Protesta en la era de las Redes Sociales: el caso chileno* (**Andrés Scherman, Arturo Arriagada y Sebastián Valenzuela, 2016**).

En este contexto convulsionado, hacia el año 2015 estudios seguían mostrando que la ciudadanía exigía “cambios totales” o de “reformas importantes”. Así lo definió la consulta del Departamento de Gestión y Políticas Públicas de la Facultad de Administración y Economía de la U. de Santiago, la cual especifica que un 88% de la población en Chile quiere cambios radicales, centrando la preocupación en temas como desigualdad social, desempleo y sistema educativo (Universidad Andrés Bello, 2015).

El PNUD, por su parte, en libro *Desigualdad en Chile: Duro de Matar* (PNUD, 2017), asegura, que los bajos sueldos son una de las consecuencias más complejas de la desigualdad en Chile, “el sentimiento de exclusión de parte de la población con respecto al desarrollo del país”. Y sigue: “Si el trabajo no aporta reconocimiento, resulta inefectivo como mecanismo de movilidad social, no constituye un espacio de aprendizaje y perfeccionamiento, no permite solventar las necesidades básicas y menos construir proyectos a largo plazo, como el financiamiento de la vivienda propia o la educación de los hijos, la inserción laboral pierde sentido”.

El Chile de Hoy: se suman otras agendas y se fortalecen otras

Pero hay otros temas que preocupan a la sociedad chilena y que no debieran ser descuidados.

Según la encuesta CEP de 2016, son los asaltos y robos los que concentran la mayor preocupación de la ciudadanía pasando del 52% de las menciones a fines del 2016 a un 55% en el período abril-mayo de este año. En el segundo lugar de la lista de preocupaciones se ubica la salud con un 36% de las menciones, siete puntos menos que el sondeo anterior.

La educación, en tanto, alcanza el tercer lugar con 32%, pero cae cuatro puntos porcentuales. Cabe destacar que este resultado se da adportas de que culmine el gobierno de Michelle Bachelet quien ha impulsado una reforma educacional que contempla gratuidad en la educación superior y desmunicipalización de establecimientos, entre otros puntos **(Centro de Estudios Públicos, 2017)**.

Otras publicaciones siguen demostrando que más allá de la desigualdad, hay otros temas que preocupan a la sociedad chilena. Según un estudio publicado por Ipsos y Espacios Públicos, en el año 2017 un 60% de la población se veía afectada por la inseguridad, mientras que para el 2018 esta cifra bajó 4 puntos, ubicándose en 56% **(IPSOS-Espacios Públicos, 2019)**.

Por otra parte, el sondeo indicó que el segundo motivo de preocupación para los ciudadanos es el servicio de salud deficiente, seguido de cerca por la venta y el consumo de drogas **(Ahora Noticias, 7 de marzo de 2019)**.

Según se pudo constatar también en revisión de prensa, y contrastada con entrevistas, existen otras instancias que se han levantado como clave en temas de desigualdad y pobreza. Por ejemplo, tema migratorio en el país. De hecho, el Presidente Sebastián Piñera despachó la nueva Ley de Migraciones vía decreto, la que entró en vigencia con amplio debate al respecto desde distintos sectores de la sociedad chilena.

Una encuesta realizada en el marco de un proyecto FONDECYT (CONICYT), preguntando sobre temas relativos a problemáticas sociales, determinó que uno de los más relevantes tiene que ver con tema migratorio **(Méndez, 2019)**.

El tema Igualdad de Género toma aún más prioridad y copa la agenda en los medios. Por ejemplo, Isabel Plá, ministra de la Mujer e Equidad de Género, señaló que esta era una de las prioridades del actual Gobierno **(Gobierno de Chile, 2019)**.

Acuerdos nacionales en temas de desigualdad, exclusión

A nivel Gubernamental, los temas de desigualdad y exclusión siguen dominando la agenda. Destaca el Acuerdo Nacional por la Infancia (#losniñosprimeros), instancia compuesta por autoridades de Gobierno, parlamentarios y representantes de la sociedad civil, creada por el Presidente Sebastián Piñera a inicios de su segundo Gobierno **(Gobierno de Chile, 2018)**.

Destacan otras instancias donde la Sociedad Civil tiene participación en temas relevados por el Gobierno. El mismo Presidente Piñera ha destacado la importancia que tienen estos temas en el país. En este ámbito cobra relevancia la iniciativa “Compromiso País”.

"Nosotros no vinimos al gobierno a cumplir un período de cuatro años, llegamos al gobierno con una misión, con un mandato, que es hacer de Chile un país desarrollado con mayor igualdad", aseguró el Mandatario el 16 de octubre de 2018.

El poder de las organizaciones sociales en Chile

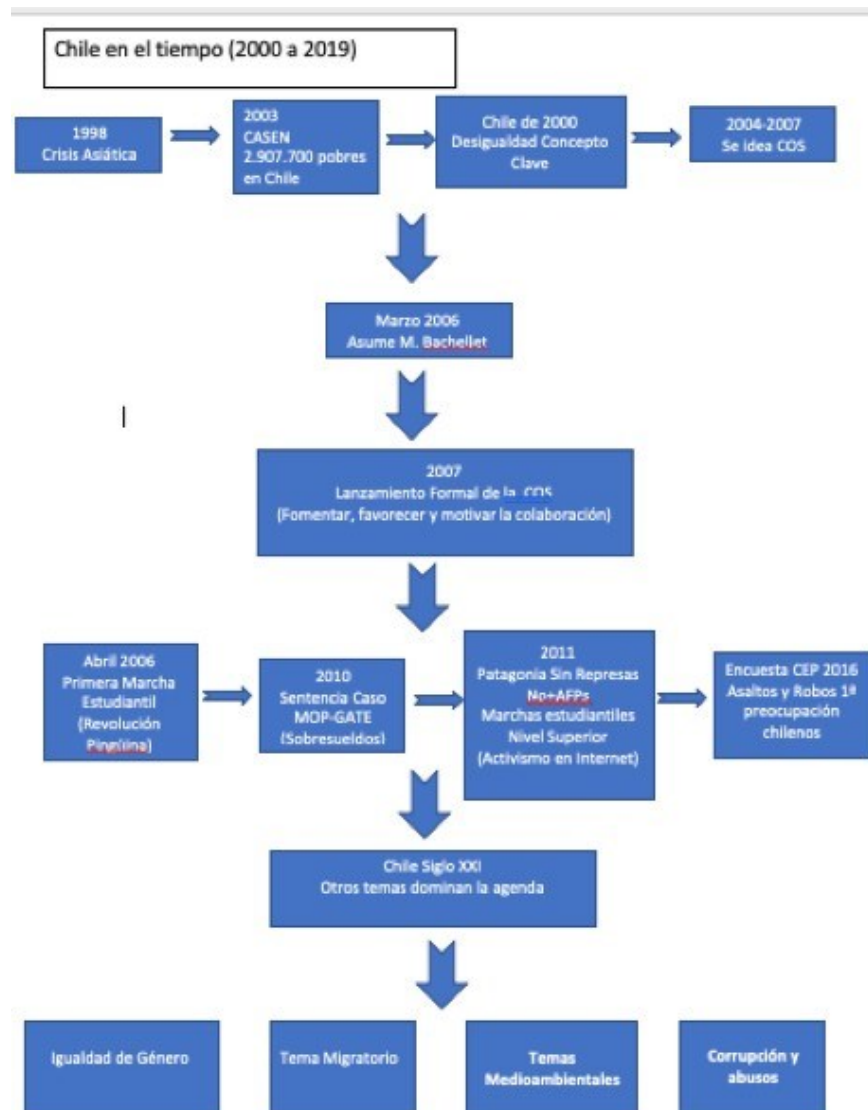
Para poder conocer el peso que hoy tienen las organizaciones en el país se considera como fuente relevante el estudio de Sociedad en Acción, del Centro de Estudios Públicos de la Universidad Católica y Fundación Chile+Hoy habla sobre la relevancia de las Organizaciones Sociales en el país (**Centro UC Políticas Públicas, 2017**). “Más del 95% de los chilenos ha escuchado hablar de al menos una Organización de la Sociedad Civil, quizá no bajo ese concepto, pero sí entendida como clubes deportivos, centros de padres, juntas de vecinos o fundaciones y asociaciones que prestan servicios sociales. Por otra parte, en un contexto de alta desconfianza ciudadana hacia casi todo tipo de instituciones públicas, religiosas y empresariales, es muy notable que el 70% de las personas le otorgue una alta valoración a este tipo de organizaciones”, comenta Ignacio Irarrázaval, Director del Centro de Políticas Públicas de la UC en columna publicada en La Tercera”, quien además señala que “en nuestro país se compone de más de 230.000 organizaciones que desarrollan actividades en educación, cultura, desarrollo social, medioambiente y salud, entre otras”.

Según Irarrázaval, hay al menos cuatro ámbitos a partir de los cuales se podría impulsar este sector. “En primer lugar se necesita reconocer transversalmente la contribución que estas organizaciones hacen a través de la entrega de bienes y servicios a la población. En segundo lugar, y dado que son autónomas, pero colaboran en la implementación directa de políticas públicas, se requiere una relación mucho más simétrica con el Estado, tanto a

nivel nacional como local, para aprovechar mejor la evidencia práctica que ellas están generando. En tercer lugar, si bien estas organizaciones gozan de una alta valoración de la ciudadanía, deben desarrollarse procesos que ayuden a resguardar la fe pública en ellas. Finalmente, en relación al financiamiento de este sector, se requiere mantener un adecuado equilibrio entre las distintas fuentes de ingresos. Al igual que en todo el mundo, se requieren aportes del Estado, pero estos deben ser otorgados en un contexto de autonomía y no imponer condiciones exageradas o arbitrarias que lleven a una captura de intereses”.

Por otra parte, el estudio muestra un hallazgo relevante. Las organizaciones de la sociedad civil “se adelantan permanentemente a la identificación de problemáticas que no están siendo abordadas por las políticas públicas y cuentan con décadas de experiencia acumulada en el trabajo con niños”. Y, consigna el informe, "complementan la cobertura de servicios sociales a lo largo de todo el país a través de la ejecución de programas del Estado". **(Ignacio Irarrázaval, 2019).**

Cuadro resumen análisis externo



b) Tendencias mundiales y locales

Actualmente, a nivel mundial, las ONG (Organizaciones No Gubernamentales) y las fundaciones/corporaciones son actores clave en el tercer sector (entidades sin ánimo de lucro), y su labor es fundamental en todo lo que implica un trabajo articulador, colaborativo y voluntario.

Estas organizaciones -a nivel local, nacional o internacional- son asociaciones de personas de la sociedad civil que desarrollan su actividad social en ámbitos muy diversos, generalmente se centran en el trabajo humanitario, social y cultural con trabajadores contratados o bien con voluntariado.

Tendencias mundiales demuestran que dichas actividades y proyectos tienen como ejes principales el impacto social, ambiental y económico. Aquí el impacto, innovación y sostenibilidad son casi requisitos intrínsecos.

Otros aspectos a destacar tienen que ver con que hoy existen demandas ciudadanas colectivas y transversales, donde la colaboración y articulación de iniciativas entre el sector público y privado son clave. Incidir en políticas públicas es el ideal que tienen muchas organizaciones de la sociedad civil, por ejemplo.

Muchos de los desafíos tienen relación con las personas adultos mayores -más aún cuando las estadísticas demuestran a nivel demográfico, que la esperanza de vida aumenta en hombres y mujeres. También la inclusión social, donde se considera a las personas migrantes, con capacidades (cognitivas, físicas u otras) diferentes, raza, etnia, condición

sexual, religiosa, política; la alfabetización digital; acceso a una vivienda digna, a salud y educación de calidad; un trabajo remunerado, entre otros.

c) Entidades en Chile

En Chile existen diversas iniciativas que son parte del ecosistema que busca el bien común, la responsabilidad social, desarrollo sostenible y negocios más conscientes. Entre ellas destacan Pacto Global de Naciones Unidas, Prohumana, Acción Empresa, Sistema B (a nivel global) y Empresas Conscientes (parte del Capitalismo Consciente mundial), entre otras.

Asimismo, se promueven otras instancias como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Organización de Naciones Unidas (ONU) a nivel mundial, junto con el programa local “Compromiso País” (promovido por 3xi y la misma COS) que pretende identificar, priorizar y gestionar problemáticas que afectan a distintos grupos de la población, mediante soluciones colaborativas entre el sector público, privado, sociedad civil y sus propios usuarios.

Se agrega también el movimiento global, nacido en Estados Unidos, Capitalismo Consciente, que cuenta con capítulos locales en diferentes partes del mundo, tal como el caso que se tiene en Chile a través de Empresas Conscientes. Es una iniciativa que cree que la libre empresa es el más poderoso sistema de cooperación social y progreso humano y que se puede ir más allá si se explota su potencial para hacer un impacto positivo en el mundo. Basa su accionar en cuatro pilares: propósito elevado, integración de stakeholders, liderazgo consciente y cultura consciente.

d) Medios de comunicación

De forma manera muy escasa, según cuentan algunas fuentes consultadas en el proceso de entrevistas, los medios de comunicación recurren a la COS como un referente en materias relacionadas con pobreza y exclusión, cuando necesitan contactar fuentes específicas para sus contenidos. Es aquí donde la COS tiene la posibilidad de referir a organizaciones pequeñas, idealmente las menos conocidas, con el fin de darles la oportunidad de visibilizar su trabajo.

Los temas de exclusión social y pobreza son parte constante de las pautas periodísticas, por lo cual siempre se está necesitando obtener datos e información de la COS. Sin embargo, ésta no habla desde su calidad de organizadora, sino que los protagonistas son sus entidades socias.

e) Competencia

Si bien algunas personas -como por ejemplo Hans Rosenkranz, director ejecutivo COS- señalan que la Comunidad no tendría competencia, se propone identificar como su principal competencia todas aquellas organizaciones que no están dentro de ella y que buscan los mismos objetivos, en focos como la reducción de la pobreza y exclusión social.

Entre ellas, se pueden mencionar:

- Hogar de Cristo
- Desafío
- Teletón
- ChileVoluntario

- Red de Organizaciones Sociales en Chile
- Iglesia Católica
- Congregaciones
- ONG's medioambientalistas, feministas u otros movimientos sociales, que a través de sus intereses busca influir y ganar sus espacios con propuestas propias, copando también la agenda mediática.
- www.accionag.cl (53 organizaciones)
- Red nacional de ONG's de infancia y juventud Chile (45 organizaciones).

f) Análisis estratégico: Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Experiencia en la articulación de organizaciones de sociedad civil, empresas y Estado, en torno a diferentes proyectos sociales. ✓ Desarrollo de la FECU (Ficha estandarizada codificada uniforme) social como herramienta de transparencia de las organizaciones. ✓ Representar a 217 organizaciones como un interlocutor válido para articular diversas instancias en el país. ✓ Red de interacciones que se ha logrado establecer con diferentes actores de la sociedad. ✓ Tiene instaurada una “cultura amable” con sus organizaciones socias. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No posee una estrategia de comunicación. ✓ Oferta limitada de servicios (sólo están las mesas y la FECU, y Navega Social) para sus organizaciones socias y no socias. ✓ Bajo nivel de posicionamiento y visibilidad del trabajo que realiza. ✓ No se cuenta con una persona que funcione como vocera de la entidad. ✓ Falta de gestión de socios que fidelice, segmente e implemente un modelo de gestión. ✓ No certifica ni entrega sello a sus asociados. Entrega más bien un sello de confianza en la ciudadanía.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mayor presencia y expansión en regiones. ✓ Potenciar el trabajo junto a la iniciativa 3xi, pero teniendo precaución en el sentido del riesgo que implica vincularse en lo político. ✓ Posicionar a la COS como un referente y experto en materia de gestión y articulación de temas sociales, principalmente pobreza y exclusión social. ✓ Aumentar la oferta de servicios y valor a sus organizaciones miembros. ✓ Aumentar el número de organizaciones participantes. ✓ Aumentar el número de organizaciones participantes. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Que se excluyan las organizaciones sociales (fundaciones y corporaciones) que son parte de la Comunidad, o bien que no se sumen más a sus filas. ✓ Que se cree otra organización similar a la COS. ✓ Que se vea afectada la economía global y por ende la chilena, lo cual no permita que las organizaciones, además de empresas sigan apoyando este tipo de proyectos e iniciativas sociales. ✓ Que las mesas técnicas de la COS queden fuera en caso de que Compromiso País se transforme en Ley (sus 16 mesas). ✓ Que las organizaciones socias no se sientan representadas y decidan bajarse o hablar mal de forma negativa de ella.

g) Públicos de interés

En términos generales, el público objetivo/usuarios de la Comunidad corresponde a organizaciones sin fines de lucro que trabajan en superación de la pobreza y la exclusión social.

Asimismo, sus principales grupos de interés son las organizaciones socias, el Estado y agentes de cooperación, empresas, medios de comunicación, la ciudadanía, sociedad civil organizada y academia.

3. DIAGNÓSTICO COMUNICACIONAL

El diagnóstico comunicacional consiste en el reconocimiento de la situación actual de la organización, en todas sus áreas y los distintos grupos que las conforman, con el objetivo de evaluar la eficacia y eficiencia de los sistemas de comunicación de la organización, y así mantener lo que se encuentra funcionando y generar los cambios que se requieran.

A continuación, se utilizará la Metodología para el diagnóstico comunicacional (Betzhold, 2018) para la construcción de éste.

a) Construcción del diagnóstico

- Revisión de la documentación para establecer el norte de la COS.
- Análisis de la FECUS Social (historia, misión, valores, resultados operacionales y financieros, procedimientos y políticas, estructura organizacional, proyectos, áreas de trabajo, estudios de clima, satisfacción, entre otros).
- Sitio web corporativo y redes sociales COS.
- Entrevista con directores (directorío), director ejecutivo (actuales y pasados) y con miembros del equipo interno de la organización para entender lo que ellos buscan, cómo lo hacen según ellos y según sus colegas:
 - Del negocio (lo que se busca, lo que ocurre y los problemas priorizados).
 - De la comunicación (qué sucede hoy, oportunidades de mejora, prioridades y lo que funciona bien).
- Entrevistas con algunos directores ejecutivos y

representantes de las organizaciones socias.

- Entrevistas con personas que se vinculan y/o que se han vinculado en términos profesionales con la organización.
- Sondeos con los principales editores periodísticos de algunos medios de comunicación.

➤ Observación e inventario de medios de comunicación organizacional:

- Medios que usan (canales)
- Frecuencia
- Distribución
- Audiencia
- Objetivos
- Segmentación de temas
- Evaluación de la audiencia
- Nivel de consumo

➤ Entrevistas con otros grupos de interés de la COS

➤ Análisis de resultados

➤ Conclusiones

Cabe señalar que, para la obtención de información del presente diagnóstico, se utilizaron diversas fuentes (primarias y secundarias), entre ellas: entrevistas a miembros del directorio y Director Ejecutivo, a miembros del equipo interno de la COS, a directoras ejecutivas de algunas organizaciones socias, y a personas involucradas directa e indirectamente con su negocio.

Como fuentes secundarias, se obtuvo información desde el sitio web corporativo, redes sociales y boletines digitales de la COS, de la FECU Social, otros sitios web vinculados a su negocio, al entorno directo e indirecto (competencia, factores sociales, económicos, demográficos, políticos, educación, salud, medio ambiente), análisis de prensa y medios de comunicación, entidades gubernamentales, ONG's, fundaciones y corporaciones, entre otros.

b) Diagnóstico inicial

- Desde su creación en el año 2007, la COS no ha tenido un área formal que se encargue de la gestión de su comunicación, ni tampoco una política que guíe este ámbito dentro de la organización. Por tanto, no existe una estrategia de comunicación ni interna ni externa con foco en el negocio de la COS.
- No está definido un vocero oficial que represente la voz de la COS.
- Las acciones comunicacionales que se han logrado son más bien aisladas y no estratégicas.

- Tampoco existe alguna estrategia de comunicación digital (marketing digital y redes sociales), sólo se cuenta con un sitio web corporativo y redes sociales, pero carecen de gestión estratégica.
- Desde el directorio, y en distintos periodos de gobierno corporativo, se ha solicitado mantener un bajo perfil respecto a la comunicación organizacional, siendo las mismas organizaciones socias las protagonistas para la visibilidad de su quehacer, por tanto, ha sido más bien algo deliberado.
- Debido a lo anterior, es que no se ha logrado generar un posicionamiento como COS en los medios de comunicación y sociedad en general, a fin de dar visibilidad a elementos esenciales y estratégicos como su misión, propósito, proyectos, organizaciones socias, conceptos centrales de comunicación y/o mensajes claves, cultura corporativa, identidad visual, entre otros.

Levantamiento de información para establecer el diagnóstico

- Entrevistas en profundidad

Metodología: se realizan entrevistas en profundidad (preguntas abiertas) con actores clave para poder elaborar el presente Diagnóstico en relación a la Comunidad de Organizaciones Solidarias.

Las entrevistas realizadas fueron las siguientes:

Nombre	Cargo	Fecha entrevista
Pedro Arellano	Fundador y ex presidente COS	30 de abril 2019
Alejandra Pizarro	Asesora y ex directora ejecutiva COS	7 de mayo 2019

Leonardo Moreno	Secretario COS	25 de abril 2019
Hans Rosenkranz	Director Ejecutivo COS	23 de mayo 2019
Dante Aguirre	exdirector de Desarrollo COS	29 de mayo 2019
Isabel Lacalle	Directora ejecutiva Corporación Nuestra Casa	30 de mayo 2019
Cecilia Stehr	Gerente de la Fundación Crecer	22 de mayo de 2019
Eduardo Galleguillos	Director de Relaciones Institucionales de la Fundación Coanil	20 de mayo 2019
Danae Mlynarz	Ex Jefe de División de Cooperación Pública Privada del Ministerio de Desarrollo Social de Chile	13 de mayo 2019

Sondeo digital a editores de medios de prensa

-Metodología: Se envía vía mail un cuestionario con preguntas cerradas a editores de distintos medios de comunicación del país, tanto de prensa escrita, televisión y digital.

Los editores que respondieron las preguntas fueron los siguientes:

Nombre	Cargo	Fecha entrevista
Eduardo Urtubia	Editor general Diario La Cuarta y La Hora.	2 de mayo de 2019
Benjamín Blanco	Editor general Emol.com	2 de mayo de 2019
Angélica Baeza	Coordinadora de contenidos LaTercera.com	3 de mayo de 2019
Waldo Díaz	Subeditor de Reportajes El Mercurio	4 de mayo de 2019

Alejandro Osorio	Editor Digital Publimetro	4 de mayo de 2019
José Carlos Pérez	Editor T13	5 de mayo de 2019
Paula Vargas	Editora Jefa Diario Financiero	5 de mayo de 2019

c) Entrevistas en profundidad aplicadas al directorio de la COS

Entrevistados:

- Pedro Arellano, fundador y ex presidente COS.
- Alejandra Pizarro, asesora y ex directora ejecutiva COS.
- Leonardo Moreno, secretario COS.

Principales ideas obtenidas:

- Tema comunicación es clave y nunca se ha abordado de forma profesional y estratégica.
- Producto de lo anterior, la COS carece definición estratégica de comunicación, tanto en el ámbito interno como en el externo.
- No existe estrategia de mensajes clave ni definición de voceros.
- No existe consenso sobre si posicionar a la COS en los medios como organización o potenciar a las fundaciones socias.
- La COS necesita tener una identidad que la ponga a tono con los tiempos, vinculada a lo problemas País, en cómo lograr integración y cohesión.
- Tema solidaridad ha mutado desde que nació la COS hasta nuestros días.

- Otros temas dominan la agenda: igualdad de género, droga, medioambiente.
- Falta identidad de marca.
- Rol relevante al aunar más de 200 fundaciones del país, lo que la hace relevante, tanto para cualquier Gobierno como para el empresariado.

d) Entrevista en profundidad aplicada al Director Ejecutivo de la COS

→ Hans Rosenkranz

Principales ideas obtenidas:

- Existen dudas de cómo se articula relato de la Comunidad.
- Personalismo de Alejandra Pizarro (ex Directora Ejecutiva) como representante de la COS.
- Cómo se articula Solidaridad y Colaboración. ¿Qué primero? Dudas.
- Más que redefinir propósito, dice que se debe organizar.
- Entre articulador y coordinador es un valor para la Comunidad.
- El rol de la COS es ser articulador, establecer estándares para las fundaciones a través de la FECU, reporte de resultados.
- Existen temas que se podrían sumar a nuevas mesas, por ejemplo tema migrantes.
- La COS no tiene agenda propia.
- Cultura interna: horizontal, colaborativa.
- Se carece de procesos establecidos o formales internos. Falta sistematización.
- Falta instaurar la Colaboración de la COS hacia afuera, por ejemplo con otras organizaciones como AcciónAG.

- Dice que se debería aumentar aporte de organizaciones socias para tener mayor autonomía en financiamiento.
- La COS tiene relación transversal con todos los Gobiernos.
- Se busca visibilidad grupal de las organizaciones, no individual. Tampoco de la COS.
- La COS busca representar las causas, instaladas en las mesas de trabajo.
- Una de las misiones de la COS es subir estándar de organizaciones socias. La mayoría no tiene indicadores de gestión por falta de recursos. Este punto es clave ha desarrollar por parte de la Comunidad.
- FECU relevante como trabajo para las organizaciones.
- Tema Personal que trabaja en las organizaciones es precario. Esto se traduce en muchos ámbitos.
- La COS debe dotar de soportes de gestión a las organizaciones.
- No hay necesidad de crecer en regiones.
- Canales de comunicación: Mail interno, semanal.
- Paz Venegas encargada de comunicaciones.
- Desconocimiento del posicionamiento que la COS tiene en el mercado.
- La COS tiene como prioridad en ver como articulamos la comunicación de lo que sale en las mesas hacia afuera, más que lo que la Comunidad comunica hacia afuera.
- Hoy las 16 mesas que existen no tienen voz ni visibilidad en los medios.
- Se está armando estrategia de comunicación para posicionar las mesas. No a la Comunidad. A través de ellas se busca darles visibilidad a las fundaciones más pequeñas, pero siempre desde las causas.
- Se está diseñando estrategia de relacionamiento con los medios, la que hoy no existe.

- No hay pensada una estrategia en redes sociales ni tampoco en una redefinición de la imagen corporativa e identidad visual.

e) Entrevista en profundidad aplicada a miembro del equipo interno de la COS

Entrevistado:

→ Dante Aguirre, exdirector de desarrollo.

Principales ideas obtenidas:

- No se cuenta con una estrategia comunicacional
- Los hitos más importantes son la FECUS Social y Fundación Amancay (postulación a financiamiento de proyectos).
- Experiencia en la articulación de organizaciones de sociedad civil, empresas y Estado, en torno a diferentes proyectos sociales.
- La COS es un referente en términos de pobreza y exclusión social.
- Oferta limitada de servicios para sus organizaciones socias y no socias.
- Falta de gestión de socios que fidelice, segmente e implemente un modelo de gestión.
- La COS entrega un sello de confianza en la ciudadanía.
- Falta sistematización en los procesos de trabajo.
- Se debería posicionar a la COS como un referente y experto en materia de gestión y articulación de temas sociales, principalmente pobreza y exclusión social.
- Aumentar la oferta de servicios y valor a sus organizaciones miembros.
- Aumentar el número de organizaciones participantes.

- Amplificar el trabajo que realiza la COS a través de diferentes líderes de opinión de sus mismas organizaciones miembros que operen como embajadores o influenciadores.

f) Entrevistas en profundidad aplicadas a directoras ejecutivas de organizaciones socias.

Entrevistados:

→ Isabel Lacalle, directora ejecutiva Corporación Nuestra Casa.

→ Cecilia Stehr, gerente de la Fundación Crecer.

Principales ideas obtenidas:

- Relato poco claro por parte de la COS.
- Diseño “noventero”.
- Falta posicionar a las fundaciones más pequeñas.
- Falta relevar otros temas importantes para la COS.
- No hay claridad sobre lo que es representar al “Tercer Sector” o “Sociedad Civil”.
- Falta representatividad organizaciones más pequeñas en Directorio.
- La posibilidad de ser comunidad desde un espíritu colaborativo (aporte más significativo).
- Su misión debería orientarse más hacia el desarrollo de servicios y estructuras de soporte hacia las organizaciones socias.
- Sólo reportamos FECUS, no participamos ni de las mesas ni de los grupos de formación y desarrollo.

- No tenemos cabida ni espacio para nuestra fundación.
- Se han priorizado proyectos como el Navega Social, 3xi y Movidos.
- Sólo participamos de la Asamblea Anual de Socios.
- No estoy conforme con el trabajo de la COS en los últimos 3 a 4 años.
- Se pide ayuda en las áreas de servicios que tienen que ver con entregar alguna posibilidad de soporte en función de las necesidades concretas que tienen las organizaciones.
- Falta de conocimientos técnicos por parte de algunas personas de la COS.
- Se usa el correo electrónico como canal formal de comunicación.
- Sólo se exhibe el logotipo de las organizaciones socias.
- No existe ningún relato en relación con el quehacer de cada una de las organizaciones ni tampoco los espacios donde la comunidad se instala.
- La COS se comunica y se presenta en la sociedad como otra fundación y eso son los espacios comunicacionales que ocupa.

g) Entrevistas en profundidad aplicadas a personas vinculadas directa o indirectamente a la organización (actualmente o en el pasado):

Entrevistados:

→ Eduardo Galleguillos, director de Relaciones Institucionales de la Fundación Coanil (personas con capacidad intelectual limitada que ayuda al niño).

→ Danae Mlynarz, ex Jefe de División de Cooperación Público Privada del Ministerio de Desarrollo Social de Chile (2014 a 2017).

Principales ideas obtenidas:

- Falta de posicionamiento de la COS como un todo.
- Falta de asesoría comunicacional.
- Poca información sobre lo que es y su rol dentro de la sociedad.
- Concepto de Sociedad Civil y Tercer Sector son poco claros para posicionarlos comunicacionalmente.
- Rol relevante por respaldo que da estar dentro de una organización seria (FECU) y también por la potencia de articular potencialmente un discurso con más de 200 organizaciones de respaldo.

h) Sondeo digital a editores periodísticos de medios de prensa**Entrevistados (Cuestionario preguntas cerradas):**

- Eduardo Urtubia, editor general Diario La Cuarta y La Hora.
- Benjamín Blanco, editor general Emol.com.
- Angélica Baeza, coordinadora de contenidos LaTercera.com.
- Waldo Díaz, subeditor de Reportajes El Mercurio.
- Alejandro Osorio, editor Digital Publimetro.
- José Carlos Pérez, editor T13.
- Paula Vargas, editora Jefa Diario Financiero.

Principales ideas obtenidas:

- Sólo uno de los entrevistados conoce la Comunidad (tampoco por sus siglas).
- Desconocimiento de su rol.

- Tampoco conocen a sus integrantes.
- Sólo conocen el rol que cumplen algunas de sus fundaciones socias.
- Consideran relevante los temas que tratan.
- Desconocen que participen en mesas temáticas donde se tratan distintos temas sobre Solidaridad.
- Desconocen que participen en Compromiso País.
- Señalan que serían muy importante a la hora de generar pautas noticias en temas de exclusión y pobreza.

i) Inventario de medios de comunicación organizacional

En este caso, se consideran como canales de comunicación a las plataformas, soportes e instancias de participación (físicas) que utiliza la COS:

- Sitio web corporativo (información corporativa)
- Teléfono oficina.
- Redes sociales (Facebook y Twitter).
- Boletín mensual (Relato de la semana), 4 a 5 noticias, periodicidad semanal.
- Mailing (comunicaciones varias).
- Asamblea anual de socios.
- Reuniones de mesas técnicas.
- Charlas específicas.

j) FODA Comunicacional

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>-El equipo de la COS comprende que todas las organizaciones socias tienen necesidades comunicacionales diferentes.</p> <p>-Equipo reconoce que se requiere una estrategia de comunicacional.</p>	<p>-Definir una estrategia de comunicación interna y externa.</p> <p>-Visibilizar el propósito y el quehacer de la COS con todas sus organizaciones socias a través de diferentes medios de comunicación tradicionales y digitales.</p> <p>-Posicionar los mensajes claves de la COS a través de un vocero válido, participativo y opinante.</p> <p>-Rediseñar la identidad visual y alinearla con estos tiempos, darle un refresh en términos de imagen.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>-No tiene una estrategia ni política de comunicación interna y externa.</p> <p>-Falta sistematizar los canales de comunicación, contenidos, frecuencia y periodicidad.</p> <p>-Posee un sitio web sin estrategia, contenidos no son atractivos ni actualizados.</p>	<p>-Que las organizaciones socias no se enteren de las informaciones que les competen.</p> <p>-Que no lleguen correctamente las informaciones enviadas.</p>

k) Análisis de la información

A continuación, se analizarán y explicarán los temas más representativos que fueron obtenidos en la etapa de entrevistas, sondeos y revisión de antecedentes por medio de fuentes primarias y secundarias.

Tema 1: Nivel de posicionamiento de la COS en los medios

Para poder identificar el nivel de conocimiento que tiene la COS dentro de los medios de comunicación, y entre periodistas, se aplicó un sondeo digital con preguntas tendientes a indagar lo anterior, se realizó de forma aleatoria, tomando como referencia los medios más importantes del país. Los profesionales consultados participan activamente en la creación y definición de pautas informativas, por lo que se considera relevante su opinión.

Las respuestas, que están todas detalladas como anexos al final de este estudio, demuestran el bajo nivel de conocimiento que tiene la Comunidad, ya sea en las labores que realiza, en su ámbito de acción, con respecto a sus integrantes y con respecto a su rol dentro de la sociedad.

Sólo uno de siete periodistas sondeados, conocía a la COS como tal. Tampoco estaban al tanto de su rol como articulador de la Sociedad Civil. Por otra parte, desconocían la presencia en el directorio de Rodrigo Jordán o Benito Baranda.

Otro punto que también desconocen los periodistas, es con respecto a la participación de la COS en mesas técnicas, las que buscan fortalecer el rol político de las organizaciones de la Sociedad Civil en el diseño, implementación y evaluación de las políticas públicas en Chile.

Sin embargo, en este ámbito se observan oportunidades importantes para la COS, ya que los profesionales consultados podrían considerar, de manera habitual, los temas que propone la COS dentro sus pautas de contenidos periodísticos.

En este sentido, Benjamín Blanco, editor de EMOL.cl, dice que “si conociera la existencia de una organización como ésta, sería fuente importante de noticias. “Creo que tendrían un rol importante para sacar impresiones de distintos temas; como Casen, Censo, etc”.

De igual modo, Eduardo Urtubia, Editor General de La Cuarta, explica que “el hecho de que sea una organización que vela por la sociedad ya es un aporte. Potencialmente, es una fuente noticiosa, por lo que es evaluable su pauta.

Algo similar piensa el subeditor de Reportajes de El Mercurio, Waldo Díaz, quien comenta que “es relevante que se conozca la labor de la Comunidad en los medios de comunicación, ya sea como generadora de noticias como fuente de consultas que puedan surgir de temáticas que afectan tanto a la sociedad, como son la exclusión, pobreza, etc”.

Por su parte, Alejandro Osorio, editor de Publimetro Chile, explica que “por la cantidad de organizaciones que coexisten, debería ser interesante como generadora de pautas.

Ahora, el hecho de que sea tan desconocida refleja problemas para poner temas en la agenda”.

El editor del noticiero central de T13, José Carlos Pérez y el único del estudio que aseguró conocer a la Comunidad, agrega que “creo que es una organización muy poco conocida y con poca presencia en los medios. Si tuviera más visibilidad, sería muy relevante en la generación de estos temas”.

Alejandra Pizarro, ex directora ejecutiva de la COS, justifica lo anterior, explicando que desde el directorio se pide un bajo perfil ante los medios de comunicación, “no tenemos estrategias ni voceros definidos, sí tenemos temáticas y contenidos que aportar”, enfatiza.

Asimismo, agrega que “me interesaría definir una estrategia de comunicación que posicione a la COS como un lugar de conocimiento técnico y de experiencia en los territorios, que pongan a más organizaciones que las que conocen los periodistas. Cómo definir quien habla desde la COS, quien debe visar los contenidos de las mesas técnicas también (visar el cómo, porque el qué lo hace el experto)”, puntualiza.

En definitiva, la COS es vista como una organización relevante, pero que no aprovecha su potencial, sobre todo en la generación de contenidos atractivos para los medios de comunicación.

Conclusiones:

- Sólo uno de los editores de medios de comunicación entrevistados conoce la Comunidad (tampoco por sus siglas).
- Desconocimiento de su rol por parte de los editores de los medios de comunicación entrevistados.
- Los periodistas no conocen a los miembros del Directorio.
- Los editores sólo conocen el rol que cumplen algunas de sus organizaciones socias (en general las más grandes).
- Consideran relevante los temas que tratan, por los que podrían incluirlos en pautas temáticas.
- Desconocen que participen en mesas técnicas donde se tratan distintos temas sobre pobreza y exclusión social.
- Desconocen que participen en instancias como “Compromiso País”.
- Señalan que sería muy importante a la hora de generar pautas noticias en temas de exclusión y pobreza.

Tema 2: Falta de una estrategia comunicacional

Dentro de las fuentes consultadas, existe consenso en cuanto a que la Comunidad nunca ha abordado de manera profesional ni estratégica los aspectos referidos a temas comunicacionales.

“El tema de la comunicación es clave, nunca lo hemos sabido abordar bien. Debemos saber cómo colocar los temas, cómo poner esta voz tan significativa para la sociedad

completa y que no aparezca como las organizaciones que andan pidiendo plata y que son los gallos que tienen poco que hacer o no tuvieron desarrollo profesional”, destaca el fundador de la COS, Pedro Arellano en entrevista realizada para este proyecto.

Alejandra Pizarro declara que “comunicacionalmente creo que se debe profesionalizar el trabajo de la COS, pero sin perder su espíritu, es ante todo un lugar de encuentro y vinculación para ser lo que lo que le estamos diciendo a Chile que tiene que ser. También falta diseñar una estrategia de comunicación interna”.

Más crítico en su análisis es Leonardo Moreno, actual secretario de la COS y director ejecutivo Fundación para la Pobreza, quien sostiene que “la COS tiene una muy mala comunicación, no tiene comunicación estratégica. La COS es noventera. Desde el logo, los colores, lo que quiere transmitir, es como la casa del “buenismo”, y no puede ser la casa de la beneficencia. La COS necesita tener una identidad que la ponga a tono con los tiempos, vinculada a lo problemas País, en cómo lograr integración y cohesión”.

El director ejecutivo de la COS, Hans Rosenkranz, afirma que existe un plan estratégico por desarrollar del punto de vista comunicacional. “Vamos a poner a un ex director de un diario que nos ayudará articular nuestra conversación con los medios y articular encargados de comunicaciones de las fundaciones. No está muy armado, porque recién partió. Primera reunión hace dos semanas. Pero la idea es tener equipo de expertos que asesoren las mesas en términos de vocerías, de contenidos, cuando entrar y cuando no entrar y decida, bien on demand, cuando tiene que explotar o no un tema. Hay que ser estratégico para no tocar la puerta de los medios todos los días. Generar red de medios

que entiendan que la Comunidad entrega contenido consensuado de las organizaciones. Que son temáticas trabajadas, con respaldo de cada organización”, dice Rosenkranz.

Desde la vereda de las organizaciones socias, la directora ejecutiva de la Corporación Nuestra Casa, Isabel Lacalle, señala que “en temas de comunicación le falta mucho a la COS, sobre todo en cuanto a relato. Tiene diseño noventero. Faltan integrar herramientas más tecnológicas y modernas, por ejemplo, hay presentaciones en las que podríamos votar de manera electrónica”.

Por su parte, la ex Jefe de División de Cooperación Público Privada del Ministerio de Desarrollo Social de Chile -periodo 2014 a 2017- Danae Mlynarz, sostiene que “a la COS le falta asesoría comunicacional. Hay poca información sobre lo que es. No existen para la sociedad en general, sí existen como nicho para el Ministerio de Desarrollo Social y Familia o para el SENAME, pero es un problema que uno ve en la Sociedad Civil a nivel general. Si uno ve el estudio de la Universidad Católica, Sociedad en Acción, que fue un proyecto de Ignacio Irrázaval, hay una encuesta nacional donde se pregunta por la Sociedad Civil y nadie sabe lo que es, como concepto no se reconoce”.

Conclusiones:

- Se reconoce que la comunicación es clave, pero nunca se ha sabido abordar.
- Se tiene consciencia de que la gestión comunicacional se debe profesionalizar dentro de la COS.
- No tiene una política ni estrategia de Comunicación organizacional (Interna y externa).

- Falta la construcción de un relato corporativo.
- Hay una sola persona que se encarga de la gestión de la comunicación tanto interna como externa. De formación es bailarina, no tiene formación profesional en comunicaciones.

Tema 3: Visibilidad de la COS, las causas, las mesas técnicas y las organizaciones socias.

Fuentes consultadas, coinciden en señalar que uno de los problemas que tiene la Comunidad es en cuanto a que existen muchas visiones contrapuestas de cómo abordar el tema comunicacional.

Eduardo Galleguillos, encargado de Relaciones Institucionales de Coanil, cree que “hoy la Comunidad efectivamente no es conocida. Se debe trabajar para posicionarla como un todo. Pero para eso es vital que quienes la formen dejen de lado sus egos personales y particulares en desmedro del colectivo. Siento que muchas veces eso les juega en contra”.

“No tengo respuesta sobre este punto. Es una tensión permanente. Pedro (Arellano) te va a dar ejemplo de collar de perlas. Las COS es el collar y las organizaciones las perlas. Es el hilo que las une. Hay que mostrar las perlas que son las organizaciones y estoy de acuerdo con eso, pero hoy tampoco puedo ser tan ciego que si quieres tener más incidencia, más peso como actor y quieres poner tus intereses encima de la mesa, debes tener más peso y para eso necesitas a la COS como organización que aglutina a una serie de organizaciones que tienen un mismo fin. En ese sentido, yo creo que la COS no debiera

tener a mi juicio dentro de ella programas. No puedes competir con las organizaciones. Son ellas las que la forman. La COS debiera tener un comité directivo muy potente, que organice las mesas, que fije su foco e las políticas públicas, que fije su foco en fortalecer a las organizaciones, que sea más solidaria y ver qué pasa con las organizaciones más pequeñas. Acompañarlas”, argumenta Leonardo Moreno.

Para Isabel Lacalle, uno de los puntos clave es darle la oportunidad a las Fundaciones más pequeñas de tener visibilidad pública, lo que no se logra del todo. “Creo que se debería trabajar más en posicionar a las más pequeñas”, asegura la Directora Ejecutiva de la Fundación Nuestra Casa.

“Quizás si es necesario posicionarse en los medios como COS, pero no es algo que me mata ni quita el sueño, pues en los lugares donde la Sociedad Civil es el relevante en la toma de decisiones, nosotros sí somos protagonistas. Cuando se arman las 16 mesas de Compromiso País, el ministro Moreno llama a la COS, no al Hogar de Cristo. Nosotros hemos hecho un trabajo en ser un interlocutor válido en los espacios donde se toman las decisiones, primero en el mundo estatal. Hay periodistas especializados que llaman a la COS para buscar expertos en ciertas temáticas”, argumenta Alejandra Pizarro.

“En un contexto comunicacional (visibilidad en los medios), parte del discurso de la COS debe sostenerse en decir, te pondremos en el lugar cuando llamen a los expertos, pero para los medios debemos ser un referente en los temas, todos deben tener oportunidad de visibilidad, no solo los grandes”, dice Pizarro, agregando que “desde el directorio se pide un bajo perfil ante los medios de comunicación, no tenemos estrategias ni voceros definidos, sí tenemos temáticas y contenidos que aportar”, dice Pizarro.

“Efectivamente hay dos visiones dentro de la COS con respecto a este tema”, dice Arellano. Sin embargo, él tiene una visión clara sobre este punto. “Yo no soy un intelectual, pero siempre uso las metáforas: desde el inicio yo he pensado que esto tiene que ser un collar con perlas. El hilván es la comunidad, que une a las organizaciones, pero el hilván no se ve. Si las perlas. No es el que anda apareciendo en los diarios, porque además va a generar conflictos. Podemos tener una voz colectiva, pero no es nuestra voz principal. Nuestra vocación no es ser el vocero de las organizaciones sociales. Podría ser que tuviéramos en algún minuto eso, pero la COS no parte para eso. A diferencia de una organización gremial, que si es importante que tenga ese rol. Porque es funcional a su tarea, a su misión”, agrega Arellano.

Hans Rosenkranz define la posición actual de la COS en este sentido. “Lo que queremos es darles relevancia a las mesas técnicas y no posicionar a la Comunidad. Lo que si necesitamos y es prioritario es que las 16 mesas tengan voz. Ahí si necesitamos estrategia de medios. Viene de la comunidad, no para posicionar la COS. No es decir “la Comunidad es súper importante para Chile...”, no. No queremos posicionar a la comunidad. Son los temas de las mesas, las causas. Lo estamos armando (Estrategia de Comunicaciones)”, dice Rosenkranz, reforzando lo desarrollado en el punto anterior.

Conclusiones:

- Falta comunicar de forma eficaz la identidad corporativa de la COS (Misión, Propósito, Propuesta de Valor y Valores Corporativos) en todos los públicos de interés.
- Organizaciones más pequeñas piden mayor visibilidad.

- Declaración de que “todos deben tener oportunidad de visibilidad, no solo los grandes” no se logra.
- Desde la COS se enfatiza en que las causas de las mesas técnicas son las que deben tener visibilidad en los medios, no así las organizaciones socias.
- Vocación no es ser vocero de las organizaciones sociales.

Tema 4: La Comunidad como referente en temas de solidaridad y exclusión social

“La COS tiene el problema de no ir a la punta de los problemas, pero en la forma de encarar ciertos problemas la COS se ha transformado como imprescindible para cualquier Gobierno. Incluso creo que hoy es clave para el empresariado. Por ejemplo: Compromiso

País. Si no está la COS, esto se cae. Si la COS no está en otros temas, aún, cuando no tenga expertos en esto, se cae”, dice Leonardo Moreno.

“No es casualidad que por ejemplo estemos en Compromiso País. Hay un reconocimiento”, concuerda Isabel Lacalle.

“Creo que el peso que tienen es real, ya que logran agrupar a la mayor cantidad de organizaciones en el país. Esa vinculación existe, a través de los programas que tienen para sacar las FECU, mejorando su vinculación, entregando herramientas. Por otro lado, está el tema de las mesas, tema infancia importante, con vinculación con el Gobierno de

Piñera, en la que han participado en Compromiso País de forma mucho más clara de canalizar”, agrega Danae Mlynarz, Magíster en Política y Gobierno.

Para Pedro Arellano, el rol de la Comunidad es clave y reconocido en el país, sobre todo a nivel de Gobierno. “En eso yo me siento muy contento en cuanto a que la Comunidad ha generado ese espacio (representar al tercer sector o sociedad civil). Se lo ha tomado y eso es relevante. Antes estaba desperdigado y hoy día, dado de que tenemos un cuerpo, ese cuerpo está poniendo a voz. Si miras Compromiso País, la mayoría de las organizaciones son de la COS. ¿Cómo partimos 3xi? Partimos con el mundo de la empresa: Alfredo Moreno, Alejandra Mustakis, etc. Son empresas, da lo mismo cual, y ¿cuál es la contraparte?: el mundo social reunidos en la comunidad y otros que debieran estar ahí”, argumenta el fundador de la COS.

Conclusiones:

- Experiencia en la articulación de organizaciones de sociedad civil, empresas y Estado, en torno a diferentes proyectos sociales.
- Representar a 217 organizaciones como un interlocutor válido para articular diversas instancias en el país.
- Se ha generado una red de interacciones que se ha logrado establecer con diferentes actores de la Sociedad.
- Clave de su rol dentro de Compromiso País.

Tema 5: Chile Cambió: Ajuste de agenda y nuevos temas de posicionamiento para la COS

En análisis del entorno se da cuenta de cómo Chile cambió desde el nacimiento de la Comunidad (formalmente en 2007) hasta nuestros días. Nuevos temas dominan la agenda los que ya fueron expuestos anteriormente, y según las fuentes consultadas para este trabajo, la COS debiera poner énfasis del punto de vista comunicacional.

“Hoy solidaridad ha mutado. Otros temas, delincuencia, igualdad de género”, explica en esa misma línea Leonardo Moreno, quien mantiene una visión crítica en este ámbito de cómo la COS debe abordar los temas que hoy domina la agenda. “Hay temas vedados, como por ejemplo Igualdad de Género, que es vista como muy progresista. Medioambiental está la duda en directorio si esto tiene que ver con pobreza. A mi juicio tiene que ver y mucho. Por ejemplo, el tema del Agua. Lo que más trabajo en mi fundación es en ese ámbito. Agua es un problema medioambiental, explica Moreno. “Me parece muy interesante esa pregunta, porque hoy hay que plantearse a la COS en el contexto actual, donde Chile tiene niveles de pobreza en términos materiales mucho menores, pero tiene sectores rezagados y elevados que cuando uno los mira sólo del punto de vista ingreso”, agrega el actual secretario de la COS.

“Creo que es importante que se incluyan las temáticas relevantes para el país. Que alguna organización la incluya desde la superación de la pobreza. Como por ejemplo nosotros con Mi Parque. Siento que no los tenemos relevados todos los temas. Hay de todos, pero hay temas que no se relevan bien”, agrega Isabel Lacalle.

“Creo que debemos tener la capacidad de poner las temáticas que son relevantes para Chile, y en éstas poner a todos los actores, y no solo a aquéllos que invierten millones de pesos en marketing, ese es mi propósito. ¿Y cómo hacemos esto? Lo primero que hacemos como COS es generar alianzas de colaboración, por estamos en el 3xi, por eso estoy en Compromiso con el ministro Alfredo Moreno, con Alfonso Swett de CPC, con los decanos, comenta Alejandra Pizarro.

Para su fundador, Pedro Arellano, también resulta importante abordar otros temas desde la perspectiva de las nuevas problemáticas que se presentan en el Chile del Siglo XXI. “Hoy hay un tema tremendo que toca a las familias o cuerpos organizados, en cuanto a la pobreza de vínculo. Y si bien la comunidad no entra en el mundo de los grupos nuestros por ejemplo de sicólogos, pero eso genera muchas pobreza. O el tema como se incorpora la droga en los grupos más pobres y eso como ha impactado. Tema medioambiental, del punto de vista de las pobreza que genera. Tema agua. Este tema se tocó al inicio, en el sentido de si una organización que trabaja en el medioambiente, puede hacer parte de la vocación de una comunidad como esta, que es trabajar con los más vulnerables. Pero la creación de pobreza que genera el tema medioambiental es gigante”, dice Arellano.

“Yo creo que el sentido de comunidad no puede faltar. Ahora, como eso se va expresando en las distintas épocas, eso debemos ir actualizándolo, poniendo al frente las cosas más relevantes que hoy enfrenta la sociedad. Hoy las pobreza han cambiado”, comenta Arellano.

“Del 90 para adelante nuestro nivel de desarrollo es otro. Creo que si hay un cambio importante externo a la COS, que ha marcado el trabajo tiene que ver con la casi

desaparición en la agenda pública de la pobreza. Hoy día Chile discute otros temas. Los temas de integración, los temas de desigualdad, los temas de equidad de la sociedad, los temas de la clase media, de la vulnerabilidad”, comenta Leonardo Moreno.

“Hay muchos pequeños (Fundaciones pequeñas) que no están relevados. No sé si están todas las temáticas de la Comunidad incorporadas en alguna mesa. Nosotros podríamos ser transversales a todas las mesas. Por ejemplo, Mesa de Infancia. Mesa de hábitat, pero con temas distintos. Me agradó juntarme en mesa de hábitat”, dice Lacalle.

Hans Rosenkranz cree que hay temas que se pueden agregar. “Tema Migrantes no está en las mesas y nos aparece en todos lados. Deberíamos avanzar en eso. Tenemos algunas ideas, trabajar con la ACNUR. Hay pobres que no son chilenos. Ahora son en gran volumen. No saben qué hacer. El que entró ilegal será pobre, pero hay que integrarlo. Hay espacio para trabajar esta temática”.

Rosenkranz aclara, eso sí, que “las mesas son autoconvocadas. Nosotros no ponemos los temas. Podemos invitar. Si de ellos no hay interés de las mesas, no se conforman. La COS no tiene agenda propia. La Comunidad en tema migrante, en educación, no hay agenda propia. Sólo vamos en tono propositivo y colaborativo. No nos oponemos a la opinión del resto”.

Conclusiones:

- Se identifican nuevas temáticas en la agenda país en las cuales la COS, por su definición, se queda “sin agenda” (delincuencia, igualdad de género, migrantes).

- Concepto de Solidaridad b, clave para la COS, ha mutado con el tiempo.
- Se reconoce que hay temas vedado. Por ejemplo, el tema igualdad de género es visto como “demasiado progresista” por parte del directorio.
- Hay muchos pequeños (Fundaciones pequeñas) que no están relevados. No se sabe todas las temáticas de la Comunidad incorporadas en alguna mesa.
- La COS no tiene agenda propia y depende de que sean convocadas por las mesas.

Tema 6: Redefinición de la misión y/o propósito de la COS

En opinión de las fuentes consultadas no se debe redefinir, pero sí abordar los temas que hoy mueven la agendan pública. Acá tampoco hay una visión común.

“O sea el foco inicial no me identifica. Debe profundizarse. Esto de la solidaridad entre las instituciones es casi secundario a una idea más país. Tenemos que mirar para afuera. Tuvimos 10 años de mirarnos para adentro. Y los hechos demuestran que vivimos en un contexto y ese contexto nos dice que debemos hacernos cargo. Está afuera la gente a la cual servimos. Los problemas están afuera. Me parece fantástico y no podemos perder lo otro. Nuestra gran Misión es como desde la sociedad civil colaboramos y contribuimos a hacernos cargo de esta desigualdad y que tiene altos índices de pobreza (con s)”, comenta Moreno, quien fomenta dejar de lado un aspecto que ve como negativo en la COS “es como la casa del “buenismo”. Y eso no puede ser. La Casa de la beneficencia”.

Alejandra Pizarro piensa distinto: “Ser bueno es una cosa buena, el buenismo me suena peyorativo cuando ser bueno me parece relevante. En ese sentido, la COS nunca se creó para el “buenismo”. Constituir una comunidad significa volver a dar en el corazón del problema del país, y éste no son las políticas públicas, eso es resultado del país que tenemos”. “La COS tiene una pega pública que tiene que ver con la reputación del trabajo de la sociedad civil, de la gente buena que hace cosas extraordinarias, debe construir reputación comunicacionalmente, pero en base a conductas en los mensajes, en los hechos, en la práctica, no sólo que se quede en el discurso”, agrega Pizarro.

“Me interesaría definir una estrategia de comunicación que posicione a la COS como un lugar de conocimiento técnico y de experiencia en los territorios, que pongan a más organizaciones que las que conocen los periodistas. Cómo definir quien habla desde la COS, quien debe visar los contenidos de las mesas técnicas también (visar el cómo, porque el qué lo hace el experto)”, sentencia la ex Directora Ejecutiva de la COS.

Arellano cree que incluso hay que profundizar la Misión que hay detrás de la Comunidad. “Es que la que yo defiendo, que es la colaboración. Porque es beneficio para otros, no sólo lo que estamos haciendo. Si cada organización toma más conciencia de este espíritu fundacional, yo creo que el resultado sería mejor”. “El propósito, entonces, creo que sigue siendo el mismo de constituirse como un cuerpo que tiene un propósito compartido, creo que seguirá siendo el mismo. Ahora, las bajadas son distintas. Las formas de operar, la forma de canalizar ese esfuerzo colectivo es distinto”, agrega el fundador de la COS.

“Debemos hacernos cargo del vínculo social en Chile, que está debilitado. Necesitamos cambio estratégico comunicacional urgente. Estamos añejos”, asegura Moreno.

El actual Director Ejecutivo de la COS, Hans Rosenkranz ve poca claridad en el relato, aunque prefiere hablar de organizar mejor el propósito más que redefinir. “Ellos dicen fomentar, promover la colaboración entre las organizaciones de la sociedad civil y eso de alguna forma te hace decir que esto es Colaboración. También hablamos de instalar la Solidaridad como valor en la sociedad. Hay dudas en el relato de cómo se articulan estas cosas. No están ordenadas para que relato sea evidente. Qué primero. Todo suena bien, pero, ¿en qué orden se quiere instalar La Solidaridad primero o generar la Colaboración?, ¿de qué forma?, pero no queda claro como lo relatamos...”, comenta Rosenkranz, agregando que “más que redefinir propósito, hablaría de redefinir. Es sensible redefinir algo que lleva 11 años, que están prácticamente los mismos líderes que partieron. Hay un fundador que es el inspirador que es Pedro Arellano, que tiene una forma de visión, que va más desde la Solidaridad, Espiritual. Hablaría de organizar más que redefinir. Quizás ver qué cosas nos quedan fuera y verlo en el Directorio”, argumenta Rosenkranz.

Según Isabel Lacalle, se deberían “incorporar nuevos desafíos. En términos de incidencia. La Comunidad debiera ser intermediario entre las Fundaciones y el Estado. Respalda a las más pequeñas y no sé si eso es tan así. Muchas no se atreven a dar la voz porque son financiadas por el Estado. Hay muchas en temas de calle las financia el Estado y nunca

dirán nada porque les podrían quitar financiamiento. Por ejemplo, las ‘lukas’ no alcanzan para Plan Invierno si no eres propietario de un inmueble y la Comunidad debiera incidir ahí”.

Conclusiones:

- No se debe redefinir el propósito de la COS, pero sí abordar los temas que hoy mueven la agenda pública. Acá tampoco hay una visión común.
- Necesidad de definir una estrategia de comunicación que posicione a la COS como un lugar de conocimiento técnico y de experiencia en los territorios.
- Poca claridad en el relato, aunque se prefiere hablar de organizar mejor el propósito más que redefinir
- El propósito sigue siendo el mismo de constituirse como un cuerpo que tiene un propósito compartido, pero con bajadas distintas. Las formas de operar, la forma de canalizar ese esfuerzo colectivo es distinto.

Tema 7: Tercer Sector o sociedad civil

“La Comunidad de Organizaciones Solidarias es un espacio de encuentro, colaboración y articulación de organizaciones de la sociedad civil que trabajan al servicio de personas en situación de pobreza y/o exclusión social en Chile. Reúne a más de 200 organizaciones que congregan a más de 11.000 trabajadores y 17.000 voluntarios que en su conjunto colaboran con más de 900.000 usuarios”, se explicita en la página web de la COS. En esta declaración, según fuentes consultadas para este estudio, ya existe un problema. El poco conocimiento que hoy existe en el país con respecto a lo que se denomina Sociedad Civil

/Tercer Sector. Así también lo dejaron ver los mismos periodistas entrevistados para este estudio, que no entienden del todo este concepto.

“Si uno ve el estudio de la Universidad Católica, Sociedad en Acción, que fue un proyecto bien grande, de Ignacio Irarrázaval, hay una encuesta Nacional que se pregunta por la Sociedad Civil y nadie sabe lo que es... Como concepto no se reconoce”, dice Danae Mlynarz.

“Sociedad Civil nadie entiende lo que es. Y otra cosa que se ve en ese estudio y otro, de Roberto Méndez, es que la imagen de la sociedad civil estaba en juego el tema reputacional. Pasó el tema Soquimich y todo lo que tuvo que ver con el desprestigio de la política, el financiamiento de campañas que no había llegado a la sociedad civil. Pero habría que ver hoy, si en el tema del Hogar de Cristo, con los problemas con el Padre Renato Poblete, como eso está afectando. Antes nadie tenía nada que decir del Hogar de Cristo”, argumenta Mlynarz.

“La COS, desde el punto de lo que ellos plantean de lo que sería su rol, más que sólo representar a lo que no es Estado ni Empresa, es que hoy quiere incidir. Si hoy quiere incidir, independiente del gobierno, lo define más como sociedad civil. Pero hoy nadie entiende mucho lo que es uno o lo otro” dice la ex Jefe de División de Cooperación Público Privada del Ministerio de Desarrollo Social de Chile (2014 a 2017).

“Todo esto, además, se ve teñido por el nombre poco claro por el cual quiere que se denomine a la Comunidad o COS. Hoy no me dice casi nada. Tenemos diferencias por

ejemplo con Maribel (Vidal, vicepresidenta de la COS), quien siempre pelea que no le digamos COS, si no que por el nombre, pero ya es muy largo”, dice Moreno.

“Ahora, no entiendo por qué se habla del tercer sector. Es como el tercer mundo. Por qué ser el tercero. La sociedad civil organizada también redundante. Construcción de nuevos conceptos debería tenerlo como foco, dice Isabel Lacalle de Fundación Nuestra Casa.

Para el Director de Relaciones Institucionales de Coanil, Eduardo Galleguillos, efectivamente el concepto de Sociedad Civil se pierde. “Habría más de posicionarse como actor relevante, explicando qué significa esto del “tercer sector”, sociedad civil. Ahí hay un trabajo importante que la Comunidad debiera jugar, porque hoy tampoco es un concepto que se sepa o conozca”, asegura Galleguillos.

Conclusiones:

- Poco conocimiento que hoy existe en el país con respecto a lo que se denomina Sociedad Civil o Tercer Sector.
- Más que representar al Tercer Sector, debe incidir en Políticas Públicas.
- Poca claridad en el nombre de la COS o Comunidad de Organizaciones Solidarias.
- Se recomienda reposicionar a la COS como actor relevante.

Tema 8: Representatividad de fundaciones más pequeñas

Dentro de las debilidades que enuncian las fuentes entrevistadas, hay una que llama la atención. Isabel Lacalle comenta que “nos gustaría tener más representatividad en el Directorio. Por ejemplo, Paridad de Género. El Directorio tiene 11 personas. No se sabe quién es cada uno. Jamás alguien del Directorio ha venido para acá. Jamás se han acercado. Nexo entre organizaciones y Directorio es claro”.

En cuanto a la visibilidad que la COS podría darle a las Fundaciones más pequeñas, el actual Director Ejecutivo comenta que “No hay mucho que hacer. No le damos visibilidad a ninguna de manera particular. Cada organización puede hacer lo que quiera para tener mayor visibilidad. Nosotros buscamos visibilidad grupal. En una mesa se elige vocero y ese puede ser de la fundación más grande a la más chica y que esa no represente a la organización cuando va a hablar, si no que represente a la causa. A las chicas les damos visibilidad poniéndola en la mesa con las grandes. Poniéndola de igual a igual, que vote de igual a igual, para que su opinión permee en una opinión grupal y llegue. No tenemos vocación de darle visibilidad particular a ninguno, si no que grupal, de opinión común para incidir. Voz común para incidir”, comenta Rosenkranz.

Conclusiones:

- Poca representatividad de fundaciones más pequeñas.
- Poco interés del Directorio de conocer a las fundaciones más pequeñas.
- Postura del Directorio: Se opta más por la visibilidad grupal que individual

Tema 9: Rol clave aunando a Fundaciones sin voz en tiempos de desconfianza

Desde las Fundaciones que conforman la Comunidad y de las cuales tuvimos su opinión, la COS cumple un rol clave. “Diría que es relevante por dos grandes razones. Creo que es relevante participar de una organización como la COS que valide tu programa, la seriedad de la institución. Eso creo que es muy potente. A partir de los casos de corrupción y del caso de 2008, cuando se descubrió que una Fundación estafaba gente pidiendo aportes, que es vital que haya una organización que vele por la probidad de las fundaciones. El segundo punto tiene que ver con lo que planteaba anteriormente: es mucho más potente hablar de temas de infancia, de discapacidad intelectual desde una organización que cuando hablas solo. Hay mayor incidencia, especialmente para las agrupaciones más pequeñas”, asegura el Director de Relaciones Institucionales de Coanil, Eduardo Galleguillos.

“Hay alrededor de 15 mil fundaciones en Chile, 234 mil organizaciones de la sociedad civil, incluyendo juntas de vecinos, clubes deportivos. La gente en la calle con suerte conoce a tres. Por tanto, creo que la COS comunicacionalmente, en términos de referente, tiene que hacer lo que hace la CCHC para sus empresas, la Sofofa, una especie de gremio, a Pedro Arellano le carga que sea un gremio, pero los gremios tienen la tarea de crear el animal. Necesitamos crear la sociedad civil en Chile, porque en Chile la ciudadanía o las empresas (no lo especialistas, ni el Estado ni la academia) siguen pensando en que nosotros hacemos cosas buenas, pero en realidad hacemos cosas que son necesarias, Chile es quien es gracias a la sociedad civil no a las empresas, las empresas no podrían operar en un país con la paz social que tenemos, donde cada uno ha puesto su parte por cierto, pero nosotros hemos puesto la parte más difícil, porque hemos puesto el trabajo con

aquellos que han quedado al margen y que son quienes generan las resistencias en los países”, sentencia Alejandra Pizarro.

En tiempos de desconfianza de las instituciones, el rol de la COS es clave, según la ex Directora Ejecutiva, sobre todo en lo que dice relación con los recursos con los cuales se financian las fundaciones. “Hoy, el empresariado exige estándares de rendiciones de cuenta, por eso creamos la FECU Social, requerimos mejores maneras de financiamiento sostenible, porque necesitamos modelos sostenibles a largo plazo que no dependan de 3 ó 4 cuatro empresarios. Y en este sentido, la COS tiene una pega pública que tiene que ver con la reputación del trabajo de la sociedad civil, de la gente buena que hace cosas extraordinarias, debe construir reputación comunicacionalmente, pero en base a conductas en los mensajes, en los hechos, en la práctica, no sólo que se quede en el discurso”, comenta Pizarro.

Conclusiones:

- Da mayor peso cuando se actúa o se trata de incidir como cuerpo que de manera individual.
- Rol relevante de la COS en validar a todas las fundaciones que participan de ella.
- Rol fundamental de la COS en cumplir rol desde el Tercer Sector que ni el Estado ni la Empresa logran cubrir en materias de exclusión y pobreza.

Tema 10: Bajo nivel de interacción y posicionamiento en RRSS y SEO

La Comunidad de Organizaciones Solidarias comunica sus actividades y las de sus asociados a través de sus redes sociales y su sitio web corporativo.

Redes Sociales:

-Twitter: @ComunidadOrgSol - 3.892 Seguidores

Principalmente se hace mención sobre las actividades que realizan las organizaciones afiliadas, y se retuitea lo que ellas publican en sus propias cuentas; adicional a ello, se comparten datos o menciones sobre temas contingentes, que tienen que ver con el foco de la COS.

-Facebook: @ComunidadOrganizacionesSolidarias - A 4.765 personas le gusta

Al igual que en Twitter, la gestión de información que se realiza en esta plataforma, es dar a conocer las actividades que realizan las organizaciones afiliadas a la COS, lo que incluye invitaciones a los eventos organizados por ellos, tanto en Santiago como en regiones.

-Canal YouTube: Comunidad Organizaciones Solidarias - 17 suscriptores

La Comunidad tiene publicado 9 vídeos que fueron subidos hace tres años, y todos hacer referencia a “La Ruta de la Solidaridad”, alcanzando en una de ellas, 124 visualizaciones.

En Twitter, sólo tienen un promedio de 3 Rts por publicación, con prácticamente ningún nivel de conversación, que es la esencia de esta red social.

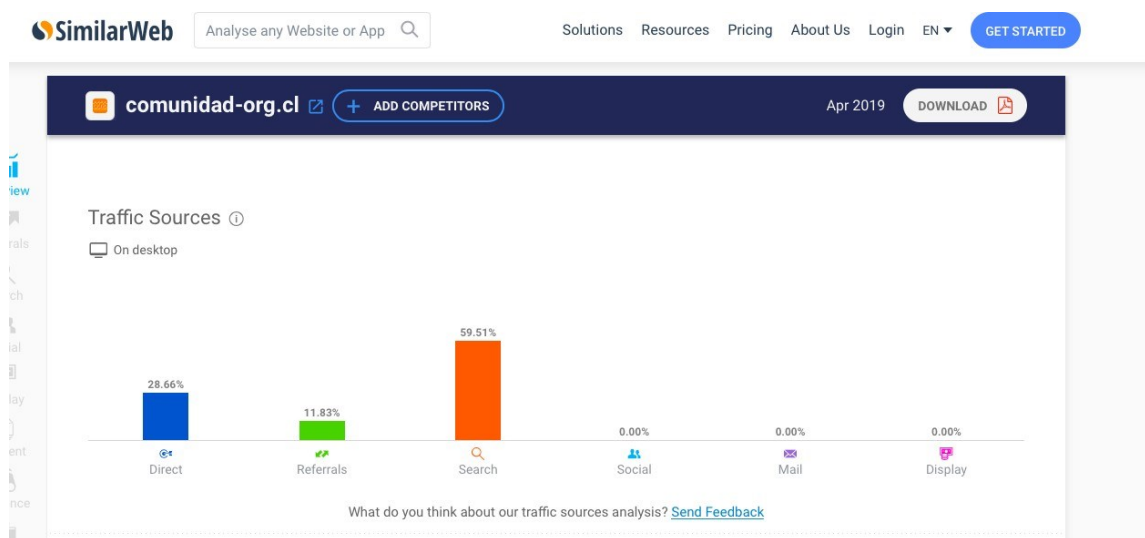
Análisis cuantitativo de redes sociales de la COS versus su competencia

Organización	Seguidores en Twitter	Seguidores en FB	Seguidores en Youtube
COS	3.680	4,5 mil	17 suscriptores
ACCION.AG	5.370	2,9 mil	14 suscriptores
Hogar de Cristo	30 mil	41 mil	575 suscriptores
Teletón	862 mil	1,5 millones	65 mil
RED Ongo's Inf.Chile	2.200 mil	617	no tiene
Desafío	90 mil	128 mil	620 suscriptores

Considerando los principales competidores con que cuenta la COS, se puede apreciar que tiene menos seguidores en Twitter en relación a todos ellos, menos con Red ONG's Infancia Chile. Esto hace que tenga menos posibilidades de generar engagement con sus seguidores y públicos a quienes quiere llegar a través de esta red social.

En Facebook, si bien supera a Acción AG, está muy lejos de otros actores como Hogar de Cristo, Teletón y Desafío. Por último, en Youtube todas las organizaciones, salvo Teletón,

tienen bajo nivel de audiencia que los sigue, no identificándose una red social relevante para dar a conocer las actividades de las mismas.



Por otra parte, se adjunta estudio en el cual se aprecia que no existe tráfico que llegue desde las Redes Sociales al sitio, demostrando que no existe un diseño estratégico en este sentido (herramienta open source Similar web).

Si se percibe un vacío en cuanto a que la Comunidad de Organizaciones Solidarias no posee Instagram, red social de mayor crecimiento en estos tiempos, especialmente entre la generación Z (aquellos nacidos entre 1994 y 2010) y la Generación Y o Millenials (1981 y 1993). Lo anterior según consigna Encuesta CADEM “El Chile que Viene_Redes Sociales”.

En cuanto al sitio web corporativo de la COS, se realiza un diagnóstico de performance, el cual se ejecuta con herramienta Lighthouse Chrome. En este ámbito, se solicita asesoría a Carlos Salvo, ex director de diseño y medios digitales de Copesa, con larga experiencia en diseño web.

Según el experto y considerando el análisis que arroja, el sitio de la Comunidad de Organizaciones Solidarias posee una performance por debajo de cada uno de los índices que se miden en este análisis, el que se adjunta completo al final de este estudio.

En un resumen, Salvo advierte que todos los números arrojan desempeño deficiente del sitio, como se puede ver en el resumen del estudio realizado, donde todos los indicadores están bajo 80. El principal problema es de Performance 23%, que influye directamente en la velocidad del sitio y SEO.

Como principales resultados, Salvo señala los siguientes:

- El sitio se carga a los 7 seg. Debería ser máximo 2 seg.
- Se debe reducir la respuesta del servidor para mejorar velocidad.
- Servir los archivos en cache.
- Las imágenes se deben optimizar para web.
- Los JS y CSS deben estar minimizados.

Respecto a SEO:

- No existen etiquetas asociadas a los contenidos.
- No existen títulos para las imágenes o enlaces.
- En general no se ha optimizado el sitio para mejorar la visibilidad en buscadores.
- Certificado SSL, se debe instalar un certificado digital para que los datos viajen de manera segura en Internet, hoy en día se requiere para que no aparezca un mensaje de conexión no segura.

Sobre este punto, Hans Rosenkranz comenta “que no hay una estrategia tendiente a reforzar este trabajo. No en particular. No es que estemos locos. Si no son pagadas (RRSS) no llegan a mucha gente. Tampoco es nuestra expertiz”.

Conclusiones:

- En Twitter, sólo tienen un promedio de 3 Rts por publicación, con prácticamente ningún nivel de conversación, que es la esencia de esta red social.
- Considerando los principales competidores con que cuenta la COS, se puede apreciar que tiene menos seguidores en Twitter en relación a todos ellos, menos con Red ONG’s Infancia Chile. Esto hace que tenga menos posibilidades de generar engagement con sus seguidores y públicos a quienes quiere llegar a través de esta red social.
- Los números de performance del sitio de la COS arrojan desempeño deficiente del sitio, como se puede ver en el resumen del estudio realizado, donde todos los indicadores están bajo 80. El principal problema es de Performance 23%, que influye directamente en la velocidad del sitio y SEO.

l) Conclusiones generales

- La COS desde sus inicios no ha gestionado de manera formal y estratégica la comunicación organizacional. Debido a esto, es que no ha logrado un posicionamiento óptimo ante la sociedad en general y los medios de comunicación. Esto se condice con el bajo nivel de conocimiento y visibilidad de la COS (periodistas, ciudadanos, otros actores).
- No se han llevado a cabo mediciones que permitan conocer el impacto que generan las acciones comunicacionales de la COS ante sus públicos de interés.
- Se plantea que, desde el origen de la COS (desde el directorio), se quiere tener un bajo perfil mediático, ya que son las causas de las mesas técnicas las que se quieren posicionar en la agenda pública.
- Muchas de las organizaciones socias no están conformes, debido a que la COS no les brinda apoyo comunicacional, no les entrega las herramientas necesarias (en materia de gestión) que les redite beneficios directos como tal (sobre todo las más pequeñas y menos conocidas).
- Algunos públicos de interés señalan que sería importante considerar incluir nuevas temáticas contingentes con la sociedad en las temáticas de las mesas técnicas de la COS, como por ejemplo, el tema de migrantes, equidad de género y medio ambiente, entre otras. No obstante, se debe considerar que la COS tiene estatutos

definidos que no les permite incluir estas temáticas (sólo pobreza y exclusión social).

- A nivel de procesos de gestión interna de la COS, falta sistematización, formalización, protocolos y digitalización, lo cual permitiría mayor eficacia y eficiencia de su trabajo.
- A nivel de cultura organizacional, falta fortalecer y promover su propia filosofía en su equipo interno y externo (directorio, colaboradores y organizaciones socias, medios de comunicación, otros). Con esto, nos referimos a que se puedan adoptar, comprender, y vivir los valores corporativos y los principios, donde la solidaridad es el centro y la bajada (acción) es la colaboración.
- Esto ayudaría a que exista un alineamiento estratégico entre el relato y la acción de la COS (el decir y el hacer), plasmado en el comportamiento de todos sus grupos de interés.

4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA/SITUACIÓN DETECTADA

Consideramos que la COS presenta un problema estructural, a nivel de organización, que por un lado no tiene sistematizadas sus áreas de gestión. Falta profesionalizar muchos aspectos de su modelo de trabajo, dentro de los que se cuenta la falta de una política de comunicación y estrategias en esta línea, la falta de alineamiento de la filosofía corporativa entre su equipo interno, además del posicionamiento de lo que es como corporación en otros públicos externos, como los medios de prensa.

Aquí la comunicación es una herramienta que sí puede ayudar a mejorar esta problemática organizacional, pero esencialmente en el reposicionamiento de la cultura interna, focalizada en sus públicos internos.

Para ello, se propone diseñar una estrategia de comunicación que ayude a fortalecer, reposicionar y hacer vivir el nuevo concepto de Cultura de la Solidaridad – junto con el propósito y valores de la COS - en todo su equipo interno, desde el directorio, director ejecutivo, colaboradores y otros grupos de interés en esta primera instancia.

Con esto se quiere “reencantar” en dichos grupos de interés, el quehacer de la Comunidad y su filosofía corporativa, y que se comprenda la importancia de su existir.

Como una de las estrategias, se propone construir un relato corporativo que permita generar una coherencia entre el decir y el actuar de este grupo de interés (equipo interno),

utilizando para ello nuevos canales de comunicación, y potenciando la comunicación digital.

En el caso de los públicos externos, se propone desarrollar un Plan de Relacionamiento externo y un Plan de Medios con estos grupos de interés, definidos en la siguiente etapa. Esto debido a que -en el sondeo con los editores periodísticos de los principales medios de comunicación de Chile- se identificó un bajo posicionamiento respecto de la existencia y la labor que cumple la COS en la Sociedad.

ETAPA DE DISEÑO

5. ESTRATEGIA

- Reinstalar el concepto de Cultura de Solidaridad y lograr un mayor compromiso por parte de la ciudadanía, organizaciones, empresas y Estado.

Esta Cultura de Solidaridad será entendida como un valor transversal, la cual considera a la empatía -comprendida como la capacidad de ponerse en el lugar del otro- como un elemento clave a posicionar en la sociedad chilena.

a) Mensaje

Este mensaje se centra en que las personas, los ciudadanos a pie se miren a los ojos, observen su entorno, con quienes se cruzan, y no les sea nadie indiferente. Esto puede lograr una empatía con personas en situación de calle, con personas de la tercera edad, o bien niños, niñas y adolescentes que requieren de nuestra ayuda, y que su condición de pobreza y/o exclusión social no les permite ser felices ni tener una condición de vida digna ni óptima.

Con esto se quiere reforzar la empatía, el mirar al otro y ponerse en su lugar, en comprender tal vez su estado emocional y anímico, sus circunstancias personales y su historia de vida.

Los mensajes deberán tener un tono estilo emocional, directo, positivo, cercano y empático, y que inviten a la reflexión.

Tipos de mensajes a utilizar

- Que la pobreza no sea sinónimo de caridad.
- No mires para el lado, mira hacia adelante. ¡Míralas a sus ojos!
- Sácate la venda de los ojos. No ignores a quien está frente a ti.
- Permite que tu felicidad sea la de otras personas #compartamosfelicidad
- Derrotemos juntos la pobreza ... ¿por qué esperar a que lo hagan otros?
#JuntosContraLaPobreza
- La pobreza no derrota a las personas, SÍ la indiferencia hacia ellas.
- Hagamos visibles a los invisibles, ¿te sumas al desafío?

b) Objetivos

Objetivo general

- Reposicionar el rol de la Comunidad Organizaciones Solidarias (COS) como referente en el Tercer Sector en torno al concepto de Cultura de la Solidaridad y en cuanto a pobreza y exclusión social, en un plazo de 12 meses consecutivos.

Objetivos específicos

- Fortalecer la cultura organizacional de la COS en sus públicos internos (Directorio, dirección ejecutiva y colaboradores), a fin de alinear entre éstos, elementos como la misión, propósito, valores y principios, juntos con su quehacer.
- Definir una política de comunicación (interna y externa) que entregue los lineamientos de cómo llevar a cabo todas las acciones de comunicación organizacional de forma estratégica y no aislada.
- Dar a conocer el rol de la COS a los medios de comunicación y entidades gubernamentales correspondientes (ministerios, subsecretarías, comisiones parlamentarias, otros).
- Instalar a la COS -en el Tercer Sector- como experta en materia de gestión y articulación de temas sociales, principalmente pobreza y exclusión, en torno a un nuevo significado de la Cultura de la Solidaridad en Chile

c) Públicos

Si bien en la etapa de diagnóstico se definieron como principales grupos de interés a las organizaciones socias, el Estado y agentes de cooperación, empresas, medios de comunicación, la ciudadanía, sociedad civil organizada y academia, esta etapa de diseño se enfocará en los públicos internos (directorio, director ejecutivo y colaboradores), en tanto que, para los externos, se considerarán los medios de comunicación, gobierno y líderes de opinión.

Según se consigna en la etapa de Diagnóstico, la Comunidad de Organizaciones Solidarias no ha gestionado de manera formal y estratégica la comunicación organizacional (interna y externa), y debido a esto no ha logrado un posicionamiento como referente en la sociedad en general y en los medios de comunicación.

Lo anterior se condice con el bajo nivel de conocimiento y visibilidad de la COS (periodistas, ciudadanos, otros actores) detectado en la etapa de diagnóstico. De la misma forma, tampoco se han definido, comunicado ni posicionado mensajes claves del relato de la organización.

Por otra parte, se consideran las siguientes variables clave para llevar adelante un Plan de Relacionamiento con Públicos externos:

- ⇒ Los resultados, logros y/o éxitos no necesariamente están siendo percibidos y valorados por los distintos públicos de interés, cuyos intereses pueden no estar 100% alineados con los esfuerzos que está llevando a cabo la organización
- ⇒ El entorno está cambiando de manera acelerada y vienen tiempos más complejos desde una perspectiva “social”, que demandarán una gestión más proactiva y sistemática de los intereses y demandas de todos los grupos de interés.
- ⇒ El modelo “histórico” utilizado para gestionar a los distintos públicos de interés

en base a “relaciones personales”, si bien es fundamental y ampliamente utilizado en el mercado, ya no es suficiente por si sólo para hacerse cargo de esta nueva realidad.

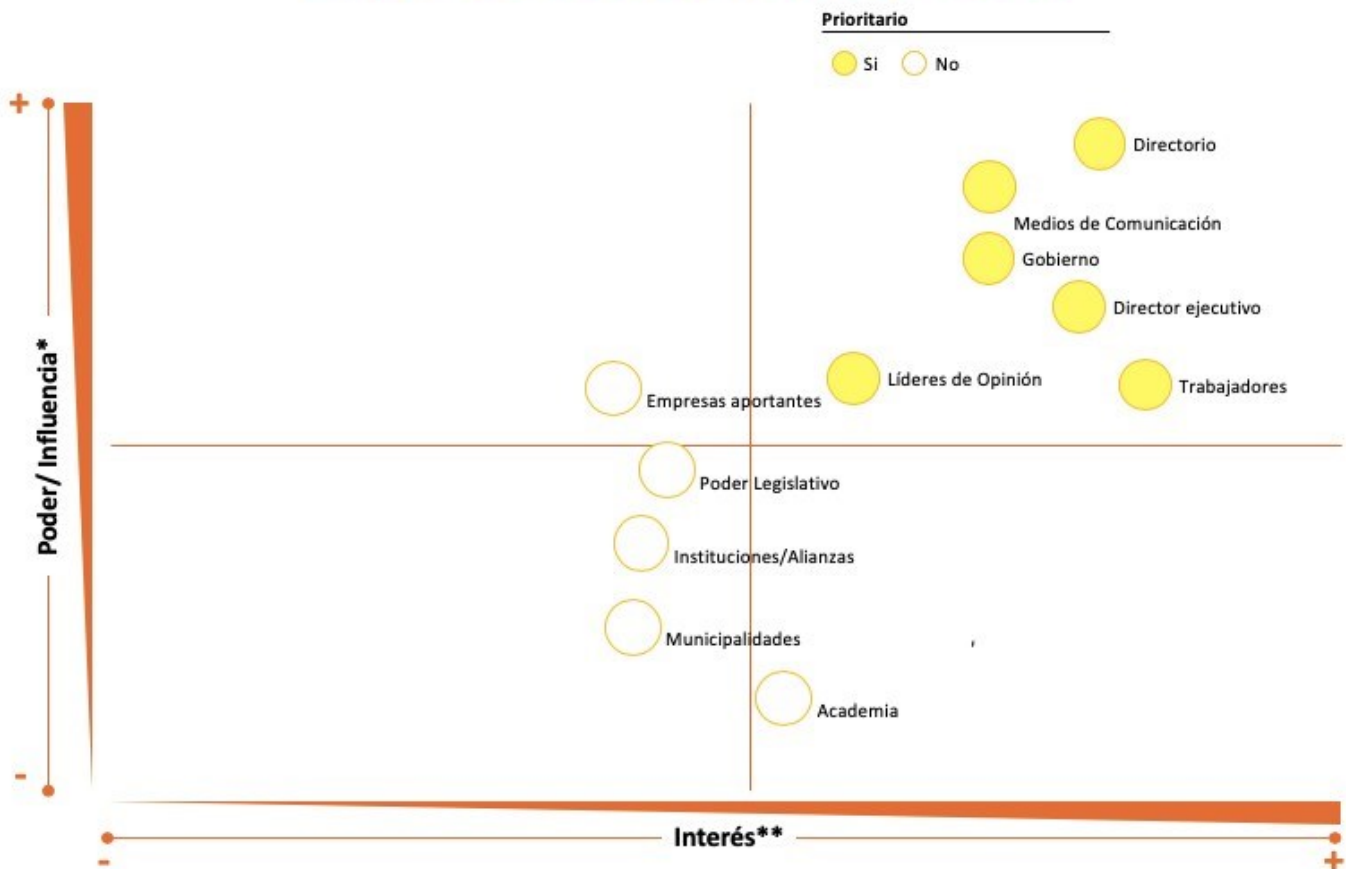
- ⇒ Hay una necesidad de estructurar relaciones transparentes, cercanas y coherentes con los públicos de interés, que permita abordarlos de manera planificada y proactiva e incorporar sus demandas a la estrategia de la organización, asegurando así la sustentabilidad en el largo plazo.

- ⇒ El Plan de Relacionamiento será clave en la estrategia de reinstalar y comunicar el concepto de Cultura de Solidaridad en Chile como el motor principal de la COS para sus diferentes públicos objetivos.

d) Mapa de Públicos de Interés

A continuación, se presenta el mapa de públicos de interés para la COS, que será clave para determinar en quienes se enfocará la estrategia.

Mapa de Públicos de Interés COS



* Capacidad del Público de Interés para influir o impactar en las actividades de la COS

** Cuanto puede ganar o perder el Público de Interés dado el desempeño de la COS (puede ser económica, emocional, reputacional, entre otras)

Acciones

Las acciones se desarrollarán en dos etapas, la primera enfocada en los públicos internos y la segunda en los públicos externos.

e) Acciones cy Plan con Públicos Internos

Cabe recordar que se considera como público interno: directorio, director ejecutivo y colaboradores de la COS.

- **Acción 1**

Definir el propósito de la COS, el cual debe alinearse con sus valores y este nuevo concepto de la Cultura de la Solidaridad, con el fin de que esté presente en el discurso que tendrán los voceros oficiales ante diversas instancias.

Objetivo

Explicar la razón del porqué existe la organización y hace lo que hace.

Público

Directorio, director ejecutivo, colaboradores.

Descripción

Los responsables de trabajar en la definición del propósito serán el presidente del directorio, el director ejecutivo, la directora de Comunicaciones y la directora de Políticas Públicas.

Para ello, se realizarán tres reuniones grupales de 90 minutos cada una, donde se hará una revisión profunda e introspectiva del recorrido que ha tenido la COS, a su historia, a la razón por qué fue creada, revisar su misión, sus principios. Con esto, se deberá reflexionar también en torno a los servicios que ofrecen a sus diferentes stakeholders, su experiencia.

Dentro de las tareas de cada participante, tendrán que desarrollar un párrafo que describa lo que hace la COS y sus servicios. Luego preguntarse 5 veces por qué los servicios son importantes.

Al finalizar la tercera reunión, se entregarán diversas propuestas individuales con ideas potenciales de propósitos en un texto escrito. Entre las cuatro personas participantes, decidirán la propuesta final que más represente la esencia y espíritu del quehacer de la COS.

Al ya estar decidida, se comunicará a todo el equipo interno de la COS en el mismo desayuno donde se presentará la Política de Gestión de la Comunicación Interna y Externa. Este propósito también se comunicará en el Boletín informativo interno, se enviará vía mail y estará en el sitio web corporativo de la organización.

➤ **Métrica 1:** Tasa de apertura

Se evaluará la cantidad de personas que abran el Boletín informativo recibido en su correo electrónico.

➤ **Métrica 2:** Comprensión del propósito

Mediante dos sesiones de focus group (dos grupos distintos de personas, que reúna a todo el equipo interno de colaboradores) de 90 minutos cada una, realizada en jornadas distintas, se evaluarán qué se entiende por este nuevo propósito y cómo se puede y debe aplicar en el día a día dentro de sus labores que tienen en la organización.

- **Acción 2 (ver anexo pieza comunicacional)**

Diseñar e implementar una Política de Gestión de la Comunicación Interna y Externa que guíe a la COS en el uso de los canales, soportes y formatos adecuados, como también la generación de mensajes y contenidos.

Objetivo

Facilitar la articulación de las estrategias y planes de comunicación de la COS, que permitan cumplir los objetivos estratégicos y desarrollar la cultura organizacional de manera óptima, promoviendo los valores, principios e identidad corporativa.

De igual modo, se pretende lograr la coherencia de la COS entre sus mensajes y sus acciones hacia todos sus stakeholders.

Público

Directorio, director ejecutivo y trabajadores, además de los públicos externos (medios de comunicación, organizaciones socias, líderes de opinión, gobierno, otros).

Descripción

Los responsables de elaborar la política de comunicación serán el presidente del directorio, el director ejecutivo, la directora de Comunicaciones, la directora de Políticas Públicas y la representante de COS Antofagasta.

En el documento escrito, se deberán establecer los objetivos, alcances, canales que se utilizarán, el tono estilo de la comunicación, definir los lineamientos y los responsables de gestionar en la práctica esta política.

Luego de estar lista la política, se realizará un desayuno con todo el público interno para lanzarla oficialmente y explicarla en detalle. Esto será liderado por el director ejecutivo. De igual modo, se enviará el documento en formato PDF vía mail para que todos la tengan y se informará también a través del boletín informativo mensual.

- **Métrica 1:** Cantidad de asistentes al desayuno
- **Métrica 2:** Aplicación de la política

Analizar si los colaboradores están aplicando o no la política de comunicación, identificando la forma en cómo se escriben los diferentes tipos de texto, el uso apropiado

de los canales de comunicación, el tono-estilo de la comunicación generada, entre otros aspectos.

- **Acción 3 (ver anexo pieza comunicacional)**

Realizar un taller de coaching en habilidades comunicacionales a dos voceros clave de la organización, por un lado, el director ejecutivo de la COS y la directora de Políticas Públicas. Este taller estará a cargo de un equipo de una consultora de comunicación estratégica (Grupo Etcheberry).

Objetivo

Dotar de técnicas de comunicación verbal y no verbal, para formar un vocero que logre un manejo óptimo ante entrevistas de medios de comunicación, de presentaciones en público, elaboración de un discurso, entrega de mensajes claves e ideas fuerza.

Público

Director ejecutivo de la COS, Hans Rosenkranz, y directora de Políticas Públicas, Nicole Romo.

Descripción

El taller teórico-práctico se desarrollará en una jornada única de ocho horas continuas, donde los participantes recibirán un diagnóstico y herramientas en torno al lenguaje, además de elementos importantes como la retórica, persuasión, la kinestésica, elaboración de discursos y construcción de mensajes claves, entre otros, con el fin de mejorar su discurso y comunicación verbal y no verbal.

Lo mismo en cuanto a su presentación, postura ante cámaras de televisión y micrófonos de periodistas que simularán entrevistas.

Se definieron dos voceros, ya que el rol del director ejecutivo (Hans Rosenkranz) es representar de forma global a la organización, pero en el caso de la directora de Políticas Públicas (Nicole Romo) es ser vocera ante temas más técnicos que estén relacionados con esta materia, por ejemplo, en el vínculo con algún ministerio.

Estos voceros deberán plasmar en cada entrevista, vocería, cuña, opinión o similar, los elementos claves del quehacer y cultura organizacional de la Comunidad, entre éstos: hablar del concepto de Cultura de Solidaridad y lo que se pretende con esto, hablar de la misión que tienen establecida, el propósito, los valores, el trabajo que realizan, tanto en Santiago como en regiones, a través de las diferentes Mesas de Trabajo, entre otros.

➤ **Métrica:** Presencia en medios

Observar cómo se desenvuelven tanto el director ejecutivo y la directora de Políticas Públicas en las diferentes instancias de comunicación tanto escrita, radial y audiovisual, en las que puedan participar. Aquí se considera aspectos de la comunicación verbal y no verbal, posicionamiento de mensajes claves, persuasión, formas y tipos de respuestas, construcción del relato, etc.

• **Acción 4 (ver anexo pieza comunicacional)**

Realizar un Taller de Consciencia Organizacional.

Objetivo

Alinear a todo el público interno respecto de qué es la COS, su propósito y su quehacer, para internalizar su cultura, vivirla y transmitirla hacia afuera como verdaderos embajadores de la marca.

Público

Directorio, director ejecutivo y trabajadores.

Descripción

El taller constará de una jornada de cuatro horas. Este será un encuentro interno que será facilitado por un consultor en desarrollo organizacional junto al director ejecutivo de la COS.

En esta instancia se abordarán aspectos de cómo vivir y adoptar la cultura organizacional, de entender el proyecto institucional, de comprender el nuevo escenario país donde se inserta la labor de la COS, y en este sentido el nuevo significado del concepto de Cultura de Solidaridad. También se reforzarán los principales elementos de la cultura organizacional, como la misión, los valores y principios que persigue la Comunidad.

Para ello, se utilizará como herramienta, el modelo que propone el Capitalismo Consciente, a través de sus cuatro pilares, donde se promueve la adopción y comprensión

de lo que implica tener un propósito elevado, la inclusión e integración de todos los grupos de interés, junto con un liderazgo consciente y una cultura organizacional positiva.

El taller utilizará un formato expositivo y de actividad grupal por medio de la técnica World Café.

Lía Ríos estará a cargo de su planificación y envío de las respectivas invitaciones vía mail.

Finalmente, a modo de conclusión se desarrollarán brainstorming individual y colectivo, cuyos resultados se compartirán en una pizarra donde se irán pegando post-it.

Toda la actividad será registrada de forma audiovisual.

➤ **Métrica: Nivel de comprensión del TCO**

Se aplicará una encuesta en cada participante, con el fin de evaluar su comprensión y aprendizaje de este taller.

• **Acción 5 (ver anexo pieza comunicacional)**

Diseñar un Boletín informativo.

Objetivo

Informar sobre diversos temas que sean de interés para el equipo interno COS. Aquí se incluyen todas las alianzas que se logren, entorno, actividades varias, cursos de actualización y formación, mejoras y nuevos servicios, entre otros.

Público

Directorio, director ejecutivo y colaboradores.

Descripción

La directora de Comunicaciones, Lía Ríos, será la encargada de generar todos los contenidos mensuales que tendrá cada edición del boletín de periodicidad mensual.

Contendrá texto e imágenes, irán notas, breves, entrevistas, y se informará acerca de noticias de la COS y actividades como el cumpleaños de cada colaborador, etc.

Este boletín será en formato digital y Lía Ríos los enviará vía mail a cada colaborador.

➤ Métrica 1: Tasa de apertura

Se evaluará la cantidad de personas que abran el Boletín informativo recibido en su correo electrónico.

➤ Métrica 2: Comprensión del propósito

Mediante dos sesiones de focus group (dos grupos distintos de personas, que reúna a todo el equipo interno de colaboradores) de 90 minutos cada una, realizada en jornadas

distintas, se evaluarán qué se entiende por este nuevo propósito y cómo se puede y debe aplicar en el día a día dentro de sus labores que tienen en la organización.

- **Acción 6**

Realizar reuniones equipo COS.

Objetivo

Comunicar de forma bidireccional (cara a cara), acerca de diversos temas que atañen al quehacer de la COS y a todo el equipo interno.

Público

Director ejecutivo y colaboradores.

Descripción

Todos los primeros lunes de cada mes, se realizará un desayuno-reunión y donde participe todo el equipo interno de la COS, con una duración entre 90 y 120 minutos en total. Esta instancia será liderada por el director ejecutivo, Hans Rosenkranz.

Aquí se abordarán todos los temas que afecten directa e indirectamente a la COS, donde habrá un espacio de exposición del tema o caso puntual, para luego debatir y reflexionar en torno a éste, para llegar finalmente a una solución-conclusión.

Lía Ríos estará a cargo de sus planificaciones y envío de las respectivas invitaciones vía mail.

➤ **Métrica 1: Cantidad de asistentes al desayuno**

Determinar cuántas personas asisten al desayuno.

➤ **Métrica 2: Aplicación de la política**

Analizar si los colaboradores están aplicando o no la política de comunicación, identificando la forma en cómo se escriben los diferentes tipos de texto, el uso apropiado de los canales de comunicación, el tono-estilo de la comunicación generada, entre otros aspectos.

• **Acción 7**

Diseño de un Manual de Identidad Corporativa de la COS.

Objetivo

Lograr una consistencia de marca y garantizar que todos manejan la misma información y sigan el mismo criterio para realizar los diseños a nivel corporativo.

Público

Directora de Comunicaciones, Lía Ríos y agencias de comunicación/diseño externas que requieran este documento para alguna situación específica.

Descripción

El diseñador gráfico/web será el responsable de diseñar el manual de identidad corporativa de la COS, el cual se encarga de poner en orden todo lo relacionado con la identidad visual.

Este Manual de identidad corporativa es un documento que recoge los principales elementos gráficos de la marca y explica cómo deben aplicarse visualmente. Tanto online como offline. Aquí se mostrará cómo es el logotipo de la COS, cuáles son los colores corporativos, qué tipografías se deben utilizar, es decir, todas las cosas que componen el aspecto visual de la marca Comunidad Organizaciones Solidarias.

Esta identidad visual deberá aplicarse en diversas instancias, entre ellas: anuncios de prensa, vallas publicitarias, vía pública, sitio web, redes sociales, papelería corporativa, uniformes, mailing, invitaciones, pendones, entre otros.

Cuando esté listo el documento (formato digital, Word y PDF), el diseñador se lo entregará vía mail a la directora de Comunicaciones, quien lo deberá aplicar a todas las piezas comunicacionales que se utilicen en la COS y enviar a quien lo requiera.

➤ **Métrica: Aplicación correcta identidad visual**

Analizar si la identidad visual se aplica de forma correcta en diversas instancias, entre ellas: Anuncios de prensa, sitio web, redes sociales, papelería corporativa, uniformes, mailing, invitaciones, pendones, entre otros.

• **Acción 8 (ver anexo pieza comunicacional)**

Rediseño sitio web corporativo

Objetivo

Rediseñar el actual sitio web corporativo de la COS, dándole una nueva versión y reorganizando sus contenidos.

Público

Interno y externo

Descripción

El diseñador gráfico/web será el responsable de rediseñar el sitio web de la COS. Dentro de sus labores, se considera el hecho de realizar un diagnóstico estratégico y funcional de esta plataforma comunicacional, para luego hacer las respectivas mejoras.

Estos cambios tienen relación tanto con la arquitectura del sitio como con su layout. La generación de contenidos son responsabilidad de la directora de Comunicaciones.

Esta propuesta para el sitio web considera los siguientes elementos:

1. Header fila superior

- Agregar botón: SÚMATE (que esté contenido por una caja rectangular).

2. Header fila principal

- Logotipo COS (lado izquierdo)

- Menú navegación (5 pestañas)

1) Quiénes somos

2) Qué hacemos

3) Organizaciones socias

4) Noticias

5) Contacto

3. Home (scroll)

- Slider: dos imágenes fotográficas con un respectivo mensaje institucional + un video institucional o que muestre algún mensaje clave (reinstalar el nuevo concepto de solidaridad, por ejemplo).
- Resumen COS (breve descripción de quién es y lo que hace, máximo un párrafo).
- Presentar los servicios que ofrece la COS (son 4): Políticas Públicas, Formación y Desarrollo, Convenio de colaboración y Alianzas). Aquí debe ir un ícono con un color específico en cada servicio, el título del servicio, descripción del servicio y un botón que diga “Leer más” ...
- Slider: logotipos de todas las organizaciones socias.
- Noticias (textos escritos sitio web, notas que hayan salido en prensa y videos Youtube).
- Agenda (calendario actividades)
- Agregar botón: SÚMATE (que esté contenido por una caja rectangular).

4. Footer

- Dirección, email, teléfono de contacto.
- Botones de redes sociales: Facebook y Twitter.
- Logotipos de las 4 marcas colaboradoras: Late, Fundación Amancay, Universidad Autónoma y 3XI.

➤ **Métrica 1: SEO**

Analizar la optimización del sitio web, considerando elementos con la velocidad de carga, usabilidad, entre otros.

➤ **Métrica 2: Tráfico**

Analizar la tasa de tráfico de visitantes hacia el sitio web corporativo de la COS.

- **Acción 9 (ver anexo pieza comunicacional)**

Diseñar un Manual de Crisis para redes sociales.

Objetivo

Afrontar de forma rápida y eficiente, informando y comunicando los motivos y posición de la organización ante alguna situación de crisis en redes sociales.

Público

Interno y externo.

Descripción

Un manual de crisis para redes sociales, Facebook y Twitter en el caso de la COS, es un documento en el que se explican los procedimientos necesarios y recomendaciones a seguir para enfrentarse a los problemas de las redes sociales.

Los principales objetivos que debe cumplir son:

- Estar preparado para responder eficazmente ante la situación que pueda surgir y dañar la reputación de la marca.
- Transmitir imagen de seriedad y responsabilidad.
- Proteger la imagen y reputación de la marca.

Este manual contempla:

- Análisis de riesgos, amenazas y vulnerabilidades.
- Listado de posibles escenarios de crisis. Lo que para algunas empresas puede ser una crisis para otra igual no.
- Usuarios y contraseñas de web, blog y redes sociales.
- Definir a los responsables del plan de crisis. Establecer los responsables y el papel que realizan.
- Definir la imagen a transmitir. Incluir el tono que se debe usar en los mensajes.
- Definir el tipo de respuesta según el canal y el tipo de crisis. Mostrar la estrategia de contenidos. Respuesta proactiva, no mentir, usar fuentes fiables, asumir errores.

La responsable de generar y diseñar este manual, es la directora de Comunicaciones Lía Ríos, quien lo entregará a quien lo requiera, por ejemplo: el Community Manager que administre las cuentas de la COS.

Este documento quedará por escrito en formato PDF.

➤ **Métrica: Aplicación correcta del manual de crisis.**

Analizar cómo el CM está aplicando el manual de crisis en los contenidos que se generen en Redes sociales, sean de modo proactivo y reactivo ante ciertas situaciones.

• **Acción 10**

Realizar un video corporativo de la COS.

Objetivo

Comunicar la cultura y quehacer de la Comunidad Organizaciones Solidarias.

Público

Directorio, director ejecutivo y colaboradores

Descripción

Elaborar un video corporativo que dé a conocer el nuevo concepto de la Cultura de la solidaridad, junto con el propósito y el quehacer de la COS. Aquí se debe comunicar la

esencia del trabajo de la organización, mostrando sus diversos equipos de trabajo, las mesas técnicas y comisiones, las organizaciones socias, y el vínculo que se tiene con las autoridades gubernamentales y líderes de opinión.

Se propone un video en formato audiovisual, que también incluya algunas fotografías, de 2 minutos de duración, con un tono estilo positivo, cercano, y esperanzador. Se utilizarán GC con viñetas, sin loc en off.

La responsable de producir el video es la directora de Comunicaciones, Lía Ríos.

La encargada del registro audiovisual y postproducción del video será la productora Senses Plus, con quien se logró una alianza para no pagar por este servicio. Será una donación por parte de ellos.

Esta pieza audiovisual se difundirá en el sitio web corporativo de la COS y en sus redes sociales (Facebook y Twitter).

➤ **Métrica 1: Número de visualizaciones del video**

Analizar la cantidad de veces que el usuario reproduce el video corporativo en las redes Sociales donde se difunda.

➤ **Métrica 2: Nivel de Interacción**

Analizar el nivel de interacción que genere el video en las redes sociales.

Resumen plan de acciones públicos internos:

N°	Con quiénes	Acción	Objetivos	Cómo lo mido
1	Directorio, director ejecutivo, colaboradores.	Definir el propósito organizacional de la COS.	Explicar la razón del porqué existe la organización y hace lo que hace.	Sondeo a todos los trabajadores.
2	Presidente directorio, director ejecutivo, encargado RR.HH. y periodista.	Diseñar e implementar una política de gestión de la comunicación interna y externa.	Facilitar la articulación de las estrategias y planes de comunicación de la COS, que permitan cumplir los objetivos estratégicos y desarrollar la cultura organizacional de manera óptima, promoviendo los valores, principios e identidad corporativa.	Encuesta de percepción digital a los colaboradores y directorio.
3	Director ejecutivo COS, directora de Políticas Públicas COS y consultora en comunicación estratégica.	Realizar un taller de coaching en habilidades comunicacionales.	Dotar de técnicas de comunicación verbal y no verbal, para formar voceros que logren un manejo óptimo ante entrevistas y de presentaciones en público.	Examen final de la misma consultora a cada participante, y luego en su día a día cuando se enfrenten a diversas situaciones y escenarios.
4	Consultor en Desarrollo Organizacional,	Desarrollar un Taller de	Alinear a todo el público interno respecto de qué es la	Encuesta de percepción individual y

	director ejecutivo y trabajadores.	Consciencia Organizacional.	COS, su esencia y su quehacer, para internalizar su cultura, vivirla y transmitirla hacia afuera como verdaderos embajadores de la marca.	presencial al término de la actividad.
5	Directora de Comunicaciones COS, Lía Ríos.	Diseñar un Boletín informativo digital.	Informar sobre diversos temas que sean de interés para el equipo interno COS. Aquí se incluyen las alianzas, entorno, actividades, cursos de actualización, servicios, entre otros.	Encuesta de percepción digital vía mail.
6	Director ejecutivo y colaboradores.	Realizar reuniones periódicas con todo el equipo interno.	Comunicar de forma bidireccional (cara a cara), acerca de diversos temas que atañen al quehacer de la COS y a todo el equipo interno.	Encuestas de percepción digital vía mail.
7	Diseñador gráfico/web (freelance) y Directora de Comunicaciones COS.	Diseñar un Manual de Identidad Corporativa de la COS.	Lograr una consistencia de marca y garantizar que todos manejan la misma información y sigan el mismo criterio para realizar los diseños a nivel corporativo.	Analizando que se plasme correctamente todos estos elementos en las comunicaciones.

8	Diseñador gráfico/web (freelance) y Directora de Comunicaciones COS.	Rediseño sitio web corporativo COS.	Rediseñar el actual sitio web corporativo de la COS, dándole una nueva versión y reorganizando sus contenidos.	Encuesta de percepción de los usuarios (en esta etapa los colaboradores).
9	Lía Ríos, Directora de Comunicaciones.	Diseñar Manual de Crisis para redes sociales COS.	Afrontar de forma rápida y eficiente, informando y comunicando los motivos y posición de la organización ante alguna situación de crisis en redes sociales.	Análisis de contenidos respecto a qué se dijo en una crisis puntual (tipos de comentarios, respuestas, etc).
10	Productora Senses Plus y directora de Comunicaciones COS.	Realizar un video corporativo de la COS.	Comunicar la cultura y quehacer de la Comunidad Organizaciones Solidarias.	Cantidad de reproducciones, nivel de interacción y Engagement.

f) Acciones y Plan de Relacionamiento con Públicos Externos

Tal como se estableció en Mapa de Poder/Influencia, son tres los públicos externos clave para llevar adelante la estrategia definida. Estos son:

- Medios de Comunicación
- Gobierno
- Líderes de Opinión

Mensajes

En este ámbito se establecen los mensajes clave que la Comunidad de Organizaciones Solidarias quiere instalar en su Plan de Relacionamiento con los Medios de Comunicación y los subgrupos identificados anteriormente. Todos ellos en línea con los objetivos definidos para la etapa de planificación de la estrategia.

Principales Ideas Fuerza

- Lo que hace la COS como organización que aúna a 217 organizaciones que “trabajan en superación de pobreza y exclusión social, a fin de instalar la solidaridad como un valor práctico en la cultura”.
- La COS como una corporación sin fines de lucro, instalada en la sociedad civil de Chile, cuya misión es “fomentar, fortalecer y motivar la colaboración entre las organizaciones que trabajan en superación de pobreza y exclusión social a fin de instalar la Cultura de la Solidaridad como un valor y práctica en la cultura”.
- La COS y sus socias como referentes y expertos en materia de gestión y articulación de temas sociales, principalmente pobreza y exclusión.
- La COS y su trabajo de fortalecer el rol político de las organizaciones de la sociedad civil (tercer sector), en el diseño, implementación y evaluación de las políticas públicas en Chile.
- La COS como articulador de las mesas técnicas que hoy funcionan en el país (16

mesas), compuestas por representantes de organizaciones miembros, con expertise en temas específicos (Inclusión de personas con discapacidad, Infancia, vivienda, Personas en situación de calle), entre otros.

- La COS como articulador y actor relevante para instalar, desde el Tercer Sector, la Cultura de la Solidaridad.

Medios de Comunicación

Tal como quedó establecido en el diagnóstico, el nivel de conocimiento que existe de la Comunidad de Organizaciones Solidarias es bajo. Asimismo, los editores y subeditores periodísticos de diversos medios de prensa y comunicación no conocen respecto de la existencia y el quehacer de la COS, algo esencial para poner sus temas en la agenda pública y periodística si se quiere ser un actor referente en el Tercer Sector.

Por ello, es que se establece un Plan de Relacionamiento con Medios de Comunicación, el que se detalla a continuación.

Definición de medios de comunicación y periodistas afines a las temáticas que aborda la COS y que ya fueron descritas en la etapa de diagnóstico:

Públicos de Interés	Grupos	Subgrupo 1	Subgrupo 2
Medios de Comunicación	TV, radio, escrito, Online.	Diarios: La Tercera, El Mercurio, La Cuarta, LUN. (*)	Editores generales Editores/Sub editores de secciones de Nacional y Economía
		Revistas: Capital	Editores/Sub editores
		Medios Online: Emol, El Mostrador. Televisión: Canal 13, Mega, CHV, TVN.	Editores/Sub editores de secciones de nacional y economía
		Radios: Cooperativa, ADN, T13, Bío Bío.	Editores/Sub editores de secciones de nacional y economía

Resumen plan de acciones con medios de comunicación

Con Quiénes	Acciones	Objetivos	Cómo lo mido
Editores medios de Comunicación	<p>Plan de fidelización con la prensa, el que contempla:</p> <p>Agenda de reuniones en off con medios (por vocero o tema) Contacto permanente con medios y periodistas del sector</p> <p>Redacción y envío de comunicado de prensa respecto a cada actividad que realice la COS.</p> <p>Apoyo en la publicación de columnas de diversos voceros sobre temas relevantes.</p>	<p>Dar a conocer a la COS, su rol, Misión y Visión, alineados con el nuevo concepto de la Cultura de la Solidaridad.</p> <p>Instalar a la COS y sus corporaciones socias como fuente noticiosa en ámbitos de pobreza y exclusión social.</p> <p>Liderar la agenda cuando se traten temas referidos a Exclusión y Pobreza en el país.</p>	<p>Apariciones en medios posteriores a las reuniones deben incrementarse en el tiempo.</p>
TVN El Mercurio Bío Bío	Entrevista a Director Ejecutivo.	Posicionar mediáticamente a la COS y su nuevo concepto de la Cultura de la Solidaridad como motor de la organización.	Estudio de percepción. Encuestas.

Reportajes La Tercera	Reportaje sobre la COS y su Visión en torno a temas coyunturales como son la pobreza e inclusión social. Importante acá será instalar nuevo concepto Cultura de Solidaridad.	Posicionar mediáticamente a la COS y su nuevo concepto de la Cultura de la Solidaridad como motor de la organización.	Estudio de percepción. Encuestas
Medios de comunicación en General	Calendarización de hitos comunicacionales Detección de oportunidades comunicacionales (por parte de la agencia en base a reuniones periódicas con ejecutivos de la compañía)	La COS y sus corporaciones socias como fuente noticiosa en ámbitos de pobreza y exclusión social.	Apariciones en medios posteriores a las reuniones deben incrementarse en el tiempo.

Gobierno

Otro público de interés clave para reposicionar a la COS será un Plan de Relacionamiento con el Gobierno y las instituciones identificadas anteriormente para este público. Este punto es clave para que la Comunidad se transforme en un referente del Tercer Sector, como experta en materia de gestión y articulación de temas sociales, principalmente pobreza y exclusión, en torno a un nuevo significado de la Cultura de la Solidaridad en Chile.

Acciones con autoridades de Gobierno

Con Quiénes	Tácticas	Objetivos	Cómo lo mido
Ministros/ Subsecretarios	Reuniones con Ministros (as) y Subsecretarios (as) Pautas conjuntas de ministerios y subsecretarías afines a la COS	<p>Reforzar nivel de conocimiento de la COS, su rol, Misión y Visión, en torno al nuevo concepto de la Cultura de la Solidaridad.</p> <p>Reposicionar el rol de la Comunidad como referente en torno al nuevo concepto de la Cultura de la Solidaridad.</p> <p>Dar a conocer el trabajo que realizan en el área de políticas públicas, la que redundará en la conformación de mesas técnicas a lo largo del país, a partir de sus organizaciones miembros, con expertise en temas específicos (Inclusión de personas con discapacidad, Infancia, vivienda, Personas en situación de calle), entre otros.</p> <p>Buscar influir e incidir en políticas públicas en</p>	<p>Aceptación de reuniones a través de la Ley de Lobby</p> <p>Seguimiento a políticas públicas que el Gobierno lleve adelante, en temas referidos a pobreza e inclusión, como representante de la Sociedad Civil.</p>

		<p>temáticas donde la COS y sus corporaciones se muestran como referentes.</p> <p>Buscar intereses comunes en temas de superación de pobreza y exclusión social.</p>	
Jefes de Servicio	<p>Reuniones con aquellos servicios que se identifiquen con temáticas que aborde la COS</p> <p>Pautas conjuntas de ministerios y subsecretarías afines a la COS</p>	<p>Reforzar nivel de conocimiento de la COS, su rol, Misión y Visión, en trono al nuevo concepto de la Cultura de la Solidaridad.</p> <p>Reposicionar el rol de la Comunidad como referente en torno al nuevo concepto de la Cultura de la Solidaridad.</p> <p>Dar a conocer el trabajo que realizan en el área de políticas públicas, la que redundará en la conformación de mesas técnicas a lo largo del país.</p> <p>Buscar influir e incidir en políticas públicas en</p>	

		<p>temáticas donde la COS y sus corporaciones se muestran como referentes.</p> <p>Buscar intereses comunes en temas de superación de pobreza y exclusión social.</p> <p>Instalar</p>	
--	--	--	--

Líderes de opinión

Los líderes de opinión desde su rol apoyarán la consecución de los objetivos trazados en la presente estrategia.

Públicos de Interés	Grupos	Subgrupo 1	Subgrupo 2
		<p>Periodistas que se desempeñan de manera transversal en distintos medios de comunicación y de distintas plataformas.</p> <p>Comunicadores que trabajan desde el mundo social en</p>	

Líderes de Opinión	Columnistas o panelistas en distintos programas de medios de comunicación.	temáticas de exclusión y pobreza. Representantes de sectores empresariales, como por ejemplo los gremios más relevantes del país.	
--------------------	--	--	--

Acciones con Líderes de Opinión

Con Quiénes	Acciones	Objetivos	Cómo lo mido
Líderes de Opinión	Reuniones off the record Envío mailing informativos con las principales novedades de la Comunidad y Organizaciones socias	Reforzar nivel de conocimiento de la COS, su rol, Misión y Visión, en torno al nuevo concepto de la Cultura de la Solidaridad.. Liderar la agenda cuando se traten temas referidos a Exclusión y Pobreza en el país.	Apariciones de la COS y/o organizaciones socias en programas de opinión. Invitación de representantes de la COS a programas de medios de comunicación, como voz

	<p>Invitaciones a eventos que realice la COS con sus organizaciones socias.</p>	<p>Reposicionar el rol de la Comunidad como referente en torno al nuevo concepto de la Cultura de la Solidaridad.</p> <p>Dar a conocer el trabajo que realizan en el área de políticas públicas, la que redundará en la conformación de mesas técnicas a lo largo del país, a partir de sus organizaciones miembros, con expertise en temas específicos (Inclusión de personas con discapacidad, Infancia, vivienda, Personas en situación de calle), entre otros.</p>	<p>autorizada para hablar de temas de exclusión y pobreza.</p> <p>Invitación de directores o miembros socios de la COS a seminarios que organicen gremios, para hablar de temas que tengan que ver con exclusión y pobreza.</p>
--	---	--	---

Plan de Medios: Acciones

Como apoyo al Plan de Relacionamiento para medios de comunicación y autoridades, se propone un plan de medios que tendrá los siguientes objetivos, y contempla tres propuestas.

Objetivos comunicacionales:

- Relevar la importancia de incluir en la agenda nacional los temas de exclusión y pobreza, bajo el nuevo concepto de Cultura de Solidaridad que la Comunidad de Organizaciones Solidarias quiere instalar en la Sociedad chilena y que fue definido en las tácticas de los públicos internos.
- Instalar a la COS -en el Tercer Sector- como experta en materia de gestión y articulación de temas sociales, principalmente pobreza y exclusión, en torno a un nuevo significado de la Cultura de la Solidaridad en Chile.
- Dar visibilidad a las organizaciones socias de la COS, de tal forma de mostrar un relato coherente hacia sus diferentes públicos y audiencias.
- Generar en la opinión pública un alto grado de aceptación y de reconocimiento de la labor que hace la COS y sus socias en temas de exclusión y pobreza.
- Incentivar una mayor participación de la sociedad en apoyo a las causas que lleva adelante la COS, bajo el nuevo concepto de la Cultura de la Solidaridad que quiere instalar en la sociedad chilena.

- Influir en medios y autoridades para que consideren la opinión y trabajo de la COS, especialmente en su trabajo con respecto al rol que juega en el diseño, implementación y evaluación de las políticas públicas en Chile.

Acción 1: Alianza Estratégica

Objetivo

Lograr visibilidad del trabajo que realiza la COS a través de diferentes espacios periodísticos.

Descripción

Dar a conocer el trabajo que realiza la COS a través de las mesas técnicas, con las cuales desarrollo su trabajo en temas de exclusión y pobreza. Esto por medio de participación como fuente en Reportajes, columnas donde el director ejecutivo u otro vocero de la COS opine respecto de un tema, en la página A2 y A3.

➤ Métrica 1

Cantidad de apariciones de la COS y de sus voceros opinando sobre temas de exclusión y pobreza, en medios de comunicación.

➤ Métrica 2

Encuesta de percepción de los mismos editores a los que se les realice el cuestionario en fase de Diagnóstico.

Acción 2: Desayuno

Objetivo

Comunicar avances del trabajo de la COS y sus organizaciones socias, con foco en el trabajo de Políticas Públicas, en un publireportaje o espacio afin en El Mercurio.

Públicos

Directorio COS, Representantes Socios estratégicos, ministro de Desarrollo Social, Representantes Tercer Sector, líderes de opinión, invitados especiales.

➤ **Métrica 1**

Cantidad de apariciones de la COS y de sus voceros opinando sobre temas de exclusión y pobreza, en medios de comunicación.

➤ **Métrica 2**

Encuesta de percepción de los mismos editores a los que se les realice el cuestionario en fase de Diagnóstico.

Acción 3: Reportaje objetivo

Explicar cómo ha mutado el concepto Solidaridad en Chile en los últimos 10 años.

Descripción

Desarrollar un reportaje donde se comunique la importancia del nuevo concepto de la Cultura de la Solidaridad para la Sociedad chilena de cara a instalar a la COS como actor relevante desde el Tercer Sector.

➤ **Métrica 1**

Cantidad de apariciones de la COS y de sus voceros opinando sobre temas de exclusión y pobreza, en medios de comunicación.

➤ **Métrica 2**

Encuesta de percepción de los mismos editores a los que se les realice el cuestionario en fase de Diagnóstico.

Acción 4: Laboratorio de Marcas

Objetivo

Aumentar nivel de posicionamiento de la COS a través de diversas historias en formato audiovisual y con tratamiento periodístico con contenidos que se comunican a través del Laboratorio de Marcas de La Tercera.

Descripción

Lograr alianza estratégica con La Tercera (Copesa), a fin de participar de forma gratuita publicando contenidos que refuercen la marca COS a través de historias que plasmen sus objetivos estratégicos.

El Laboratorio de Marcas permite contar historias, más allá del slogan, con exhibición en un amplio abanico de medios, que contienen audiencias y nichos para llegar donde se quiere llegar. Esto es contenido para marcas hecho con tratamiento periodístico, a veces desde la emoción, a veces desde la entretención, pero es contenido que queda. Y que vincula a la marca con su audiencia.

Asimismo, entregan a la audiencia atributos de valor de la marca a través de historias que, a veces emocionan, otras informan y, muchas otras veces, logran ambas cosas. Esto se genera: Branding, Posicionamiento, Engagement.

Lo anterior se logra a través de sus plataformas: digital, papel y radio y en formatos de video, texto, podcasts, radio.

Propuesta de Contenidos para Laboratorio de Marcas (ver anexo pieza comunicacional)

Con el propósito de reposicionar a la Comunidad de Organizaciones Solidarias, se buscará crear una estrategia de contenido brandeado multiplataforma que apuntará a conseguir el mayor alcance posible, conectando a la COS y su mensaje con la audiencia con la que quiere conectar.

La estrategia se compone de una línea de contenidos permanente a seis meses en formato video (que puede ser amplificada a través de podcasts) y de un especial temático.

➤ Conversaciones para el progreso

El conocimiento se crea, gran parte de las veces, de las investigaciones y de las experiencias de vida de los expertos en diferentes ámbitos. Eso es Conversaciones para el Progreso, un módulo alojado en el home de La Tercera, QP y La Hora, donde cada mes,

por un periodo de exhibición de una semana, diferentes expertos dan a conocer un aspecto revelador de sus investigaciones y/o experiencias.

Es así como se proponen tres conversaciones con expertos que la COS identifique entre sus organizaciones socias, con énfasis en el nuevo concepto de la Cultura de la Solidaridad que busca instalar en base a las temáticas identificadas como clave.

Los ejes serían:

- Visión desde la COS sobre el rol del Tercer Sector como experto en materia de gestión y articulación de temas sociales.
- Vocero: Hans Rosenkranz, director ejecutivo COS.
- ¿Cómo se supera la exclusión y la pobreza en Chile? Una mirada desde las organizaciones sociales.
- Voceros: Identificación de representantes de organizaciones más representativas de cada mesa temática. (Por identificar)
- La Cultura de la Solidaridad en Chile. Una nueva mirada para el país.

-VOCEROS: Representantes de organizaciones que marcarán la nueva mirada que la COS quiere instalar desde la Cultura de la Solidaridad. (Por identificar)

➤ Especial para instalar Concepto Cultura de la Solidaridad

SOLIDARIDAD: “La COS como articulador y actor relevante para instalar, desde el Tercer Sector, la Cultura de la Solidaridad”.

De cara a una nueva década y pensando en los cambios que ha vivido la sociedad chilena, crearemos un especial editorial dedicado al camino que ha transitado la COS desde su fundación, en 2007, hasta 2019.

El especial estará compuesto por seis temas, dos en video, cuatro en texto más fotos. Aquí, una lista de temas tentativos:

1.- Entrevista en video con Pedro Arellano, fundador de la Comunidad de Organizaciones Solidarias. Contrapunto con la visión de Alejandra Sepúlveda y el actual Director Ejecutivo de la COS, para mostrar la evolución de la corporación.

2.- Cápsula en video tipo documental sobre la labor de la COS en distintos ámbitos, destacando a las organizaciones socias y el trabajo que realizan principalmente desde el ámbito de las Políticas Públicas y sus mesas técnicas.

3.- Reseña a la historia del poder de las organizaciones sociales en Chile y el rol que desempeñan buscando terminar con la exclusión y pobreza en el país.

4.- Entrevista a alguna organización ícono que represente el nuevo modelo de la Cultura de la Solidaridad que la COS quiere instalar en su relato.

6.- Fichas con foto e información de las organizaciones socias.

Medios en los que se implementa:

El especial tendrá un tiempo de exhibición de un mes. Los medios a implementar son.

- Módulo en Home de La Tercera
- Módulo en Home de Tendencias.
- Módulo en Home de Paula
- Cuatro posteos (uno semanal) en RRSS La Tercera y Paula.

➤ **Métrica 1**

- Tráfico web que genere el especial y las notas.
- Sesiones y visitas a la página donde se alojará el especial.
- Alcance e impresiones de los reportajes.

➤ **Métrica 2**

Tasa de Interacción de las notas posteadas en las diferentes RRSS de La Tercera y de los medios donde aparecerá el especial.

Acción 5: Realización de Seminario “Una mirada al Chile de la próxima década” (2020-2030)

Objetivo

Instalar los que según la Comunidad de Organizaciones Solidarias serán las temáticas clave en cuanto a Exclusión y Pobreza en el País durante los próximos 10 años, que deben estar cruzadas por el nuevo concepto de Cultura de la Solidaridad que la COS quiere instalar como eje de su reposicionamiento.

Públicos:

- La Comunidad y sus organizaciones sociales
- Autoridades gubernamentales
- Medios de Comunicación
- Líderes de Opinión
- Otras organizaciones de la Sociedad Civil
- Asociaciones Gremiales
- Otros

Principales expositores:

- Presidente de la República/Ministro de cartera relevante
- Hans Rosenkranz, Director ejecutivo COS
- Presidente SOFOFA y el rol de las empresas en materia de trabajo y exclusión en Chile.
(Se puede buscar otro gremio relevante que hable de la cooperación público- privada)
- Rodrigo Jordán y la visión futuro que debe tener la Cultura de la Solidaridad en Chile.
(También se puede buscar otro “rostro” que represente este ámbito).

➤ **Métrica 1**

Encuesta en siguiente seminario del año siguiente, en el cual se medirá todo el Plan de Comunicaciones llevado adelante y propuesto en el presente trabajo. Clave será conocer el nivel de posicionamiento mediático de la COS y si consiguió establecer sus mensajes clave en la agenda

➤ **Métrica 2**

- Cantidad de apariciones de la COS y de sus voceros opinando sobre temas de exclusión y pobreza, en medios de comunicación.

g) Evaluación de las acciones

Todas las acciones propuestas, se evaluarán en dos periodos diferentes. Las acciones correspondientes a los públicos internos (comunicación interna) serán evaluadas al finalizar el primer semestre (mes 6), y las de relacionamiento con el público externo al finalizar el segundo semestre (mes 12).

Las técnicas, herramientas e indicadores que se utilizarán para evaluar la eficacia y/o impacto de las acciones tanto internas como externas serán cuantitativas y cualitativas.

Dentro de ellas, se consideran:

- Focus group.
- Encuestas en formato digital e individual (percepción, satisfacción).
- Sondeos de opinión.

- Análisis de contenido (publicaciones en prensa, tratamiento informativo de los temas).
- Apariciones en prensa (visibilidad en medios de comunicación, cantidad de publicaciones).
- Cantidad de reproducciones (video corporativo).
- Nivel de interacción, tipos de comentarios.
- Posicionamiento de los mensajes claves de la COS (voceros) en los medios de comunicación, y forma de enfrentar a los periodistas en las entrevistas.

El fin de aplicar una metodología, para evaluar los resultados de todas las acciones propuestas, es para conocer el nivel de impacto que tuvo cada una de éstas, ver si se cumplieron o no los objetivos propuestos al inicio de esta investigación.

Cabe recordar que el objetivo general de este proyecto es reposicionar el rol de la Comunidad Organizaciones Solidarias (COS) como referente en el Tercer Sector en torno al concepto de Cultura de la Solidaridad y en cuanto a pobreza y exclusión social, en un plazo de 12 meses consecutivos.

Para lograr este desafío, se debe dar a conocer primero a la COS ante los medios de comunicación, y que los principales editores periodísticos (en lo ideal) puedan tener un acercamiento con ésta, ya que, si no es conocida y, luego, difundida por los medios no podrá ser un referente en la sociedad.

Algo similar ocurre con los líderes de opinión y con los representantes de las entidades gubernamentales que resultan estratégicas para la COS, y que fueron estipuladas anteriormente.

Por otro lado, también se debe considerar un trabajo interno en el equipo y directorio de la organización. Con esto nos referimos al alineamiento estratégico y el fortalecimiento de la cultura corporativa, que todos los colaboradores remen hacia un mismo lado y compartan tanto el propósito como los valores que promueve la COS, que se genere una cohesión interna que permita generar un relato/discurso coherente y sólido desde adentro y hacia afuera.

Consideramos que esto es clave, por eso se propuso que el plan de acciones comenzara primero con el público interno, para luego dar paso a un plan de relacionamiento con públicos externos.

Respecto de las técnicas y métricas que se evaluarán por cada una de las acciones propuestas, éstas fueron detalladas anteriormente en la parte correspondiente a las acciones.

ETAPA DE PLANIFICACIÓN Y COSTOS

El Proyecto especificado en la Etapa de Diseño considera un período de 12 meses, con las etapas que muestra la carta Gantt siguiente:

ETAPA I: ACCIONES DE COMUNICACIÓN INTERNA												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
PÚBLICO /ACCIONES												
DIRECTORIO												
Diseño Política Comunicacional	■											
Implementación Política Comunicacional (desayuno lanzamiento)		■										
DIRECTOR EJECUTIVO												
Diseño Política Comunicacional	■											
Implementación Política Comunicacional (desayuno lanzamiento)		■										
Realización de Taller de Consciencia Organizacional				■								
Taller de Vocería			■									
EQUIPO INTERNO												
Diseño Política Comunicacional (periodista senior)	■											
Diseño Política Comunicacional (Encargado de RR.HH.)	■											
Manual Crisis Redes Sociales (periodista)	■											
Definición de Propósito		■										
Implementación Política Comunicacional (desayuno lanzamiento)		■										
Diseño e implementación de nuevos canales de comunicación interna (periodista)					■	■						
ASESORIA EXTERNA												
Realización de Taller de Consciencia Organizacional (Consultor)				■								
Elaboración diseño corporativo			■									
Realización de Taller de Vocería (Consultor de Com. Estratégica)			■									
Diseño e implementación de nuevos canales de comunicación interna (diseñador web)					■	■	■	■	■	■		
ETAPA II: ACCIONES DE COMUNICACIÓN EXTERNA												
PÚBLICO /ACCIONES												
DIRECTOR EJECUTIVO												
Definición de Propósito									■	■		
Seminario												
EQUIPO INTERNO												
Diseño Plan de relacionamiento con medios de comunicación, autoridades y líderes de opinión (periodista)						■	■	■				
Elaboración video corporativo (periodista)							■	■	■			
Definición propósito (Directorio)							■	■	■			
Implementación del Plan de relacionamiento (medios, autoridades y líderes de opinión) (periodista)							■	■	■			
Desarrollo plan de contenidos digitales para La Tercera.com (periodista)							■	■	■			
Desarrollo Ciclo Conversatorios (tres instancias) periodista									■	■		
Seminario (periodista)												■

6. JUSTIFICACIÓN DE RECURSOS PLAN DE COMUNICACIONES

Para llevar adelante la Estrategia planteada en la Etapa de Diseño, se requiere la inversión y financiamiento del Plan, tanto para poder desarrollar las acciones de comunicación interna, como también para el plan de Relacionamiento de los Públicos externos.

Para tener una mejor comprensión y justificación de las necesidades planteadas y que permitan realizar cada una de las acciones esgrimidas en el Plan, es que hemos dividido en tres las áreas en las cuales existe la necesidad de realizar una inversión por parte de la COS y cumplir con los objetivos trazados.

La COS tiene presupuesto limitado, por lo que muchas de estas acciones se financiarán a través de alianzas y/o acuerdo probono.

a) Recursos Humanos

En este ámbito se considera el trabajo que realiza Lía Ríos como periodista, quien es la encargada Comunicaciones, quien será la encargada de llevar adelante todo el Plan presentado, tanto en el ámbito interno como externo.

- Diseñar e implementar una política de comunicación interna que guíe a la COS en el uso de los canales, soportes y formatos adecuados, como también la generación de mensajes y contenidos.
- Elaborar la política de comunicación interna, en conjunto con el presidente del directorio, el director ejecutivo y el encargado de Recursos Humanos.

- Contratar y supervisar los talleres externos que se contraten como necesarios para llevar adelante el Plan propuesto.
- Implementar nuevos canales de comunicación interna e instancias participativas para los trabajadores de la COS.
- Llevar adelante el Plan de Relacionamento Propuesto para los públicos externos.
- Ser contraparte en el Plan de Medios que se establece en la propuesta, supervisando que se cumpla con la línea editorial establecida para la COS, como los tiempos en los cuales se debe realizar la publicación.
- Ser la contraparte con los distintos stakeholders clave identificados en la Etapa de Diseño del Plan.

b) Asesorías externas

Para el cumplimiento del Plan. se propone la contratación de asesores externos o consultores, los que apoyarán al equipo de la Comunidad para desarrollar las acciones.

c) Taller de Coaching en habilidades comunicacionales

Realizar un taller de vocería al director ejecutivo de la COS, el cual estará a cargo de un consultor de comunicación estratégica, especialista en la formación de voceros.

Quien lleve adelante el taller debe contar con experiencia en el manejo de desenvolvimiento frente a cámaras, retórica, manejo de énfasis frente a entrevistas, etc.

El taller teórico-práctico se desarrollará en una jornada única de 8 horas continuas, donde el director ejecutivo recibirá un diagnóstico del lenguaje, elementos importantes como la retórica, persuasión, la kinestésica, entre otros, con el fin de mejorar su discurso y expresión comunicativa. Lo mismo en cuanto a su presentación, postura ante cámaras de televisión y micrófonos de periodistas que simularán entrevistas. También se crearán situaciones de crisis y conflictos, para ver el desenvolvimiento del participante ante este tipo de situaciones.

Es indispensable que la propuesta contenga registro audiovisual de todas las actividades que se realicen.

Se realizará a través de una alianza probono.

d) Taller de Consciencia Organizacional

Para llevar Adelante este taller se considera la colaboración de la consultora Eolve Up, expertos en Desarrollo organizacional.

Consultor debe entender el nuevo proyecto institucional, comprender el nuevo escenario país donde se inserta la labor de la COS, y en este sentido el nuevo significado del concepto de Cultura de Solidaridad.

Dentro de su rol deberá apoyar para que se refuercen los principales elementos de la cultura organizacional, como la misión, los valores y principios que persigue la Comunidad.

Alianza colaborativa con la consultora Evolve Up (sin pago).

e) Diseñador/desarrollador web

Dentro del Plan propuesto, se plantea la necesidad de generar nuevos contenidos y herramientas digitales, por lo que se propone la contratación media jornada o freelance, de un Diseñador / Desarrollador web, que tendrá como funciones:

- ✓ Diseño boletín interno de periodicidad mensual, el cual se enviará vía mail a cada trabajador. Será en formato digital y tendrá información variada con interés de los trabajadores.
- ✓ Diseño de las distintas piezas gráficas que se consideran para los distintos canales de la COS, tanto internas, como también las propuestas para canales externos, en caso de que sean requerido.
- ✓ Se elaborará un Manual de Identidad Corporativa.
- ✓ También se propone que realice un análisis del actual sitio web de la COS y elabore una propuesta de cambio en caso de requerirlo, tanto por aspectos de diseño como técnicos.

f) Eventos

Son dos eventos clave que se consideran en este ítem de gastos, que resultan relevantes en el desarrollo del plan propuesto.

g) Desayuno Lanzamiento Política

Luego de estar lista la política, se realizará un desayuno con todo el público interno para lanzarla oficialmente y explicarla en detalle. Esto será realizado por el director ejecutivo. Incluido en Gastos logísticos anuales y se realizará en dependencias de la COS.

h) Realización de Seminario

Instalar los que según la Comunidad de Organizaciones Solidarias serán las temáticas clave en cuanto a Exclusión y Pobreza en el País durante los próximos 10 años, que deben estar cruzadas por el nuevo concepto de Cultura de la Solidaridad que la COS quiere instalar como eje de su reposicionamiento.

Se considera evento para 100 personas.

Este será patrocinado por la Universidad Autónoma (sin costo para la comunidad).

7. VALORIZACIÓN DEL PROYECTO

VALORIZACION RECURSOS PROYECTO	Justificaciones	Consideraciones generales	Costo Anual
Periodista Senior	La actual directora de Comunicaciones de la COS, Lía Ríos, será la encargada de liderar el Plan de comunicaciones. Tendrá a su cargo la implementación de los Planes de Comunicación interna y el Plan de Relacionamento externo. Dependerá directamente del Director ejecutivo de la Comunidad de Organizaciones Solidarias.	Esta política de comunicación interna se desarrollará en conjunto con el presidente del directorio, Rodrigo Jordán, el director ejecutivo Hans Rosenkranz, más Nicole Romo (directora de Políticas Públicas) y un representante de regiones (por elegir).	Ya forma parte del equipo de la COS. Sólo considera costos asociados de café y/o almuerzos que está dentro de ítem "gastos logísticos".
Taller de Vocería (Asesor Externo)	Contratación y/o generación de alianzas (patrocinio, canje o sponsor) de consultores y profesionales externos, quienes apoyarán al equipo de la Comunidad para llevar adelante la propuesta presentada.	El taller teórico-práctico se desarrollará en una jornada única de 8 horas continuas, donde el director ejecutivo recibirá un diagnóstico del lenguaje, elementos importantes como la retórica, persuasión, la kinestésica, entre otros, con el fin de mejorar su discurso y expresión comunicativa.	Alianza
Taller de Consciencia Organizacional (Asesor Externo)	Este taller lo realizará un consultor especialista en Gestión Organizacional. Se propone la consultora Evolve Up para desarrollar este taller.	Se considera el registro audiovisual de la actividad.	Sin Costo/ Alianza colaborativa con la consultora Evolve Up
Diseño Canales Digitales Internos (Diseñador web)	Diseñador web, con conocimientos en el desarrollo e implementación de página web y canales digitales que servirán para la facilitación y articulación de las estrategias y planes de comunicación de la COS, que permitan cumplir con los objetivos estratégicos y desarrollar la cultura organizacional de manera óptima.	Contrato por proyecto a 12 meses. Considera Medio tiempo.	\$ 7.200.000
Desayuno Lanzamiento Política (Público interno)	Evento clave para dar a conocer la nueva Política y Plan de Comunicaciones que se desarrollará.	Se llevará a cabo en las mismas dependencias de la COS	Incluido en Gastos logísticos anuales
Seminario Abierto (100 personas) Salón + Catering	Se haría en el auditorium de Universidad Autónoma (UA), sede Pedro de Valdivia, Providencia, y se espera una convocatoria de 100 personas como máximo.	Se considera el catering dentro del salón por parte de la UA.	Sin costo/ Patrocinado por la UA
Desarrollo de un Plan de Contenidos Digital para La Tercera.com y su Laboratorio de Marcas (más conversatorios)	El Plan de Contenidos tiene por objetivo generar conocimiento de arca a través de un medio masivo y usando nuevas tecnologías, de tal forma de apuntar a un público que hoy no conoce el qué hacer de la COS. Por otra parte, desarrollar los conversatorios es clave para poder comunicar los nuevos lineamientos de la Cultura de la Solidaridad que la COS quiere instalar en la sociedad y de cara a los stakeholders clave establecidos en el Plan de Relacionamento.	El Plan de Contenidos de La Tercera es realizado en su totalidad por la COS, con apoyo de periodistas de La Tercera.com.	Sin costo / Alianza de Medios
Gastos adicionales logísticos	Se considera en este ítem todos los gastos asociados a traslados a reuniones, cafés y otros gastos asociados al Plan de Relacionamento.	Se debe justificar cada uno de estos gastos con boletas y registro de los mismos en papeleta de rendición.	\$ 2.500.000
TOTAL ANUAL			\$ 9.700.000

8. ANEXOS

a) Entrevistas en profundidad

Eduardo Galleguillos

Director de Comunicaciones y Relaciones Institucionales COANIL

¿Cuál cree que es el principal papel que juega hoy la Comunidad?

Creo que es relevante. Es un punto de unión para muchas fundaciones. Una especie de símil de agrupación gremial que agrupa a más de 200 fundaciones que trabajan en temas de exclusión y pobreza. Pienso que todas juntas hacen que su voz sea más potente. Es como la SOFOFA, que logra mayor peso para sus asociados que cuando estos últimos hablan por si separado.

¿Por qué cree entonces que hay organizaciones que no quieren estar en la Comunidad? Por ejemplo Teletón o el Hogar de Cristo...

Por para ellos que son grandes, su voz en la incidencia se pierde en el contexto general. Ahí hay una decisión política, creo yo, de pensar que no necesitan de una organización mayor para tener notoriedad.

Lo que no ocurre con las más pequeñas, a las que les cuesta conseguir recursos o notoriedad pública...

Exacto. A las más pequeñas les cuesta posicionar discurso en sus ámbitos de acción. Incluso muchas de ellas serían invisibles. Pero más importante que eso también es que permite colocar temas que para la sociedad en su conjunto son invisibles, esas temáticas del Chile que no se quiere mostrar.

En este todo que representa la Comunidad, se logran sumar las voces en temas de exclusión, discapacidad, pobreza que se pierden si actuaran solas.

¿Y es ahí debería enfocarse el trabajo comunicacional de la COS?

Creo que hoy la Comunidad efectivamente no es conocida. Se debe trabajar para posicionarla como un todo. Pero para eso es vital que quienes la forman dejen de lado sus egos personales y particulares en desmedro del colectivo. Siento que muchas veces eso les juega en contra.

¿Por qué es relevante para Coanil formar parte de la Comunidad?

Diría que es relevante por dos grandes razones. Creo que es relevante participar de una organización como la COS que valide tu programa, la seriedad de la institución. Eso creo que es muy potente. A partir de los casos de corrupción y del caso de 2008, cuando se descubrió que una Fundación estafaba gente pidiendo aportes, que es vital que haya una organización que vele por la probidad de las fundaciones. El segundo punto tiene que ver con lo que planteaba anteriormente: es mucho más potente hablar de temas de infancia, de discapacidad intelectual desde una organización que cuando hablas solo. Hay mayor incidencia, especialmente para las agrupaciones más pequeñas.

¿Debe la COS entrar a tocar otras temáticas como por ejemplo Igualdad de Género, o entrar en temas medioambientales, del punto de vista que también pueden generar exclusión?

Mi visión es que hoy como son temas que están de moda, es más fácil que hayan organizaciones que se posicionan en esos temas. Fundación Iguales, por ejemplo. No sé si debieran entrar en ese ámbito. Hablaría más de posicionarse como actor relevante, explicando qué significa esto del “tercer sector”, sociedad civil. Ahí hay un trabajo importante que la Comunidad debiera jugar, porque hoy tampoco es un concepto que se sepa o conozca.

Entrevista Alejandra Pizarro

Ex Directora Ejecutiva COS

¿Cuál ha sido la evolución de Chile en los últimos años?

La COS solo tiene 11 años. Para entender cómo ha cambiado Chile, se debe mirar al menos unos 20 a 30 años atrás, desde el 90 en adelante en función de un país que cambió a raíz de la dictadura y que puso base de un desarrollo súper distinto, generó también -con todos los costos, posibilidades y el quehacer para la sociedad civil que durante la dictadura fue un tema desde la resistencia, del 90 para adelante fue el desarrollo.

Chile ha cambiado, la COS y sus organizaciones han sido protagonistas, cuando la COS se empieza a conformar en 2004, se comienza a tener conversaciones con los principales líderes de la sociedad civil. Esto se hace esencialmente a petición de la hermana Carolina

Mayer, fundadora de la Fundación Cristo Vive, quien se da cuenta que hay un modo que ha permeado a la sociedad civil y que no le hace bien a la sociedad civil.

Nosotros hemos aprendido un montón de las empresas, pero las empresas han aprendido poco de la sociedad civil, y eso está ocurriendo ahora. Hemos aprendido cosas buenas, pero hemos aprendido malas prácticas del mundo empresarial también, entonces se han hecho parte de una forma de desarrollo, con el que estoy plenamente en desacuerdo.

La sociedad civil, que hablamos mucho del problema de desigualdad en Chile, replica exactamente el mismo modelo. Muchos hablamos de la desigualdad, pero la pregunta es, y nosotros como sociedad civil cuántos somos partes de ese sistema, todos estamos insertos, y nosotros creemos que no estamos. Esa es la razón del porqué nace la COS, no para incidir en políticas públicas. IM Trust hizo un estudio con nosotros, en función de cruzar cifras, porque no hay buenas cifras, dijeron que en Chile hay alrededor de 3 mil fundaciones hacen el trabajo de pobreza y exclusión. De esas, si fuera así, el 0,8 % de ellas, o sea 25 organizaciones concentran el 80% de los recursos y usuarios. Entonces empieza a pasar en Chile, que las organizaciones de la sociedad civil que quieren trabajar por la superación de la pobreza y la exclusión, replican la pobreza y la exclusión en su modo de hacer, no porque sean malas personas y porque lo quieran hacer, sino que de manera inconsciente lo hacen, entonces empiezan a competir por espacio en la prensa, por marca, por usuarios, por donantes.

Estas organizaciones que nacen para hacerse cargo de las personas que quedan al margen del sistema, dado el modelo societario que tenemos que genera exclusión, ellas en su quehacer hacen exactamente lo mismo, y generan exclusión.

La sociedad civil tiene que dar una señal de que otro modo de construir la sociedad es posible, que hace 11 años atrás era muy raro, hoy con la irrupción de las empresas B, del tema de la colaboración ya está instalado. Quienes no lo hagan van a morir, porque la competencia como la entendemos en Chile termina por matar a las personas, a las organizaciones. Y en el caso de la sociedad civil termina por matar la causa, ese el mayor problema de replicar un modelo de competencia e individualismo.

Las organizaciones grandes quieren mantener la hegemonía en sus temas, porque eso les redita imagen pública, donantes. La colaboración tiene costos y no siempre estamos dispuesto a asumirlo, porque creemos que atentará contra el poder, realmente hacer lo que hay que hacer.

¿Por qué nace la COS?

La COS nace para generar un espacio en que las organizaciones agobiadas por su quehacer, solas, sin saber gestionar, tristes por lo que estábamos haciendo, mirando una sociedad donde se profundizaba demasiado el individualismo y la competencia. Volver a recordarle a las organizaciones que trabajan en pobreza y exclusión, que su propósito es cerrar, que es parte del quehacer de la comunidad. Sobre todo, crear un espacio para conocerse, cuidar, aprender uno del otro, colaborar, imaginar las causas por sobre las marcas, volver a ser la sociedad civil con vocación de sociedad civil. Las empresas B y capitalismo consciente ya lo han instalado. El mundo cambió, aún, cuando nosotros los seres humanos no, cambiamos después, me refiero a que hay una tendencia y energía global, y que después nos subimos a ésta.

¿Cómo considera el posicionamiento comunicacional de la COS?

Nunca fue el propósito de la COS construir una marca. Sin el Hogar de Cristo no podríamos haber hecho jamás la Comunidad, porque puso toda su reputación. De hecho, el Hogar de Cristo se salió de la COS cuando hacemos la primera actividad pública, porque se ve con un montón de organizaciones a su alrededor (60), y ella no quiere prestar tanto su reputación porque no sabe qué tan bien hace su pega la gente que está a su lado. El propósito era visibilizar las causas, ni siquiera a las marcas (organizaciones).

Roberto Méndez, nuestro director de aquél entonces, pidió no salir en el diario. Cada vez que la COS aparece en el diario le quita el espacio a un socio, nuestra tarea es que ellos hagan lo mejor posible su trabajo. Nosotros somos un equipo que está al servicio de 200 organizaciones que hacen la pega increíble.

Creo que debemos tener la capacidad de poner las temáticas que son relevantes para Chile, y en éstas poner a todos los actores, y no solo a aquéllos que invierten millones de pesos en marketing, ese es mi propósito. ¿Y cómo hacemos esto? Lo primero que hacemos como COS es generar alianzas de colaboración, por estamos en el 3xi, por eso estoy en Compromiso con el ministro Alfredo Moreno, con Alfonso Swett de CPC, con los decanos.

Quizá si es necesario posicionarse en los medios como COS, pero no es algo que me mata ni quita el sueño, pues en los lugares donde la sociedad civil es el relevante en la toma de decisiones, nosotros sí somos protagonistas. Cuando se arman las 16 mesas de Compromiso País, el ministro Moreno llama a la COS no al Hogar de Cristo. Nosotros hemos hecho un trabajo en ser un interlocutor válido en los espacios donde se toman las decisiones, primero en el mundo estatal. Hay periodistas especializados llaman a la COS para buscar expertos en ciertas temáticas.

Hay alrededor de 15 mil fundaciones en Chile, 234 mil organizaciones de la sociedad civil, incluyendo juntas de vecinos, clubes deportivos. La gente en la calle con suerte conoce a tres. Por tanto, creo que la COS comunicacionalmente, en términos de referente, tiene que hacer lo que hace la CCHC para sus empresas, la Sofofa, una especie de gremio. APedro Arellano le carga que sea un gremio, pero los gremios tienen la tarea de crear el animal. Necesitamos crear la sociedad civil en Chile, porque en Chile la ciudadanía o las empresas (no lo especialistas, ni el Estado ni la academia) siguen pensando en que nosotros hacemos cosas buenas, pero en realidad hacemos cosas que son necesarias, Chile es quien es gracias a la sociedad civil no a las empresas, las empresas no podrían operar en un país con la paz social que tenemos, donde cada uno ha puesto su parte por cierto, pero nosotros hemos puesto la parte más difícil, porque hemos puesto el trabajo con aquellos que han quedado al margen y que son quienes generan las resistencias en los países.

Ser bueno es una cosa buena, el buenismo me suena peyorativo cuando ser bueno me parece relevante. En ese sentido, la COS nunca se creó para el “buenismo”, constituir una comunidad significa volver a dar en el corazón del problema del país, y éste no son las políticas públicas, eso es resultado del país que tenemos.

El corazón del problema en Chile tiene que ver con no vincularnos, con hacer no barrios sino que ghettos, con hacer colegios y universidades que nos dividen en clases, cero inclusión. Lo más grave en Chile es que no nos vinculamos, por eso que la primera forma de superación de pobreza y exclusión NO SON LAS FUNDACIONES, es volver a ser comunidad.

Se siguen haciendo políticas públicas de segregación y no de inclusión, por ejemplo, los campamentos de Kennedy que fueron llevados a La Pintana, o la peor política pública es

el caso de Bajos de Mena en Puente Alto. Pero se siguen haciendo políticas públicas de segregación, y no de inclusión. Hacer comunidad era una política pública de volver a incluir.

Lo segundo que hace la COS hace rato, es decir, la Sociedad Civil es un actor relevante en cualquier sociedad desarrollada, el país más rico que es Suiza tiene una sociedad civil riquísima para temas de participación, de medio ambiente. La tarea de la sociedad civil es llegar a los lugares que no ve el Estado y donde la empresa no le interesa porque no está en ella su negocio. Por eso la sociedad civil es agotadora porque siempre está mostrando lo que hace, pero también mostrando lo que falta, pero gracias ella que se superó la desnutrición, la pobreza dura en 8% y hoy se mide de forma multidimensional, la discriminación de género también la puso la sociedad civil a través del caso Zamudio. Las fundaciones y corporaciones ponen tensión marchando, pero también actúan y hacen su pega.

La COS cuando se congrega para esto, para la soledad, para compartir, tiene de fondo este discurso, la exclusión que generamos entre nosotros aumenta los niveles de pobreza en Chile. Segundo, la sociedad civil si quiere tener el rol que quiere necesita profesionalizarse, y lo hacen quienes tienen plata, los que tienen amigos empresarios. Renato Poblete, el mayor fundraising del país, conectó el Hogar de Cristo con los empresarios, por cercanía, por caridad. Los ricos donan a sus amigos, y la Iglesia Católica

es bastante beneficiada por el vínculo de sacerdotes con empresarios, pero éstos no les donan a movimientos como el Movilh, a Fundación Iguales, por ejemplo.

Hoy, el empresariado exige estándares de rendiciones de cuenta, por eso creamos la FECU Social, requerimos mejores maneras de financiamiento sostenible, porque necesitamos modelos sostenibles a largo plazo que no dependan de 3 ó 4 cuatro empresarios. Y en este sentido, la COS tiene una pega pública que tiene que ver con la reputación del trabajo de la sociedad civil, de la gente buena que hace cosas extraordinarias, debe construir reputación comunicacionalmente, pero en base a conductas en los mensajes, en los hechos, en la práctica, no sólo que se quede en el discurso.

Nos dedicamos durante 8 años, tres personas, a construir capital de confianza, a reunirnos y escuchar lo que necesitaban las organizaciones, a construir los grupos de formación y desarrollo para que ellos se vincularan, a construir las mesas, la Comisión de Transparencia, a invitarlas para que vivieran la experiencia de la riqueza que es ser comunidad. Ahora bien, no todas las han podido vivir, funcionó para la inmensa mayoría, no para aquéllas que veían a la COS como algo que les es útil, pues esto nunca es suficiente, cuando no les redita directamente en su operación, no les interesa.

Yo nunca invité a nadie a ser parte de la COS, hoy son más de 200. Esto significa que hay algo en que responde la COS que es más allá del kick off. Mi discurso es bien radical, aquí hay un lugar donde tú puedes poner lo que sabes, tus aprendizajes, errores para enseñarles a los demás, y esto es un gran negocio.

En general las organizaciones ingresaban a la COS porque es interesante conversar con otros, o por ser beneficiarios de los fondos de Latte, pero finalmente se quedaban porque necesitaban construir de este animal del tercer sector.

El 80% de las organizaciones de la COS son pequeñas. Entran a la COS quienes tengan la naturaleza de la sociedad civil y cuyo propósito sea la pobreza y la exclusión.

Los ámbitos de la exclusión social de la COS son: educación, trabajo, salud, vivienda y entorno, discapacidad, Cooperación Sur Sur, y se trabaja con grupos prioritarios (adultos mayores, personas en situación de discapacidad y migrantes).

Comunicacionalmente creo que se debe profesionalizar el trabajo de la COS, pero sin perder su espíritu, es ante todo un lugar de encuentro y vinculación para ser lo que lo que le estamos diciendo a Chile que tiene que ser. Este espíritu se perdería si es que nos dedicamos y centramos solo en que nuestros KPI's sean solo resultados de políticas públicas, y olvidáramos el cómo. Hay organizaciones que les interesa sólo el qué, y no el cómo, y quieren trabajar solos, por eso no están en la COS. Por eso Compromiso País nos hace sentido y estamos allí en el comité coordinador, aquí el cómo es más importante que el qué.

¿Cuál debería ser el posicionamiento?

En un contexto comunicacional (visibilidad en los medios), parte del discurso de la COS debe sostenerse en decir, te pondremos en el lugar cuando llamen a los expertos, pero para

los medios debemos ser un referente en los temas para los medios de comunicación, todos deben tener oportunidad de visibilidad, no solo los grandes.

Desde el directorio se pide un bajo perfil ante los medios de comunicación, no tenemos estrategias ni voceros definidos, sí tenemos temáticas y contenidos que aportar. Me interesaría definir una estrategia de comunicación que posicione a la COS como un lugar de conocimiento técnico y de experiencia en los territorios, que pongan a más organizaciones que las que conocen los periodistas. Cómo definir quien habla desde la COS, quien debe visar los contenidos de las mesas técnicas también (visar el cómo, porque el qué lo hace el experto).

También falta diseñar una estrategia de comunicación interna.

Se podría hacer un trabajo sistemático también con los parlamentarios, diseñar y ejecutar las acciones. Hicimos el “relato de la semana”, y los enviábamos todos los lunes a los directores ejecutivos de las organizaciones de la COS, pero la gente no lo leía.

La sociedad civil también debe aprender a darle crédito al Estado por su aporte en diferentes iniciativas, pensando en los impuestos que pagan todos los chilenos, por ejemplo. Hoy, el 40% del financiamiento de la sociedad civil que trabaja en pobreza viene del Estado.

¿Cómo es la sociedad civil actual?

Es más articulada, creo que hemos hecho un aporte en eso. Hoy se puede colaborar con otros que no conocía antes. Se tiene más consciencia de las causas más que la visibilidad de las marcas. Hay que enamorarse del problema, no de la organización que trabaja en pos de ella.

El desafío de la COS es sostener en alto el valor en cada uno de sus miembros en la colaboración.

Entrevista a Danae Mlinarz

Trabajadora social y cientista político de la Pontificia Universidad Católica de Chile, Magíster en Política y Gobierno, diplomada en relacionamiento comunitario. Ha trabajado en la academia, en el sector público y privado, desarrollando proyectos relativos a desarrollo territorial, participación ciudadana, innovación social, sostenibilidad, cooperación público privada, y diálogo. Actualmente es la Gerenta del Proyecto Institucionalidad de Diálogo Territorial.

Fue Jefe de División de Cooperación Público Privada Ministerio de Desarrollo Social de Chile 2014 a 2017

La División de Cooperación Público-Privada tendrá a su cargo el estudio y diseño de programas sociales que tengan por objeto velar por la participación de la sociedad civil en

las materias de la competencia del Ministerio referidas, especialmente, a personas o grupos de personas vulnerables. Además, estará encargada de las funciones establecidas en el inciso final del artículo 4º de la ley N° 19.885.

Desde este último puesto le tocó relacionarse con la COS

¿Cómo has visto la evolución de la COS a lo largo del tiempo?

A mi me tocó vincularme con ellos desde ser la representante del Ministerio de Desarrollo Social en la relación con la Sociedad Civil. Y dentro de las representantes de la Sociedad Civil, uno podría señalar que hay dos grandes áreas: una es la COS, que es la que agrupa a la mayor cantidad de organizaciones sociales solidarias, que se dedican a tema de servicios sociales de parte de las ONGs, corporaciones, fundaciones, etc., y la otra es Acción, que agrupa a las organizaciones más de desarrollo, que tiene una historia más vinculada a las ONGs que se desarrollaron en la época de la lucha contra la Dictadura.

Dentro de este mapa, el estado de situación, durante la época que me tocó relacionarme con ambas, es bien diversa. Uno puede ver una Acción AG que desde su origen, tiene como nacimiento gremial, para agrupar Ongs para mejorar forma de relacionamiento y su financiamiento, e incidencia que pueden tener en la política pública, pero con una serie de ONGs que sus financimeintos iban bajando en la medida que se iba acercando Chile al retorno a la Democracia. Y por otro lado estaba la COS, que si bien no las conocí desde su origen, por lo que he escuchado por parte de ellos mismos, nace como un espacio de encuentro, de lógica medio religiosa a mi juicio, para ir avanzando a una opción más

gremial de reivindicación de temas gremiales para aquellas fundaciones filantrópicas y de ayudas sociales, y también buscando tener un espacio mayor de incidencia.

Mientras una va disminuyendo número de afiliados y también intensidad de su accionar la otra iba potenciándose y levantando más fuerte la necesidad de tomar ese nicho.

Ahora, la Unión Europea, que es de los pocos donantes que queda para la Sociedad Civil en Chile desde el mundo internacional, para seguir entregando recursos a las organizaciones de la sociedad civil los obligó a unirse, con ambas tan distintas. La UE dijo que para seguir dandóles recursos, unánse y poténciense. En el fondo demuestra la diversidad del poder entre una y otra.

La COS ha avanzado en tema más gremial de la que tenía en su origen. Creo que en eso también fue clave el rol que juega Alejandra Pizarro, que teniendo un rol de liderazgo dentro de la Comunidad, también el sello que le pudo dar Leonardo Moreno con Benito Baranda, empoderando más hacia ese lado de organización gremial.

¿Cuál crees que es el peso que tiene la COS?

Creo que el peso que tienen es real, ya que logran agrupar a la mayor cantidad de organizaciones en el país. Esa vinculación existe, a través de los programas que tienen para sacar las FECU, mejorando su vinculación, entregando herramientas. Por otro lado está el tema de las mesas, tema infancia importante, con vinculación con el Gobierno de Piñera, en la que han participado en Compromiso País de forma mucho más clara de canalizar.

¿Cómo lo ves desde el punto de vista comunicacional y exposición pública? Se logra ver el rol de la COS?

Creo que le falta asesoría comunicacional. Hay poca información sobre lo que es. No existen para la Sociedad amplia. Existen como nicho para el Ministerio de Desarrollo Social, para el SENAME. Pero es un problema que uno ve en la Sociedad Civil a nivel general. Si uno ve el estudio de de la Universidad Católica, Sociedad en Acción, que fue un proyecto bien grande, de Ignacio Irrarrázabal, hay una encuesta Nacional que se pregunta por la Sociedad Civil y nadie sabe lo que es... Como concepto no se reconoce.

Después desglosando el aporte que hace Bomberos, la Cruz Roja y otras organizaciones filantrópicas, ahí la gente sí lo entiende. Como concepto unificador de eso, no existe. Eso es una dificultad para pensar en posicionar el tabajo tanto de Acción AG como de la COS.

Más difícil entonces cuando se habla de ser referentes del Tercer Sector.

Es difícil visibilizar. Sociedad Civil nadie entiende lo que es. Y otra cosa que se ve en ese estudio y otro, de Roberto Méndez, de imagen de la sociedad civil, estaba en juego tema reputacional. Y en eso se señalaba en ese momento que fue cuando estaba SQM, que aún a las organizaciones de la sociedad civil, pero hablando de Bomberos, Hogar de Cristo, no les había llegado el problema reputacional como a las empresas, políticos, etc. Pero habría que ver hoy, si en el tema del Hogar, con los problemas con el Padre Renato Poblete, como eso está afectando. Antes nada tenía que decir del Hogar de Cristo.

Para posicionar el tema del tercer sector falta. El profesor, Gonzalo de la Maza hace una distinción entre tercer sector y sociedad civil. En ese sentido, el tercer sector se define como, económicamente hablando, más que ser un actor social, que genere incidencia política.

Sociedad civil se denoina cuando ese tercer sector opta por ser un actor social y avanzar hacia la incidencia política. Y la COS, desde el punto de lo que ellos plantean de lo que sería su rol, más que sólo representar a lo que no es Estado ni Empresa, es que hoy quiere incidir. Si hoy quiere incidir, independiente del gobierno, lo define más como sociedad civil. Pero hoy nadie entiende mucho lo que es uno o lo otro.

Del punto de vista comunicacional, no sé cómo habría que llamar a la COS. Siento que Organizaciones Solidarias es un concepto demasiado filantrópico.

¿Cómo cree que es la relación que ha generado la COS con distintos Stakeholders relevantes para su posicionamiento?

Un rol preponderante es con el Estado, pero dentro del Estado, no se pueden olvidar de a incidencia con los parlametarios. Ese es un mundo que creo, no tengo la certeza, que no tienen claridad de cómo manejarse con ellos. Porque es distinto manejarse con una audiencia por Lobby con un ministro a manejarse con la diversidad parlamentaria que además tenemos hoy. Es distinto al Parlamento de hace cuatro años. Ahí hay un rol por lo público que es importante de avanzar.

Por otro lado del punto de vista de la Empresa, vincularse más claramente con los Gremios que con la empresa uno a uno. La relación con empresas la desarrollan igual las

Fundaciones, ya sea por responsabilidad social empresarial, ley de donaciones. Es distinto cuando quieres incidir en tema financiamiento con las empresas. Para eso sería fundamenatl relacionarse con los Gremios y dentro de ellos, con la diversidad que existe.

Otro tema clave es como te relacionas con los Medios de Comunicación para poner tus temas. Por otro lado de exposición de lo que estás haciendo. Uso de medios más novedosos, como las RRSS, para darle un giro distinto. Me refiero al cómo.

¿Cree que los temas que aborda la COS son los adecuados con los tiempos actuales?

La forma que han tenido de exponerse es desde el buenismo o de los que hacen el bien, para posicionarse en la agenda pública. Para esto último hay que ser más rupturista, y en ese ser más rupturista, ver cuáles son los temas que están en el momento y ponerlos de una forma distinta.

Ahí creo que medioambiente es clave. Más que el de género, ya que existen otros espacios desde la Sociedad Civil que tienen tomado ese tema. A lo mejor del mismo tema Infancia, Infancia y Género, o Infancia y diversidad sexual, pero es difícil que las mismas organizaciones que forman parte de la COS entren en esos temas. Porque hay visiones muy conservadores. Porque vas a salir hablando del tema de género como se hacía en los años 60 o con los cambios de hoy como el LGTBI u otros.

Tema medioambiente puede ser más fácil tomarlo y como desde la Política Pública pueden articularse a través de los asociados, desde la lógica del territorio, de la convivencia, fortaleciendo a las comunidades. Haciendo una real articulación con las organizaciones sociales y la base social, más que sólo como fundaciones intermediarias. Porque lo que he

percibido, en el trabajo directo con organizaciones sociales, es que también la lógica del intermediario, que presta servicios tanto al Estado como a las Empresas, para que se relacionen con la base social, como que la gente está media cansada de eso. Dicen ya “con cuántas Lukas se quedan de eso ellos”. La gente se pregunta cuánto cuesta que ellos vengan a hacer este programa acá, cuánto me cuesta a mí. El nivel de lo que llega al territorio. Esta pregunta las organizaciones sociales se van a encontrar cada vez más en el territorio.

¿Cómo cree que le ha afectado a la COS las crisis de las instituciones?

Es un problema que se ha exacerbado en nuestro país con los distintos destapes, que llegan a todos los ámbitos de la sociedad. Lo del Padre Renato Poblete es un gran golpe para todo el mundo. Así como lo fue Karadima, así como lo fue el aporte ilegal de dineros a la política, carabineros, ejército. Por todos lados.

En ámbito internacional también hay un problema de confianzas. Es global y que además se va a ver fuertemente en nuestro país. No creo que sea posible de revertir a nos er que haya un censo social.

¿Otros paradigmas afuera de como se puede articular la Sociedad Civil?

Subsidio y Fondos Concursables está agotado. Hay que buscar otros como a partir del diálogo se levantan convenios que cada actor tiene responsabilidad, con monitoreos y seguimiento. Hay que buscar modelo distinto. A la importancia de cómo rendir la plata, más que al resultado.

Me asusta el modelo de bonos de impacto, que se ve el resultado pero es muy desde el proceso. Es incluir al sector privado para que de plata en relación a los resultados.

Hay que buscar un mix en que se tenga en cuenta el proceso, resultado y acompañamiento en en tema rendición más que desconfianza de todos por todos.

¿Al Estado y a las Empresas les conviene una sociedad civil más potente?

Claro. Se necesita a actores políticos para hacer el contrapeso. Ya sea a través de la COS, de Acción AG, creo que es necesario. Lo difícil es que salir de las desconfianzas no será fácil a no ser que se haga un diálogo social tripartito y se plantee que esto no puede seguir así. El debilitamiento de la Democracia es demasiado grande y así como vamos, no sé si vamos a disminuir la participación de la gente en las elecciones. La gente ya cree que no vale la pena. Todos roban. La gente se excluye de todo.

Entrevista a Isabel Lacalle

Directora Ejecutiva Fundación Nuestra Casa

¿Por qué decidieron ingresar a la Comunidad de Organizaciones Solidarias?

Nosotros estamos desde el comienzo en la Comunidad. Siempre pensamos que era indispensable estar. Nosotros creemos en el trabajo en red y desde nuestra posición entender que somos pequeños y colaborar desde nuestras competencias. Creemos que es un referente en temas de superación de la pobreza en el país y ya somos 217 organizaciones. Pero el trabajo de Nuestra Casa es en Red y nos gusta.

¿Y desde dónde creen que ustedes aportan a la COS?

A nosotros nunca nos intereso aparecer por aparecer y creemos que lo que se tiene que potenciar es el trabajo de la comunidad. A nosotros nos vendieron un sueño de trabajar juntos y lo creemos así. Igual dentro de la COS hay competencia. Hay algunas organizaciones que nos les gusta tanto estar con otro. Pero la idea es potenciarnos entre nosotros. No tenemos el ego que salga nuestro nombre.

Nuestro foco está en la superación en la pobreza y creo que estamos lejos de superarlo. Estamos más en la incidencia y queremos sacar la voz. Creemos que se debe sacar la voz en temas de inclusión y discapacidad.

¿Cuál es la promesa de valor que entrega la COS?

Es que en un principio fue que nos vendieron el sueño de trabajar juntos y para nosotros fue importante. Nosotros partimos con la Red de Voluntarios de Chile, Red Calle. Nosotros hemos hecho carta para que otros entren y poder tener más acceso a otras redes, a capacitaciones a resolver. Somos pequeños y a través del vínculo podemos solucionar problemas. Por ejemplo, Pro Bono. Con Trascender también.

¿Cuál cree que ha sido el rol de la COS en su rol dentro de la sociedad civil?

Con los años la Comunidad ha podido visualizar de qué manera hacer el trabajo a través de la creación de mesas temáticas, que vayan orientando. Porque para mi también pasó un tiempo en que era todo muy lindo, somos geniales, pero qué cosa realmente hacemos.

¿Y el foco dónde hoy debe centrarse el trabajo de la COS?

Yo siento que el foco es la superación de la pobreza, que sigue estando ahí y lejos de superarlo. Siento que hoy estamos trabajando más para disminuir las brechas, en incidencia, poder sacar a voz. Por ejemplo, temas de inclusión, de discapacidad y cómo hemos aprendido. Este tema de tener entre la Comunidad espacios de aprendizaje. Podemos conocer de áreas que no son las nuestras. Hay un trabajo colaborativo y de aprendizaje.

¿Sientes que la COS es reconocida como tal?

Es posible que llamen a la COS y nos deriven. Me gusta que sea más piola y por debajo. Yo espero que eso siga así, que no sean ellos los que salgan. Porque nosotros tenemos un rol. Pero hoy día vemos egos distintos que quieren salir. Hoy para algunos es relevante que se nombre a la Comunidad, eso antes no era así.

No es casualidad que por ejemplo estemos en Compromiso País. Hay un reconocimiento.

Ayer fue la asamblea y no salió por quién yo quería votar. La gente cómo no va a querer cosas nuevas y terminó votando por los que llevan mucho tiempo (Rodrigo Jordán y Patricia Edwards).

Creemos que es bueno que llegue gente nueva. Me pasó que Hans necesita asesor comunicacional. Tiene ganas. Por algo lo escogieron. No tiene la intimidad de Alejandra. Para los grupos de formaciones está bueno. Pero quizás necesitamos otra cosa.

¿Cómo ves el contrapeso de las fundaciones y grandes y las chicas?

Igual me gusta de que llaman a la COS, ojalá que de la voz un grande y un chico. Yo salgo con el Hogar de Cristo. Somos partners. Pero falta posicionamiento de las más pequeñas. En las mesas temáticas nos vemos todos por igual y eso es bueno. Nos colgamos de las más grandes.

Yo soy de las chicas, pero siempre nos llaman a nosotros, dentro de los pequeños, disponibles para lo que se necesite.

Peleo por otras cosas, como aporte a la Comunidad. La comunidad dice se aporta 0,1% del presupuesto. Hoy hay piso mínimo. Quizás por eso el Hogar de Cristo no se quiere meter. Quizás debiera ser por rango. El Hogar tendría que dar mucho.

¿Cómo verías una COS más moderna?

Temas de comunicación le falta mucho. En cuanto a relato. Tiene diseño noventero. Con herramientas más tecnológicas. Hay presentaciones que podríamos votar de manera electrónica.

¿Pero en cuanto a temáticas? Temas medioambientales, por ejemplo, desde tema de desigualdad.

Si, podrían. Que alguna organización la incluya desde la superación de la pobreza. Como por ejemplo nosotros con Mi Parque. Siento que no los tenemos relevados. Hay de todos, pero hay temas que no se relevan bien. Los tenemos.

¿Se debiera redefinir el propósito de la COS?

Incorporar nuevos desafíos. Términos de incidencia. La Comunidad debiera ser intermediario entre las Fundaciones y el Estado. Respaldar a las más pequeñas y no sé si eso es tan así. Muchas no se atreven a dar la voz porque son financiadas por el Estado. Hay muchas en temas de calle las financia el Estado y nunca dirán nada porque les podrían quitar financiamiento. Por ejemplo las lukas no alcanzan para Plan Invierno si no eres propietario de un inmueble y la Comunidad debiera incidir ahí. Ser una voz para las organizaciones más pequeñas y también para las más grandes, que tienen agenda propia. Que las respalde como Comunidad.

¿Incidir como tercer sector?

Me hace sentido incidir en políticas públicas, incidir como un actor más, con autonomía.

Ahora, no entiendo por qué se habla del tercer sector. Es como el tercer mundo. Por qué ser el tercero. La sociedad civil organizada también redundante. Construcción de nuevos conceptos debería tenerlo como foco. Nuestro fondo es similar, pero las formas distintas.

¿Se han visto afectados por la crisis de las confianzas en las instituciones en general?

No, porque tenemos nuestras redes, somos muy pequeños. Pero sí, nos podría afectar. Es un universo chico. Llegan a nosotros igual.

¿Pero considera que sea reconocida comunicacionalmente?

Creo que ahí falta. Además que la COS, el nombre. Yo tengo un problema con eso de las siglas. La COS, se confunde con la marca, LACOSTE. Siempre hablo de la comunidad, porque refleja lo que queremos ser y lo que hemos generado.

De eso dudo un poco. Llaman a la COS y nos derive. Espero que no sea ellos que salgan. Me gusta que sea así. Pero hoy veo egos distintos. Tampoco tengo claro de dónde saca la agenda la Comunidad.

¿Qué es lo negativo o está al debe de la Comunidad para ustedes?

Hay muchos pequeños que no están relevados. No sé si están todas las temáticas de la Comunidad incorporadas en alguna mesa. Nosotros podríamos ser transversales a todas las mesas. De infancia. Mesa de hábitat, pero con temas distintos. Me agradó juntarme en mesa de hábitat. Nos gustaría tener más representatividad en el Directorio. Por ejemplo Paridad de Género. El Directorio tiene 11 personas. No se sabe quién es cada uno. Jamás

alguien del Directorio ha venido para acá. Jamás se han acercado. Nexo entre organizaciones y Directorio es claro.

¿Cuáles son los canales de Comunicación que tienen ustedes. ¿La Asamblea?

La Asamblea es ir a escuchar como recitan. Las Mesas, pero el otro día decían que habían 100 organizaciones están en meses, pero somos 257. Mesa calle y ya llevamos par de años trabajando. Están 16 mesas, por ejemplo la de microcrédito no se siente pescada. Tema FECU también es complicado y dividimos por tamaño. Hay muchos temas internos que se debieran abordar.

¿Evaluaciones tienen?

No, no me acuerdo.

Te parece que una línea de trabajo debiera ser trabajo con Parlamentarios?

O sea eso sería clave. Si no, dónde. Además descentralizaría el tema. Creo que sería muy importante generar un vínculo ahí e incidir desde el Parlamento. Es clave para incidir en Políticas públicas. O si no estamos tirando challa.

Entrevista a Leonardo Moreno

Secretario Comunidad Organizaciones Solidarias Director Ejecutivo Fundación para la Pobreza Experto en Políticas Públicas sociales y Magíster en Gobernabilidad y Desarrollo Humano y Doctor en Derecho y Políticas Públicas.

¿Cuál es la Misión de la COS?

La historia es similar a la de Pedro Arellano. Idea nació de Desafío Chile. Corporación desafío que tenía dos fundadores. Fue apareciendo en las conversaciones que ellos y otras personas y organizaciones trabajaban en temas de solidaridad. Esto en fundaciones, organizaciones y corporaciones. ONGs para hablar en términos más amplios, a pesar de que el término ONG nunca ha calado mucho en la COS.

Gente que se sentía muy sola. Gente que se sentía muy sola y que decía que estaba compitiendo por recursos con otra. En vez de competir deberíamos colaborar y ver dónde nos podemos juntar. Ese fue el origen

Fue una idea de decir tal como hemos juntado grupo de empresarios, juntemos una organización en concreto.

En los estatutos quedó bien plasmado, en el sentido de que hay hasta 4 personas que son externas a las organizaciones que conforman la COS. Partieron cerca de 60 y hoy ya son más de 200. En ese inicio tenía sentido

Sentido original era acompañar y formar algún grado de comunidad de organizaciones que trabajen en temas de solidaridad en un concepto bastante amplio y a mi juicio bastante polisémico, porque solidaridad da para mucho. Ese es el origen.

En ese tema solidaridad marcada la agenda. Chile venía saliendo de la crisis asiática, se hablaba mucho de pobreza, con fuerte agenda gubernamental en los 90. Esta marcada por la pobreza. Es sólo con mirar las cifras. Pasamos de un 40 a un 10, que tiene que ver con crecimiento y desarrollo. Y en esa época se va fortaleciendo sociedad civil. Esta llega muy débil a los 90 después del régimen militar/dictadura.

Lo que hace la COS es tomar alguna de estas organizaciones que tenían su historia y las juntó a hablar de estos temas que son bastante centrales en ese minuto en el país.

Me parece muy interesante esa pregunta, porque hoy hay que plantearse a la COS en el contexto actual, donde Chile tiene niveles de pobreza en términos materiales mucho menores, pero tiene sectores rezagados y elevados que cuando uno los mira sólo del punto de vista ingreso.

Creo que hubo un primer inicio de decir acompañémosnos, estamos en tarea común y sin embargo estamos compitiendo. Y aquí me parece que es reimportante uno de los principales instigadores de esta idea fue el Hogar de Cristo y sin embargo se retira a los pocos meses, produciendo una crisis gigantesca porque con el peso, siendo hermano mayor. Nadie le hace el peso a Hogar de Cristo por más que queramos decir que hay muchas más.

Efectivamente la idea era no de armar una asociación gremial pero si e organizaciones que se encontraban en un sentido común y sin embargo estamos compitiendo.

¿Transformarlo en un actor relevante como tercer sector de la sociedad?

Eso siempre se ha querido buscar. LA COS recoge una tradición de trabajo con quienes se encontraban en un sentido común, de organizaciones más bien conservadores

La COS recoge más bien un suerte de tradición de trabajo con sectores vulnerables de un tipo de organización que es más bien conservadora, muy vinculada a la iglesia, o a familias que colocan recursos. Esto no tiene mucho que ver con otras ONGs que vienen del tiempo de la dictadura, que son vinculadas a la izquierda, o a pensamientos de desarrollo y planteamientos sociopolíticos. Estas no. Tienen que ver con ayuda directa. Pero no surge la COS como algo como hoy es central: Como hoy incides en las políticas públicas.

Muchas de las cuales afectan.

Hoy solidaridad ha mutado. Otros temas, delincuencia, igualdad de género, etc.

La COS queda fuera de foco no sólo ahí, sino que también en temas de pobreza, porque lo que hay ahí son organizaciones que tienen beneficiadores y no son capaces de levantar propuestas más globales respecto a lo que necesita el país. Hoy día si. Tiene mesas. Mesa de Infancia, que está metida en las políticas de infancia. Hoy tiene mesa sobre tema tributario, otra sobre mesa transparencia, que son temas país. Otra mesa con respecto a tema envejecimiento, otra tema hábitat, que no tenía al comienzo y que lo tenía el Techo y punto.

Hoy si existe cierta capacidad de poder mirar problemas más allá de sus beneficiadores y entender y levantar propuestas más globales de los problemas que tiene el país.

Incluso la COS queda fuera de foco en temas de pobreza.

Hay temas vedados, como por ejemplo Igualdad de Género, progresista. Medioambiental está la duda en directorio si esto tiene que ver con pobreza. A mi juicio tiene que ver y mucho. Por ejemplo el tema del Agua. Lo que más trabajo en mi fundación es en ese ámbito. Agua es un problema mediambiental.

La COS tiene el problema de no ir a la punta de los problemas, pero en la forma de encarar ciertos problemas la COS se ha transformado como imprescindible para cualquier gobierno. Incluso creo que hoy es clave para el empresariado. Por ejemplo: Compromiso País. Si no está la COS, esto se cae. Si la COS no está en otros temas, aun cuando no tenga expertos en esto, se cae.

Hoy día la COS se ha convertido, quiéranlo o no, en el organismo más importante que reúne a organizaciones que trabajan en temas de pobreza. Hay otros que son de más difícil explicación o definición, como integración social, cohesión, y ahí hay temas como delincuencia, drogadicción, etc. En la COS se ven temas más puntuales. Por ejemplo: “yo me dedico más a la rehabilitación de la drogadicción, o me dedico a los niños, a los viejos. Esos se enmarcan dentro de la concepción de problemas más globales. Falta cohesión social, no tenemos suficiente integración social, tenemos problema de desigualdades, respecto al acceso a servicio, bienes, oportunidades. Desigualdades no sólo de género, si no que también desigualdades territoriales. Hay un montón de temas que la densidad que todavía no logran calar suficientemente. Pero vamos para allá.

¿Por qué las organizaciones deciden sumarse a la COS?

Una vez conformada la COS, forma una comisión de Políticas Públicas que nace así y que hoy sea esa “LA” Comisión como la que tenga que resguardar lo que ven las otras. Ahí empieza surgir la COS como actor relevante en la insidencia. Ahí empieza a insidir fuertemente: reformas a la ley de 19855 de beneficio tributario, la instalación de una Ley única de donaciones, temas vinculados a participación como la Ley 20500. Se empieza a instalar la capacidad de la COS de incidir respecto de ciertos temas en materia de pobreza y más bien de participación, para no hablar de solidaridad, que todavía me parece un término extremadamente polisémico.

Después de 12 años de funcionamiento de la COS, ¿cree que ha logrado cumplir con la Misión por la cual se fundó?

Yo te diría que en términos generales sí. A medida que los instrumentos que ha ido creando la COS, permiten que esa solidaridad en organizaciones se de.

Pero en la declaración inicial no está la instalación del concepto de solidaridad en el país, en la comunidad nacional. Si te fijas bien está vinculada a las organizaciones. Si me preguntas por las organizaciones, yo te diría que sí: curiosamente esto ha sido como un chanfle, porque habían grupos de encuentro, de reflexión, de acompañamiento, de meditación, pero a mi juicio no está ahí el fuerte de lo que ha ido configurando la solidaridad entre las organizaciones. El fuerte es discutir aquellos temas que son comunes. Entonces son las mesas vinculadas a política pública, son 16 mesas, las que han permitido que haya colaboración, ya que muchas veces no tenemos las mismas problemáticas, pero las podemos ir complementando. La estructura que se ha ido dando en la COS ha permitido que eso vaya pasando. Esta es mi visión personal y yo creo que esto no permea a todos el directorio.

Yo creo que Pedro (Arellano) tiene una visión más de relacionamiento, de como nos entendemos, que yo creo que eso no está en el centro de lo que el país necesita. Nosotros tenemos que rendirle al país lo que somos.

¿Cómo ha cambiado Chile Cultural y socialmente desde que nació la COS hasta estos días?

Si hay muchos. Del 90 para adelante nuestro nivel de desarrollo es otro. Creo que si hay un cambio importante externo a la COS, que ha marcado el trabajo tiene que ver con la casi desaparición en la agenda pública de la pobreza. Hoy día Chile discute otros temas. Los temas de integración, los temas de desigualdad, los temas de equidad de la sociedad, los temas de la clase media, de la vulnerabilidad.

En la agenda pública tema pobreza no está, tanto es así que incluso un lenguaje en que me interesa la pobreza, es casi un listado de supermercado de cuando haces compromiso país. Hay que ver esto con una mirada más holística. Hemos entrado como COS, pero le falta una mirada más global.

La editorial del sábado mercurio toca este tema. Vuelve a decir “muchas clases media, mucha gente vulnerable, ahora el gobierno se va a meter en una red de protección de la clase media; pero estamos dejando de hablar de pobreza.

El país ha cambiado mucho en eso. El tema central ya no es pobreza. Ha cambiado el concepto. Un cambio importante como conceptualizar la pobreza. El problema sigue estando ahí. Ha faltado un poco de densidad.

También ha cambiado las crisis de las instituciones marcan la COS. Tienen Crisis en la Iglesia Católica, en el gobierno, en el ejército, en fzas armadas, en fiscalía. Eso afecta mucho.

Esta desconfianza instalada en las instituciones hace que las organizaciones pertenecientes a la COS sufran una situación diferente. Y hablo de financiamiento. Este ha disminuido. Y es cada vez más difícil jugar en ese campo. Hay cultura de como se financian las instituciones incluso desde el Estado. Se ha instalado con mucha fuerza los bonos de impacto social. Estos miden resultados puestos por el Estado, pero quien financia esto son los privados. Se necesita rearticularse. Los cambios han venido más bien del contexto, más que internamente.

La época de 2000, tema de igualdad género, Bachelet, crisis de las instituciones con Lagos y caso concesiones... En general hay un debilitamiento organizaciones. Tema de baja voluntariado.

Foco de la COS, ¿cuál debiera ser? Con estos cambios culturales...

O sea el foco inicial no me identifica. Debe profundizarse. Esto de la solidaridad entre las instituciones es casi secundario a una idea más país. Tenemos que mirar para afuera.

Tuvimos 10 años de mirarnos para adentro. Y los hechos demuestran que vivimos en un contexto y ese contexto nos dice que debemos hacernos cargo. Está afuera la gente a la cual servimos. Los problemas están afuera. Me parece fantástico y no podemos perder lo otro. Nuestra gran Misión es como desde la sociedad civil colaboramos y contribuimos a hacernos cargo de esta desigualdad y que tiene altos índices de pobreza (con s).

¿En qué ámbitos?

Me pongo más aburrido. Las pobreza tienen que ver con distintos ámbitos y tienen que ver con oportunidades. La definición académica de desigualdad es la acumulación inmerecida de desventajas. El que tiene mal colegio tiene mala salud, mal barrio, más delincuencia, menos ingreso. Hay una acumulación desmerecida de desventajas que se instalan ahí. Nosotros tenemos que hacernos cargo de eso, no sólo de la desigualdad de ingresos, porque eso tiene que ver con el modelo.

Si estamos trabajando con personas privadas de libertad, problemas de droga, mujeres golpeadas y eso debemos mirarlo con problemas de muchos ámbitos del bienestar y hacernos cargo. Es hacernos cargo de muchos problemas del bienestar.

Como instalar capacidades. Somos un miembro más, de la estructura de oportunidades. Está el Estado, la empresa privada y soos la sociedad civil. Somos un ápice más de la estructura de oportunidades y tenemos que estar ahí.

Es el triángulo de la gobernabilidad democrática. Mientras tengas buen equilibrio, esto debiera funcionar. Pero la sociedad civil es muy débil. Raquítica. No tenemos soc civil

fuerte a nivel de organizaciones de base. Tu ves las cifras de Ignacio Irrázaval, 200 mil organizaciones, pero vas a lo concreto, es muy débil.

Le gente entra a las organizaciones para postular a proyectos. Pero una vez ue postulaste, te retiras. No hay un entramado social fuerte. En la Fundación venimos reclamando esto hace mucho tiempo. Hay que crear comunidad.

Por ejemplo elige vivir libre de droga. Si no se trabaja con la comunidad, eso no va a funcionar. Y qué comunidad si está toda dispersa. Esto es central a la hora de revisar a Misión de la COS.

Estamos cada vez más cerca del mal barrio. En términos de delincuencia, de transparencia, de corrupción, de desconfianza de las instituciones. Hay otros países que están mas adelantados que nosotros en términos de asociatividad.

¿Qué es más relevante, o a qué se le debiera dar prioridad en la estrategia: la COS como organismo o potenciar las instituciones?.

No tengo respuesta. Es una tensión permanente. Pedro te va a dar ejemplo de collar de perlas. Las COS es el collar y las organizaciones las perlas. Es el hilo que las une. Hay que mostrar las perlas que son las organizaciones y estoy de acuerdo con eso, pero hoy tampoco puedo ser tan ciego que si quieres tener más incidencia, más peso como actor y quieres poner tus intereses encima de la mesa, debes tener más peso y para eso necesitas a la COS como organización que aglutina a una serie de organizaciones que tienen un mismo fin. En ese sentido, yo creo que la COS no debiera tener a mi juicio dentro de ella programas. No puedes competir con las organizaciones. Son ellas las que la forman. L

COS debiera tener un comité directivo muy potente, que organice las mesas, que fije su foco e las políticas públicas, que fije su foco en fortalecer a la organizaciones, que sea más solidaria y ver qué pasa con las organizaciones más pequeñitas. Acompañarlas.

Se ha instalado este cuento de la FECU, pero hay otras que se te quedan atrás porque hay algunas muy pequeñitas. Entonces cómo haces para que efectivamente vayamos levantando esa calidad de lo que estás haciendo. Meter programas dentro, por ejemplo lo que creamos para las emergencias, tenemos otra infancia, otra cárceles. Y ellos trabajan dentro. Y eso creo que no está ahí el foco.

Primero hacia afuera...

Hacia adentro con contenido, con densidad. Con levantar a las más chicas. Ahí hay mucho que hacer. Se nos pierden cosas. Nadie sabe cosas tan básicas como que debes informar los directorios al servicio de impuestos internos. Cosas que tienen que ver con tu qué hacer.

No sólo mirar la gran política, si no que también hacia adentro. Este chaucheo. Y los problemas que tienen algunas organizaciones. O si no nos vamos preguntando, para qué estamos acá. Mejor estoy solo.

La COS del punto de vista social – político tiene un capital gigantesco, porque está yendo en contra de la corriente. La Corriente hoy en Chile es “me las rasgo con mis propias uñas”, pero que quiere una organización, que reúna a un montón de otras para poder trabajar estos temas me parece muy relevante.

Es importante saber qué podemos hacer todos con las más pequeñas. Y en el directorio hemos tenido diferencias por ejemplo de por qué le vas a cobrar más a la Fundación Luksic y la respuesta es obvia: porque tienen más. Pero la otra respuesta es obvia y que es por qué por eso los voy a castigar.

Hay que meterle cabeza, trabajar. Ha medida que ha avanzado el tiempo esto se ha ido complejizando. Es un cambio externo. Hoy la competencia es mucho más feroz. El nivel de mostrar resultados es más importante. Hoy es mucho más difícil por el contexto externo.

¿Cuáles son los principales competidores de la COS?

Acciona AG, que reúne a las organizaciones más pequeñitas que quedaron del tiempo de la dictadura, pero que están muriendo, con visión más ideológica.

Si compite con alguna de las organizaciones grandes. Hay tres organizaciones muy grandes en Chile que no están aquí:

No está la Teletón

No está Hogar de Cristo

No está Desafío Levantemos Chile

Entonces no sé si compite con ellos, pero cuando se trata de instalar un tema, estás compitiendo con ellos. Y en el caso de Levantemos Chile, es muy complicado competir con ellos por la cantidad de plata que tienen. No le pides permiso a nadie. Hogar de Cristo tiene Santo detrás y eso es muy potente.

La Teletón no ocupa los mismos instrumentos para que le gente done. La 19885, que regula esto es para Pobreza y Discapacidad. Fue una promesa de la campaña de Lagos que entra en una misma Ley de Partidos Políticas que mete Longueira por MOP Gate y por eso surge la Ley.

¿Cuáles cree que son los principales Hitos de la COS?

- Nacimiento
- Creación Comisión de Políticas Públicas, donde se ve efectivamente como la COS comienza a tener un papel externo.
- Cambio Pedro Arellano como presidente de la COS. Estaba muy personificado.
- Separación platas con Desafío. Cambio directorio.
- Cuando a COS empieza a ser mirada como actor imprescindible en materia pública para el Gobierno.

Cosas que marcan madurez de la COS. Que logres cambiar presidente es algo relevante. El Gobierno comienza a decir que si la COS no está, estamos en problemas. Si la COS no está en temas donaciones estoy en problemas. Gobierno dice que si no está la COS, falta una pata de la mesa.

Foco comunicacional, ¿cuál debiera ser?

Considero que la COS tiene una muy mala comunicación. No tiene comunicación estratégica.

La COS es noventera. Desde el logo, los colores, lo que quiere transmitir. Es como la casa del buenismo. Y eso no puede ser. La Casa de la beneficencia. La COS necesita tener una identidad que la ponga a tono con los tiempos. Que tiene que ver con todo lo que hemos hablado. Problemas País. Con como lograr integración, cohesión. La solidaridad, qué es? Es dad:

Soli, viene de lo sólido. Que es lo sólido de la COS. Creo que está en el vínculo.

¿De qué debe hacerse cargo la COS?

Debemos hacernos cargo del vínculo social en Chile, que está debilitado. Necesitamos cambio estratégico comunicacional urgente. Estamos añejos. Maribel me va a matar. Hoy no me dice casi nada. Ella siempre pelea que no le digamos COS, si no que por el nombre, pero ya es muy largo. Falta un cambio estratégico.

Equilibrio. Al lado. COS y organizaciones. Es lo mismo que la Cámara Chilena de la Construcción. Tiene que ver algo con Consalud, Habitat. Se lo comen.

Hay que lograr equilibrio razonable. Se mantengan y alimenten mutuamente.

Alejandra sale de la organización y entra Hans Rozenkrans. Va a venir un cambio de dirección. Trabajó en la protectora. Una de las pocas que no quiere hacer FECU.

No se puede jugar con la transparencia. Redefinir valores y principios. Definir esos valores, que ayudan mucho a una estrategia de comunicaciones.

Entrevista a Hans Rosenkranz

Director Ejecutivo Comunidad Organizaciones Solidarias

¿Cuál es el propósito de la Comunidad?

Buena pregunta. Creo que lo que se declara en la página web no lo deja tan claro. Ellos dicen fomentar, promover la colaboración entre las organizaciones de la sociedad civil y eso de alguna forma te hace decir que esto es Colaboración. También hablamos de instalar la Solidaridad como valor en la sociedad. Hay dudas en el relato de cómo se articulan estas cosas. No están ordenadas para que relato sea evidente. Qué primero. Todo suena bien, pero, ¿en qué orden se quiere instalar La Solidaridad primero o generar la Colaboración?, ¿de qué forma?, pero no queda claro como lo relatamos...

Pero cuando uno mira lo que hacemos, creo que es la Colaboración. Ponerse de acuerdo, el consenso. Es decir cuáles son las estrategias conjuntas que tenemos. Se transmite más Colaboración que Solidaridad. Sin ser elementos contrarios, pero no iguales.

¿Cree que se debiera redefinir el propósito?

Más que redefinir, organizar. Es sensible redefinir algo que lleva 11 años, que están prácticamente los mismos líderes que partieron. Hay un fundador que es el inspirador que es Pedro Arellano, que tiene una forma de visión, que va más desde la Solidaridad,

Espiritual. Hablaría de organizar más que redefinir. Quizás ver qué cosas nos quedan fuera y verlo en el Directorio.

¿Cuál es su propuesta de valor?

Es amplio. A nivel interno, a las organizaciones les damos la capacidad de articulación desde un ente imparcial. Que no tiene interés de aparecer. Da libertad de ordenar y coordinar. Hay 108 org de temáticas de calle. Cómo lo hacemos. Hogar de Cristo es lejos la más grande. 108 hacemos fuerza en temáticas de calle. Somos articuladores y organizadores frente al Estado y Empresario que queremos hacer un cambio. Entre articulador y coordinador es un valor para la Comunidad. Trabajar juntos da fuerza al relato y genera legitimidad. Tiene que ver con coordinación de política pública.

Lo que hacemos en Fortalecimiento: como ser transparente como sociedad civil. Reportar estado de resultados, que tiene que ser público. Bien acompañado. De 220 organizaciones hay 170 que hoy reportan. Tener la capacidad para hacerlo. La COS aporta desde ahí.

Desde el uno es difícil establecer estándar.

Tenemos los Grupos de Formación, que es bien práctico. Este es un espacio donde encuentran los mismos problemas, conversan, generan redes. Lo mismo con las mesas de política pública de compatir. Hay un valor en la articulación, cooperación, en establecer estándar. La COS es la que agrupa la mayor cantidad de organizaciones en Chile, con 220 de 1.500.

Saliendo de los socios, nos buscan porque somos articuladores y ventanilla única, por decirlo de alguna forma. Hacemos Programa Movidos por Chile. Solucionamos problema a ONEMI. Juntos por la Infancia hacemos lo mismo. De cara al Gobierno, a la Empresa. Les ayudamos a articular y conectar con estos otros mundos.

Por último es un bonito ejemplo como país trabajar juntos, en un país que es bien complejo en este sentido. La Colaboración aporta riqueza.

¿Cuáles son los principales hitos logrados por la COS?

La FECU social es un hito, es reconocido, marca un precedente. Nos cambiaron como reportar. Tema claro. 160 han hecho FECU social.

A nivel de política pública tenemos 16 mesas y 10 temas. Mesas de infancia en 4 regiones, de hábitat en 4 regiones. Pero tenemos otras en RM y esas tienen sus propios hitos muy importantes para ellos. Como hacemos para que todas las organizaciones mayores tengan subvención. Ley de inclusión laboral. La mesa lo consiguió. Hay otras organizaciones que no lo ven.

¿Cuáles son los proyectos más relevantes para la COS?

Lo que estamos haciendo Movidos por Chile, +R y Juntos por la Infancia son relevantes. Este último sirve para que busquen que las empresas aporten de su totalidad y que la organización acepte ese apoyo. Ayuda a lógicas de poder distinta. Se mira impacto. Busca establecer modelos de alianzas, mas allá de la residencia. Tiene impacto para Casas de acogida, muchos alcances. Está en fase de desarrollo. Busca modelo de alianza para emparejar la cancha y ha sido exitoso.

Movidos por Chile, articular red de emergencias. Chile es un país de desastres. Mucha ayuda hace más daño que beneficia. Red todo Chile que se articule. Red que son contraparte de la ONEMI, para Chile es muy importante. No es de la comunidad para los

socios. Trasciende a todo el país. Es la lógica de la comunidad, cómo nos vamos a coordinar. Forma distinta de hacer las cosas.

En el +R es tremendo desafío. Inserción laboral con gente privada de libertad. Hartos éxitos silenciosos. Los ayuda, ayuda emocional, dupla sicosocial, cupo laboral con seguimiento y acompañamiento para que la persona se incluya en un trabajo y no pierda se pierda y pueda salir del círculo de la delincuencia. Proyecto de coordinación bien grande con Gobierno, CPC, etc. Es un proyecto que busca incluir personas fuera del sistema. Puede ser discapacitados, infractores de ley. Es transversal. Tiene mucha cancha. Más allá del socio. Abre espectro para que modelo opere en otras instancias, con impacto país.

¿Cuántas organizaciones socias tienen hoy?

217.

¿Considera que las mesas técnicas son ad hoc a las necesidades actuales de la sociedad o se podrían incluir otras? ¿cuáles?

Tema migrante no está en todas las mesas y nos aparece en todos lados. Deberíamos avanzar en eso. Tenemos algunas ideas, trabajar con la ACNUR. Hay pobres que no son chilenos. Ahora son en gran volumen. No saben qué hacer. El que entró ilegal será pobre, pero hay que integrarlo. Hay espacio para trabajar esta temática.

Las mesas son autoconvocadas. Nosotros no ponemos los temas. Podemos invitar. Si de ellos no hay interés de las mesas, no se conforman. La COS no tiene agenda propia. La

Comunidad en tema migrante, en educación, no hay agenda propia. Sólo tono propositivo y colaborativo. No nos oponemos a la opinión del resto.

¿Cómo cree que es el nivel de participación de la organizaciones socias en las instancias que genera la COS para ellas?

Hay de todo. 108 organizaciones que participan en las mesas. Tenemos Fondo Amancay que postulan 80. Un desafío que tenemos es mapear participación en estas instancias y ver quiénes quedan fuera. A esos tal vez hay que preguntarles qué les pasa. Por tiempo? No tengo tiempo? O no tengo mesa para mí, que no me lo han dicho. Por ejemplo tema mujeres, no hay como una mesa. Emprendimiento también.

Las mesas son comunidades. Se hizo llamado en la Asamblea para que nos digan donde están sus temas. Para poder orientarlos y que esos temas ocurran.

¿Cómo definirías la cultura organizacional de la COS? ¿Qué elementos destacan en el ámbito interno? (Estilo de liderazgo, flujos de la comunicación).

Es una cultura horizontal, todos son directores de sus proyectos. De igual a igual. No es jerárquico lo que obliga a desarrollar autonomía al interior. También hay compañerismo y colaboración. Se colabora mucho espontáneamente.

Como contrapeso de eso, hay poca orgánica de colaboración. Es más de tirarle para adelante. Es bueno. Es la confianza la que prima y le da velocidad. Pero por lo mismo se cometen errores, por la confianza, el feedback del error pasa colado. No se hace el proceso. ¿Cómo lo hacemos para que no ocurra de nuevo el error? Hay sistemas de procesos, sistematización que faltan.

¿Valores están implícitos en la organización?

No sé. Poner más reglas podría hacer todo más burocrático, se podría poner todo más lento. Tal vez lo que me va a tocar algunos elementos de proceso. Hacerlo más consciente. Y cómo medirlo. Poner conversación en la mesa. ¿Se miden? ¿No se evalúan? Poner esa conversación en la mesa. ¿Evaluación de desempeño?

¿Consideradas alineada misión corporativa de la COS con los trabajadores?

Si, totalmente. Es fácil tener mirada colaborativa de cara a las organizaciones, porque es lo que les pedimos a ellos. Pero de cara a nosotros, no somos muy buenos para colaborar. Por ejemplo, existe Accion ag. No trabajamos con ellos, a pesar de tener puntos en común. Es como nuestro mundo cerrado. Por ejemplo la FECU. No sé si hay mucho interés de compartirlo. Que no se te lleves las cosas para la casa es algo que no se puede hacer. Pasa que no tenemos relato congruente hacia afuera. Colunga tampoco y es vista como competencia. No es estar en contra, pero no fluye de manera espontánea el trabajar juntos. Acciona AG podría ser buen partner. No es algo que nos fluye. Por ejemplo podría ser buen punto para que FECU permee y no lo hacemos.

¿Cargos no aparecen en la FECU? ¿Crees que falta?

Habría que verlo. La FECU es más ejercicio de transparencia que de gestión. No es foco ser gestión interna de cara al informe. Pero si deberían existir esos espacios, no sé si en la FECU. Pero es algo que es difícil. Cuando se suben procedimientos internos. Cambio de roles. No estoy seguro de utilidad, internamente si por tema de gestión.

Acabamos de instaurar primeros dos, tres procesos online. Que la gente pueda consultarlos, que eran de boca en boca. Como se rinde plata, gastos y como comunicar cosas en pag web. Como hacemos que lo que nos piden se ordene. Quedó disponible.

¿Cuál es competencia?

Si se puede definir como competencia, Red Voluntarios, Accion AG. Estos últimos tienen un rol político que lo limita solo. Hay gente que nunca irá.

Las grandes, cinco, se llevan el 85% de la torta. En términos de recursos, no tenemos posibilidad que tiene el Hogar para hacer proyectos específicos, buscando recursos en la calle. Tenemos desafío de buscar recursos en lugares poco convencionales. Hay algunos empresarios que dan recursos. Cada socio aporta, fondos internacionales. Hay matriz que no compite con las organizaciones.

En cuanto a los pagos de los socios, ¿se generan problemas en este sentido?

Socios no tiene problema en eso. Hay deudores, como en todos lados. Tenemos algo ambivalente. Se debería aumentar aporte de las organizaciones. Llega al 20 tanto por ciento. Daría independencia. El aporte de los socios debería ser mayor para hacer más cosas. Pero cuesta para las más chicas. El 0001% para las chicas es complejo. Y la colaboración como la hacen?

Hay organizaciones que no son miembros, que no pagan y participan. No los puedo echar. No son socios formales. Nos interesan que estén de Misión. No puedo sacarlas. Motivados en pensar para incluir y tener puerta abierta no para 200 si no que para 1.900. Más de 40 que participan, que van a las mesas, que no son socios, sin derecho a voto. No pagan.

¿Cómo evalúa la relación de la COS con el Estado?

Buena relación. No hay algún tema en particular. Este Gobierno la ha dado mucha cancha a las organizaciones. Compromiso país, con una o dos fundaciones sentada en cada mesa. Se hizo Ley de participación 20.500, que a cada estamento de gobierno se le obligaba a tener un consejo de sociedad civil y eso va en las Fundaciones. Ha ido permeando la importancia de las organizaciones, con algunas interferencias, como lo del Diputado Saffirio, que genera ruido que algunas residencias lucran. Hoy mejor pie que antes, pero siempre ha habido buena relación. Participar antes que la hagan, de una política pública, o en la evaluación de un programa. Tiene que ver con una presión de cambio país y baja participación. Chile quiere participar más. Desde Patagonia Sin Represas clave, se menciona que Chile quiere participar más. Hay un hito relevante.

¿De qué forma se puede potenciar y fortalecer de la COS en las políticas públicas?

Hacerlo obligatoria. Hoy es buena voluntad. Hoy hay buena relación y te invitan. Vemos que debe ser obligación del incluir en política pública, de forma vinculante, de parte del Gobierno de incluir la opinión de las Fundaciones, que tenga peso en lo que se decide.

Porque al final cuando tienes un Sename, que el 98% de los niños están en organizaciones colaboradores del Estado. Es muy mínimo, caso CREAD. Duro. No se puede pretender que organizaciones que están poniendo plata, cada mes, para atender a ese niño, no participen en nada. Sólo subir condiciones de residencia. ¿Pero quién las paga?

Tema salud mental, no puede ser que no se incluya al MINSAL. Debe ser vinculante. Para no opinar y que te digan, no te invito más. Hay cierta coherción implícita en el hecho de que no es vinculante. Te invito cuando yo quiero. Te escucho, pero no hago. No es de este Gobierno en particular. Y para eso hay que fortalecer a las organizaciones.

¿Cómo se le puede dar más visibilidad a las fundaciones mas pequeñas?

No hay mucho que hacer. No le damos visibilidad a ninguna de manera particular. Desde la Comunidad no hay mucho que hacer. Cada organización puede hacer lo que quiera para tener mayor visibilidad. Nosotros buscamos visibilidad grupal. En una mesa se elige vocero y ese puede ser de la fundación más grande a la más chica y que esa no represente a la organización cuando va a hablar, si no que represente a la causa.

A las chicas les damos visibilidad poniéndola en la mesa con las grandes. Poniéndola de igual a igual, que vote de igual a igual, para que su opinión permee en una opinión grupal y llegue. No tenemos vocación de darle visibilidad particular a ninguno, si no que grupal, del opinión común para incidir. Voz común para incidir.

Algo importante que debemeos generar es subir estándar en las organizaciones. Todos los indicadores de gestión pocas tienen. Ser capaz de facilitar que organizaciones logren capacidad de gestión y cumplan su misión. La gestión no es que sea mala, es que no tiene recursos. Mayoría personas part time. Menos sueldo del mercado. Hoy nos piden de parte de la sociedad civil que tengas todo perfecto Si eres colaborador se debe pedir cierto estándar. Que recibe fondo del Estado, la precariedad es enorme. Hay mucha precariedad. No hay Lukas. Como COS debemos colaborar que procesos de gestión mejoren, porque vivimos en sociedad muy exigente. Cualquier cosa es objetable. La FECU es el desde, queremos ir más allá.

¿Qué buscan hoy como Comunidad?

Darle espacio de comunidad a las 1.900 que hoy existen con la Municipalidades.

Dotar de soportes de gestión para las organizaciones. A través de herramientas que las podamos ayudar. Muchas gastan mucha plata rindiendo. Procesos que Gobierno pide

deben ser mejores, digitalizados, nosotros generar una plataforma de rendición. Debemos incarle el diente a eso.

Fecu online. Versión beta, estamos en eso. Todo online. Ya tenemos cinco años de historias de FECU. Podría motivar a otras a que participen. Lo va a simplificar. La mitad del formulario va a estar con la información del año pasado. Se va a andar mucho más rápido.

Eso para el 2020 viene. Al tener las datas online, las organizaciones van a tener indicadores y dese ahí van a poder hacer más cosas. Tema clave es el tema rendiciones. Dolor de cabeza. Puede ser digital o no. Pero resolver problema. Debe disminuir porque se pierde mucho tiempo.

En los temas del personal que trabaja en las organizaciones, es precario. No es algo acordado. Seguros complementarios de salud. Si tienes 200 mil que trabajan en organizaciones y se podría hacer. Algo con seguros complementarios de salud. Existen pocos beneficios.

Pero es clave la medición de resultados es clave. Cómo hacemos una herramienta que nos permita hacerlo. Pero hay cosas que hemos hecho bien. Hay más de 80 voluntarios que trabajan en la FECU para 180 organizaciones. Es un tremendo músculo. No es sólo un formato. La FECU es poner un ángel que te capacite, te ayude mesa técnica, que te resviso, feedback, todo es voluntario. Y te entrego documento que sirve para algo.

¿Se fortalecerá la presencia en regiones de la COS?

No tenemos necesidad de crecer como hemos crecido hoy, es decir con una oficina y un coordinador regional. Si, nos gustaría, si, pero significa Lukas. Como llegamos es más

importante, más que presencial. Quizás digital. Otro modelo de red distribuida. Que las mismas organizaciones eligen líder y se unan, con coordinador interno.

Con respecto a la comunicación: ¿qué sucede hoy, oportunidades de mejora, prioridades y lo que funciona bien? ¿Consideras necesario un cambio en la imagen corporativa de la COS? ¿Hacer un rediseño de la identidad visual y un relato más ad hoc con estos tiempos?

Tenemos mail interno, Boletín semanal. O comunicación directa. En el boletín se informe lo de la semana, que viene. Tenemos noticias, calendario y temas relevantes para ellos. Si otros dos colaboran (externos), también lo vamos a informar. La comunidad quiere instalar y promover la colaboración. Si es una colecta no, pero si es convocatoria a muchas organizaciones si. Se quiere instalar la colaboración.

Tenemos las RRSS, Facebook, Twitter, sitio web. Todo lo hace Paz Venegas, quien es la encargada de comunicaciones. Boletín es una pag. 3, 4 noticias. Hay semanas que hay más noticias y otras menos.

Llega más menos a 450 personas. Pero se deja de ver. Tenemos la idea de hacer whatsapp de directores ejecutivos, pero es complejo porque somos 200. Tenemos que darle una vuelta.

¿Cuáles son otras instancias de participación?

Asamblea de socios; Jornada de reflexión y la Cuenta anual. La FECU, como herramienta. Pero evento FECU, Cierre en regiones de como terminamos periodo, como resultó, etc. Reunión de mesa se juntan cada dos semanas. Por el lado Movidos tenemos comité técnico, que se junta una vez al mes. Comisión revisora de cuenta, con tres directores o tres

miembros de las organizaciones que nos revisan cuentas trimestralmente. Tribunal de disciplina, con tres directores ejecutivos que evalúan casos, de actitud no colaborativa, no pago, que se podrían ir viendo. Nunca ha sesionado para implantar alguna medida. Sesiona para dar conocimiento.

Tenemos Grupos de Formación y Desarrollo para directores ejecutivos, con 80 personas y 60 organizaciones. Tenemos 3xi. 100 directores ejecutivos a participar.

Tenemos Compromiso País, que no es es nuestro pero convocamos, con 14 ó 15 organizaciones.

Fondo Amancay, 70 organizaciones participaron. Convenio Aguas LATE, donde hay 50 organizaciones parte de este convenio que están haciendo cosas. Juntos por Infancia, a través de alianzas.; +R. donde se trabaja en inserción laboral. Capacitaciones varias.

¿Conoce el nivel de posicionamiento que tiene la COS en el mercado? ¿considera que es conocida en la sociedad en general?

No lo sé. De las que somos parte no lo sé. Si los chicos no nos conocen, no lo sé.

¿Tiene alguna prioridad la gestión estratégica de la comunicación en este año? ¿qué considera?

La prioridad la tiene de como articulamos la comunicación de lo que sale en las mesas hacia afuera, más que lo que la Comunidad comunica hacia afuera. Nuestro foco de comunicación es interno, son las organizaciones. Más que como instalar un concepto, establecer canales de comunicación de cómo ir y volver con la información con ellos. Nuestro foco es interno. Ir y volver con información. Para afuera no tengo una necesidad.

Lo que si necesitamos y es prioritario es que las 16 mesas tengan voz. Ahí si necesitamos estrategia de medios. Viene de la comunidad, no para posicionar la COS. No es decir “la comunidad es súper importante para Chile...”, no. No queremos posicionar a la comunidad. Son los temas de las mesas, las causas. Lo estamos armando.

Un equipito. Sociedad anónima son noticas de fundaciones y estamos colaborando con ellos. Vamos a poner a un ex director de un diario que nos ayudará articular nuestra conversación con los medios y articular encargados de comunicaciones de las fundaciones.

No está muy armado, porque recién partió. Primera reunión hace dos semanas. Pero la idea es tener equipo de expertos que asesoren las mesas en términos de vocerías, de contenidos, cuando entrar y cuando no entrar y decida, bien on demand, cuando tiene que explotar o no un tema. Hay que ser estratégico para no tocar la puerta de los medios todos los días. Generar red de medios que entiendan que la Comunidad entrega contenido concensuado de las organizaciones. Que son temáticas trabajadas, con respaldo de cada organización.

Queremos posicionarme a mi para poner ciertos temas, que me conozca el editor, el periodista, que sepa que en este espacio pueda recurrir a nosotros, porque tenemos vocero en cada tema. No es a la COS. No es que la COS quiera ser reconocida. Es estratégicamente con los medios. Tenemos alianza educación y pobreza, en el que damos premio a los periodistas. Queremos darle voz a los medios.

Falta defición de voceros. Tenemos primer paso. Plan de relacionamiento con los medios y contarles que tenemos 10 personas, 16 mesas, temas, porque hay temas de opinión pública. El tema derechos humanos es más allá de tema dictadura.

¿Quién es el vocero?

Sigo siendo yo vocero. Pero de vuelta, vocero de la Comunidad, no en las mesas. Sólo somos voceros en temas de cuando ellos no quieren ser vocero, por un tema de riesgo. Irse con todo contra alguien que te paga el 80% de su presupuesto no da seguridad. Los blindamos, nos ponemos al medio. Les ayudamos. No hay necesidad de ser vocero de todas las causas. No soy el único. Nicole Romo también, directora política pública, también es vocera para muchos temas y está perfecto.

Se le da más visibilidad a las más chicas de forma grupal a través de las causas, no individual. A nadie de forma individual. Las grandes tienen más capacidad. Si hay un tema de calle, se contacta a vocero de la mesa de calle y es quizás de a Fundación Mi Casa, pero va como vocero de la mesa.

¿Tema digital en particular?

No en particular. No es que estemos locos. Si no son pagadas no llegan a mucha gente. Tampoco es es nuestra expertise.

¿Renovación de imagen?

No aporta, Perturba. No hay que hacerlo. Está puesto hace 12 años. Tampoco refresh. Trae mucho ruido. Es gastar plata, enreda.

Entrevista a Pedro Arellano

Fundador y ex presidente de la COS

¿Por qué nace la COS, cuál es su objetivo primario, más allá del que se declara en la página?

Yo soy arquitecto de profesión. Ejercí como 10 años y siempre detrás de instituciones que me han parecido relevantes, primero desde el ámbito más de la empresa, siempre he tenido la idea de conciliar la vida cotidiana con el sentido. Pero para ir directo a la comunidad, y decirle así porque es una de mis peleas en el Directorio: No es COS esto, no es nada. Es Comunidad de Organizaciones Solidarias. ¿Y por qué? Porque eso fue clave desde el inicio. No es una organización gremial, que son funcionales a una tarea. Esto tiene que ver con el cuerpo. Esto es algo desde el inicio. Tampoco es ONG. Esto es parte de la intuición. Fue constatar que las fundaciones, que he hecho varias, todas andan buscando las “lukas”. Y todas mirándose en desconfianza, que el Hogar de Cristo se llevaba todas las “lukas” y nosotros no agarrábamos nada. Entonces esto es cada uno desde su lugar, tenemos un propósito común que no lo hemos reconocido, todos trabajamos por los más vulnerables, o la gran mayoría, entonces por qué no constituimos una comunidad, que tenga un propósito compartido, cada uno desde su identidad particular va aportando desde su ideario.

Parte con ese propósito del cuerpo, de la comunidad. De Grupo Humano que no sólo mira su parcelita, que mira la totalidad.

Y en eso creyeron las organizaciones en general, pero fue un trabajo uno por uno. Y ahí fue cuando hablé con el capellán del Hogar de Cristo, Cucho Moreira, en ese momento y le dije “tu eres el hermano mayor”, tienes que estar ahí. Siempre lo ayudé para que

levantara la voz, porque todos mirábamos al Hogar de Cristo algunos con desconfianza y otros como un par, que era muy valioso. Por eso el golpe fue muy fuerte cuando salieron, porque el hermano mayor se retira.

¿Y se van por...?

Tuvieron una mirada muy de mercado, pero prefiero no entrar en detalle, pero fue muy fuerte.

Pero nosotros seguimos con esta idea de convertirnos en Comunidad. Después entramos en las tareas. En eso consistían la mayoría de las actividades que realizábamos: constituirnos como comunidad.

Después entramos en las tareas, y eso es algo que yo he hecho y sigo haciendo hasta hoy, con los encuentros 3xi. La Cultura del encuentro: ese es mi gran propósito. La comunidad era una expresión de la cultura del encuentro.

De hecho la misión habla de eso. Sin embargo, ya han pasado 12 años y quedarse sólo en la colaboración no basta. Hoy puede seguir con esa misión en un Chile que ha cambiado?

Yo creo que lo que da pie a la comunidad sigue siendo una necesidad no sólo en las organizaciones sociales si no que también en toda la cultura. Ayer tenía grupo reunidos de turismo. Y el diagnóstico es el mismo: todos trabajando en sus parcelas, todos peleando con todos por repartirse una torta pequeñísima, cuando si nos ponemos juntos, somos creativos. El propósito, entonces, creo que sigue siendo el mismo de constituirse como un cuerpo que tiene un propósito compartido, creo que seguirá siendo el mismo. Ahora, las

bajadas son distintas. Las formas de operar, la forma de canalizar ese esfuerzo colectivo es distinto.

Por ejemplo el tema de la comunicación es clave, que nunca lo hemos sabido abordar bien. Debemos saber como colocar los temas, como colocar esta voz tan significativa para la sociedad completa y que no aparezca como las organizaciones que nadan pidiendo plata y que son los gallos que tienen poco qué hacer o no tuvieron desarrollo profesional.

Se suma a la desconfianza que hoy existe en torno al tema donaciones.

Por eso el tema de continuar con el cuerpo y la misión compartida es clave. Ganar unas Lukas olvidando el propósito no tiene mucho sentido. Yo creo que el sentido de comunidad no puede faltar. Ahora, como eso se va expresando en las distintas épocas, eso debemos ir actualizándolo, poniendo al frente las cosas más relevantes que hoy enfrenta la sociedad. Hoy las pobreza han cambiado.

Cómo por ejemplo, ¿qué pobreza son relevantes hoy y debieran ser clave de comunicar por la COS?

Hoy hay un tema tremendo que toca a las familias o cuerpos organizados, en cuanto a la pobreza de vínculo. Y si bien la comunidad no entra en el mundo de los grupos nuestros por ejemplo de psicólogos, pero eso genera muchas pobreza. O el tema como se incorpora la droga en los grupos más pobres y eso como ha impactado.

Tema medioambiental, del punto de vista de las pobreza que genera. Tema agua. Este tema se tocó al inicio, en el sentido de si una organización que trabaja en el

medioambiente, puede hacer parte de la vocación de una comunidad como esta, que es trabajar con los más vulnerables. Pero la creación de pobreza que genera el tema medioambiental es gigante.

Hoy ya no hemos insertado como un referente. Al ser un referente tenemos más peso para generar políticas públicas, modificaciones, antes no éramos nada.

Por ejemplo el trabajo con las mesas en políticas públicas...

Son centrales. Una vez más: antes estábamos trabajando todos los temas de manera parcelada. Hay muchas fundaciones que trabajan en tema niñez, con los mismos problemas, pero juntos, tenemos la posibilidad de incidir y de resolver temas con mucho mejor resultado. Esto es de sentido común. No hemos inventado nada, si no que algo básico en el ser humano que solo no podemos resolver los conflictos.

Y constituirse como el tercer sector clave en la sociedad, junto con el Estado y el mundo privado.

En eso yo me siento muy contento en cuanto a que la comunidad ha generado ese espacio. Se lo ha tomado y eso es relevante. Antes estaba desperdigado y hoy día, dado de que tenemos un cuerpo, ese cuerpo está poniendo a voz. Si miras Compromiso País, la mayoría de las organizaciones son de la COS. ¿Cómo partimos 3xi? Partimos con el mundo de la empresa: Alfredo Moreno, Alejandra Mustakis, etc. Son empresas, da lo mismo cual, y cuál es la contraparte?: el mundo social reunidos en la comunidad y otros que debieran estar ahí.

Efectivamente el lugar que ha tomado la comunidad es muy relevante como tercer sector. Pero falta el tema de cómo comunicarlo como decía anteriormente. Es poco y nada. Esto es clave. Salimos poco y nada. Coincidió ahí que nos quedamos en el pasado. Hay conciencia, pero como las urgencias son muchas y los recursos son pocos, pasa siempre lo mismo. Al final esto queda siempre para más adelante, pero es relevante no para conseguir recursos, sino para mostrar que hay una voz que es muy significativa, ya que es la voz que está en terreno. Cuando te vinculas con el mundo de los parlamentarios, con el mundo político, tienes peso. Está ahí todo el día. Ya no se habla desde el escritorio, desde la academia, que tiene otro valor. Estás hablando desde otro mundo, entonces ese contacto, es fundamental transmitirlo.

La COS, la Comunidad, qué debe privilegiar en su estrategia: ¿las organizaciones o la Comunidad como un todo?

Buena pregunta. Yo no soy un intelectual, pero siempre uso las metáforas: desde el inicio yo he pensado que esto tiene que ser un collar con perlas. El hilván es la comunidad, que une a las organizaciones, pero el hilván no se ve. Si las perlas. No es el que anda apareciendo en los diarios, porque además va a generar conflictos. Podemos tener una voz colectiva, pero no es nuestra voz principal. Nuestra vocación no es ser el vocero de las organizaciones sociales. Podría ser que tuviéramos en algún minuto eso, pero la COS no parte para eso. A diferencia de una organización gremial, que sí es importante que tenga ese rol. Porque es funcional a su tarea, a su misión. Efectivamente hay dos visiones dentro de la COS.

¿Qué otros actores relevantes ve como competencia de la COS?

Leí una columna de Tironi sobre Freedman, el mercado, resultados. Acá pasa lo mismo. A otra escala, por qué vamos a competir? Para qué. Si tenemos un país compartido, un planeta compartido, entonces todo lo que sirva para construir en pos de eso, bienvenido. Unos con un talento, yo con el mío, pero juntos. Yo creo que es la única posibilidad.

¿Y qué pasa con la Teletón como competidor?

A los inicios hablé con Ximena Conejeros, pero ellos no estaban en la misma lógica nuestra. Ellos tienen además la fundación, pero nos dimos cuenta que era un tema medio conflictivo para ellos. Por eso no se alcanzaron a constituir. En búsqueda de recursos, todos compiten con todos, pero si se hace bien la tarea...

Mira, yo tengo otro concepto, pero que creo que da resultados. Hoy cuando a la gente le miran el bolsillo, se cierra el corazón; cuando le miras el corazón, se le abre el bolsillo. Entonces como atrás, que es algo de lo que se ha hecho en 3xi y Compromiso país, con ese modelo que están básico, lo fantástico es que empresarios se han involucrado, junto a las organizaciones sociales, con el estado y han empezado a sentirse muy atraídos no sólo de vincularse, pero no solo por la plata. Es importante esto último, naturalmente. Pero primero es despertar la sensibilidad del corazón que todos la tenemos, pero que en algunos está más dormido.

No veo el competir en esto. No hay posibilidad en el mundo que estamos, de colaborar, de trabajar en conjunto.

Y los esfuerzos, ¿dónde los debería poner acento, del punto de vista de su trabajo?

Yo no estoy en la trinchera, por lo tanto no sé de estadísticas, de cifras. La Comunidad tienen que ser una expresión de este modo de hacer. Si la Comunidad, con todo lo que hace, es capaz de expresar, eso que hace, no sólo que somos inteligentes, muy capos, si no que tenemos un modo de hacer, que es lo que queremos impregnar. Mira, un día, Alberto Etchegaray, de quien soy muy amigo, me dijo que esto que se había hecho era maravilloso y nosotros lo quisimos hacer con la Fundación de Superación de la Pobreza. Pero por qué no se pudo? Y por qué nosotros pudimos armar esto: porque yo no estoy involucrado en ninguna de las entidades, no tengo ningún interés político. El hilván tiene que tener libertad, no puede estar encapsulado en nada. Siempre hay una agenda particular.

Se debe ver como autónoma, independiente que cada uno tenga sus intereses, religiosas, tendencias políticas. En este espacio estamos todos.

Yo soy mal estratega, pero creo que la posibilidad de superar los problemas está por acá. Por ejemplo, superar a crisis del medio ambiente, no hay otra opción de estar entrelazado que de salir del ego personal e ir a una cuestión mayor. Si la Comunidad es capaz de ser testigo de mira los efectos que se dan cuando somos capaces de ponernos de acuerdo y sentarnos a la mesa, cada uno no pierde su identidad si no que brilla aún más en su identidad. El todo es capaz de resolver cosas que ninguno puede hacer solo.

¿Y hay conciencias de esto dentro del directorio? ¿Están todos alineados con el mismo foco?

Te insisto, esto está en la genética: si las células actúan solas, se muere el sistema. No estamos hablando de algo muy sofisticado. Yo quiero proponer esta lógica en Bogotá 3xi. En Colombia hay mucha plata, pero trabajan todos solos. Nadie sabe lo que está haciendo la fundación de al lado. La idea es proponerles y mostrar que esta cuestión funciona. Nosotros les regalamos todo lo que hemos descubierto en estos 10 años, úsenlo.

Encuentro que todo esto es tan simple, pero no nos dimos cuenta que entramos en una cuestión de mirarnos solo a nosotros. Trabajé con directores de canales de TV, directores de prensa y canales. No entramos por el programa y parrilla, si no que por el modo. Y decir como nos servimos. Con el mundo político también lo hice y es crear conciencia de que juntos se pueden lograr más cosas. Esto no quiere decir que estamos como en la cazuela, todos mezclados.

Cómo pueden ganar las organizaciones más pequeñas en todo esto que me comenta. Esto es como una familia. Ahí hay un valor. Tanto el hermano chico, como el grande tienen voz. Uno aprende del otro, crece. La idea del cuerpo, una comunidad que se expresa, no hay unos más grandes que otros, independiente de los recursos que pueda tener uno y otro. Ahí hemos creado muchas cosas que han funcionado muy bien, sobre todo en la primera época, que tengo recuerdos maravillosos. Hicimos una campaña que se llamaba “Enamórate de Dar”, Dar plata. Lo increíble es que salíamos a las calles con unos stickers y las personas, en algunas partes cerraban el vidrio, porque pensaban que íbamos a pedir plata. Pero no, la tarjeta decía dar alegría, confianza, recuerdos, tiempo. Abrir el concepto.

Hicimos una plaza en Parque de los Reyes. Plaza del Encuentro. En un mes. Pedacitos de cerámica que nos regaló Cordillera, constructora Accia, amigos y las viejitas de

Banigualdad pegan las cerámicas. Un mes hicimos una plaza. Es algo simbólico. Y faltan activaciones así, porque hoy esa plaza, era antes un sitio baldío.

La Misión que hay detrás de la Comunidad, que es que la que yo defiendo, porque es beneficio para otros, no sólo lo que estamos haciendo. Si cada organización toma más conciencia de este espíritu fundacional, yo creo que el resultado sería mejor.

ENTREVISTA CECILIA STEHR

Directora ejecutiva Fundación Crecer

¿Cuál es el aporte más significativo que entrega la COS a vuestra fundación?

La posibilidad de ser comunidad.

¿Considera usted que la COS debería cambiar su misión o propósito? Si es sí, ¿en qué?

Sí, todo lo que ha hecho la comunidad hasta ahora es impecable en sus tiempos, pero actualmente debería hacer un golpe de timón y cambiar más hacia el desarrollo de servicios y de estructuras de soporte hacia las instituciones que sirven, precisamente a las Comunidades Organizaciones Solidarias que estamos apoyando detrás.

¿En qué instancias participan ustedes de lo que ofrece la COS? En caso de no participar, ¿cuál es el motivo?

Actualmente, diría que en nada. Sólo accedemos a una charla, asistimos a la Asamblea General o a alguna charla articulada por Colunga y reportamos vía FECUS. Pero, participación concreta no. Para ser te bien sincera, nosotros no participamos porque no cabemos. Somos una organización de microcréditos, capacitación y acompañamiento similar a lo que podría ser Banigualdad, y si miras el listado de mesas, te das cuenta que no cabemos en ninguna, en realidad no existe ningún espacio. En los últimos dos a tres años, que fueron pasando muchas cosas dentro de la comunidad, donde de alguna manera se le dio potencia a ciertos proyectos como Navega Social, el 3xi, el Movidos. Entonces no hay espacio donde nosotros como fundación podamos participar y que redunde en un beneficio directo a la organización. Sí me han pedido históricamente mucho voluntariado, de hecho me volvieron a llamar a pedir que me integre al consejo que hace la fiscalización de finanzas, pero decidí no participar, pues siento que la entrega de parte de nosotros a la COS ha sido muy grande, y no ha sido a la inversa. Yo ya ni participo en los Grupos de Formación y Desarrollo, donde participé por más de cinco años. El 2018 me retiré, pues dejó de tener sentido según mi visión de lo que deberían ser los talleres de formación.

¿Qué es lo que más valora de estar en la COS?

La posibilidad de construir comunidad desde un espíritu colaborativo.

¿Está conforme con el desempeño de la COS? ¿Cómo lo evalúa en general?

No estoy conforme con la comunidad con la mutación que ha tenido los últimos tres años, y en todas las áreas de servicio que tiene y la evalúo con un 4.0.

¿En qué ámbitos de vuestro quehacer como fundación le pediría más ayuda o apoyo a la COS?

Pediría ayuda concretamente en las áreas de servicios que tienen que ver con entregar alguna posibilidad de soporte en función de las necesidades concretas que tienen las organizaciones, más allá de las necesidades de incidencias que tienen las organizaciones más grandes. Particularmente por aquellas pequeñas que por su tamaño y por la falta de recursos no tienen acceso, servicios contables, servicios de información. Hoy, tú llamas a la COS para preguntar por el protocolo para subir un proyecto al banco de proyectos y no saben asesorarte, o bien preguntas qué tienes que hacer para vender unos productos cuando tienes giro como fundación y no saben cómo responderte.

En términos comunicacionales, ¿cuáles son los principales medios por los cuales se comunica con la COS?

Me comunico a través del correo electrónico.

¿Qué necesidades de comunicación tienen ustedes como fundación y en qué les podría ayudar la COS?

Las necesidades comunicacionales son infinitas. La posibilidad hoy en día, es sólo estar en un gran panel donde está el logotipo, pero no hay ningún relato en relación al quehacer de cada una de las organizaciones ni tampoco los espacios donde la comunidad se instala. Hoy en día, desde mi punto de vista, la COS se comunica y se presenta en la sociedad como otra fundación y eso son los espacios comunicacionales que ocupa.

b) Sondeo Editores Medios de Comunicación

Posicionamiento en medios de comunicación de la Comunidad de Organizaciones Solidarias.

1.- Alejandro Osorio S.

Editor Digital Diario Publimetro

¿Conoce a la Comunidad de Organizaciones Solidarias o por sus siglas (COS)?

No.

¿Sabe algo de su rol como articulador de la Sociedad Civil?

No.

En la Comunidad de Organizaciones Solidarias coexisten cerca de 217 fundaciones, como María Ayuda, Fundación Descúbreme, Techo, Coanil, Jesuita Migrante.

¿Sabía lo anterior?

No.

¿Sabía que personas como Rodrigo Jordán, Benito Baranda son parte de la Comunidad?

No.

¿Sabía que esta Organización, mediante mesas técnicas (16) conformada por sus integrantes socias, busca fortalecer el rol político de las organizaciones de la sociedad civil en el diseño, implementación y evaluación de las políticas públicas en Chile?

No.

¿Sabía que participaban en instancias como Compromiso País?

No

Si supiera de la existencia de esta organización y de su rol, ¿cree que serían relevantes en la generación de temas noticiosos que tengan que ver con desigualdad, superación de la pobreza, personas en situación de calle, infancia, etc?

Por la cantidad de organizaciones que coexisten, debería ser interesante como generadora de pautas. Ahora, el hecho de que sea tan desconocida refleja problemas para poner temas en la agenda.

2.- Waldo Díaz

Subeditor Reportajes El Mercurio

¿Conoce a la Comunidad de Organizaciones Solidarias o por sus siglas (COS)?

No.

¿Sabe algo de su rol como articulador de la Sociedad Civil?

No.

En la Comunidad de Organizaciones Solidarias coexisten cerca de 217 fundaciones, como María Ayuda, Fundación Descúbreme, Techo, Coanil, Jesuita Migrante.

¿Sabía lo anterior?

No.

¿Sabía que personas como Rodrigo Jordán, Benito Baranda son parte de la Comunidad?

No.

¿Sabía que esta Organización, mediante mesas técnicas (16) conformada por sus integrantes socias, busca fortalecer el rol político de las organizaciones de la sociedad civil en el diseño, implementación y evaluación de las políticas públicas en Chile?

No.

¿Sabía que participaban en instancias como Compromiso País?

No.

Si supiera de la existencia de esta organización y de su rol, ¿cree que serían relevantes en la generación de temas noticiosos que tengan que ver con desigualdad, superación de la pobreza, personas en situación de calle, infancia, etc?

“Es relevante que se conozca la labor de la Comunidad en los medios de comunicación, ya sea como generadora de noticias como fuente de consultas que puedan surgir de temáticas que afectan tanto a la sociedad, como son la exclusión, pobreza, etc”.

3.- Angélica Baeza Palavecino Coordinadora Contenidos La Tercera.com

¿Conoce a la Comunidad de Organizaciones Solidarias o por sus siglas (COS)?

No.

¿Sabe algo de su rol como articulador de la Sociedad Civil?

Absolutamente nada.

En la Comunidad de Organizaciones Solidarias coexisten cerca de 217 fundaciones, como María Ayuda, Fundación Descúbreme, Techo, Coanil, Jesuita Migrante.

¿Sabía lo anterior?

No

¿Sabía que personas como Rodrigo Jordán, Benito Baranda son parte de la Comunidad?

No

¿Sabía que esta Organización, mediante mesas técnicas (16) conformada por sus integrantes socias, busca fortalecer el rol político de las organizaciones de la sociedad civil en el diseño, implementación y evaluación de las políticas públicas en Chile?

No.

¿Sabía que participaban en instancias como Compromiso País?

No

Si supieras de la existencia de esta organización y de su rol, crees que serían relevantes en la generación de temas noticiosos que tengan que ver con desigualdad, superación de la pobreza, personas en situación de calle, infancia, etc.

Creo que tendrían un rol importante para sacar impresiones de distintos temas; como Casen, Censo, etc.

4.- Benjamín Blanco Editor EMOL.cl

¿Conoce a la Comunidad de Organizaciones Solidarias o por sus siglas (COS)?

No, no la conozco, ni como nombre ni por sus siglas.

¿Sabe algo de su rol como articulador de la Sociedad Civil?

No.

En la Comunidad de Organizaciones Solidarias coexisten cerca de 217 fundaciones, como María Ayuda, Fundación Descúbreme, Techo, Coanil, Jesuita Migrante.

¿Sabía lo anterior?

Conozco a esas fundaciones, tanto en sus roles y en la labor que cumplen. Sin embargo, no sabía que había una organización que las agrupaba a todas para trabajar en forma conjunta.

¿Sabía que personas como Rodrigo Jordán, Benito Baranda son parte de la Comunidad?

A pesar de ser ellas personas mediáticas desconocía que estuvieran dentro de una organización de este tipo.

¿Sabía que esta Organización, mediante mesas técnicas (16) conformada por sus integrantes socias, busca fortalecer el rol político de las organizaciones de la sociedad civil en el diseño, implementación y evaluación de las políticas públicas en Chile?

No.

¿Sabía que participaban en instancias como Compromiso País?

No

Si supieras de la existencia de esta organización y de su rol, crees que serían relevantes en la generación de temas noticiosos que tengan que ver con desigualdad, superación de la pobreza, personas en situación de calle, infancia, etc.

Absolutamente. Son temas que en Emol estamos tratando constantemente y buscando fuentes relevantes en los ámbitos en que se desarrollan.

5.- Eduardo Urtubia

Editor General Diario La Cuarta

¿Conoce a la Comunidad de Organizaciones Solidarias o por sus siglas (COS)?

No.

¿Sabe algo de su rol como articulador de la Sociedad Civil?

No.

En la Comunidad de Organizaciones Solidarias coexisten cerca de 217 fundaciones, como María Ayuda, Fundación Descúbreme, Techo, Coanil, Jesuita Migrante. Sabía lo anterior?

No.

¿Sabía que personas como Rodrigo Jordán, Benito Baranda son parte de la Comunidad?

No.

¿Sabía que esta Organización, mediante mesas técnicas (16) conformada por sus integrantes socias, busca fortalecer el rol político de las organizaciones de la sociedad civil en el diseño, implementación y evaluación de las políticas públicas en Chile?

No.

¿Sabía que participaban en instancias como Compromiso País?

No.

Si supiera de la existencia de esta organización y de su rol, ¿cree que serían relevantes en la generación de temas noticiosos que tengan que ver con desigualdad, superación de la pobreza, personas en situación de calle, infancia, etc?

El hecho de que sea una organización que vela por la sociedad ya es un aporte. Potencialmente, es una fuente noticiosa, por lo que es evaluable su pauta.

6.- José Carlos Pérez

Cargo Editor Internacional Canal 13

¿Conoce a la Comunidad de Organizaciones Solidarias?

Sí.

¿Sabe algo de su rol como articulador de la Sociedad Civil?

Sí, pero no con detalle.

En la Comunidad de Organizaciones Solidarias coexisten cerca de 217 fundaciones, como María Ayuda, Fundación Descúbreme, Techo, Coanil, Jesuita Migrante.

¿Sabía lo anterior?

Sí, pero no conocía la cantidad de fundaciones.

¿Conoce a alguna fundación que participe en la COS?

Sí, a varias de ellas.

¿Sabía que personas como Rodrigo Jordán, Benito Baranda son parte de la Comunidad?

No.

¿Sabía que esta Organización, mediante mesas técnicas (16) conformada por sus integrantes, busca fortalecer el rol político de las organizaciones de la sociedad civil en el diseño, implementación y evaluación de las políticas públicas en Chile?

Sí, pero no con detalle.

¿Sabía que participaban en instancias como Compromiso País?

No.

Si usted supiera de la existencia de esta organización y de su rol, ¿cree que serían relevantes en la generación de temas que tengan que ver con desigualdad, superación de la pobreza, personas en situación de calle, infancia, etc?

Creo que es una organización muy poco conocida y con poca presencia en los medios. Si tuviera más visibilidad, sería muy relevante en la generación de estos temas.

7.- Paula Vargas

Editora Jefa Diario Financiero

¿Conoce a la Comunidad de Organizaciones Solidarias?

No

¿Sabe algo de su rol como articulador de la Sociedad Civil?

No.

En la Comunidad de Organizaciones Solidarias coexisten cerca de 217 fundaciones, como María Ayuda, Fundación Descúbreme, Techo, Coanil, Jesuita Migrante.

¿Sabía lo anterior?

No.

¿Conoce a alguna fundación que participe en la COS?

Sí.

¿Sabía que personas como Rodrigo Jordán, Benito Baranda son parte de la Comunidad?

No.

¿Sabía que esta Organización, mediante mesas técnicas (16) conformada por sus integrantes, busca fortalecer el rol político de las organizaciones de la sociedad civil en el diseño, implementación y evaluación de las políticas públicas en Chile?

No.

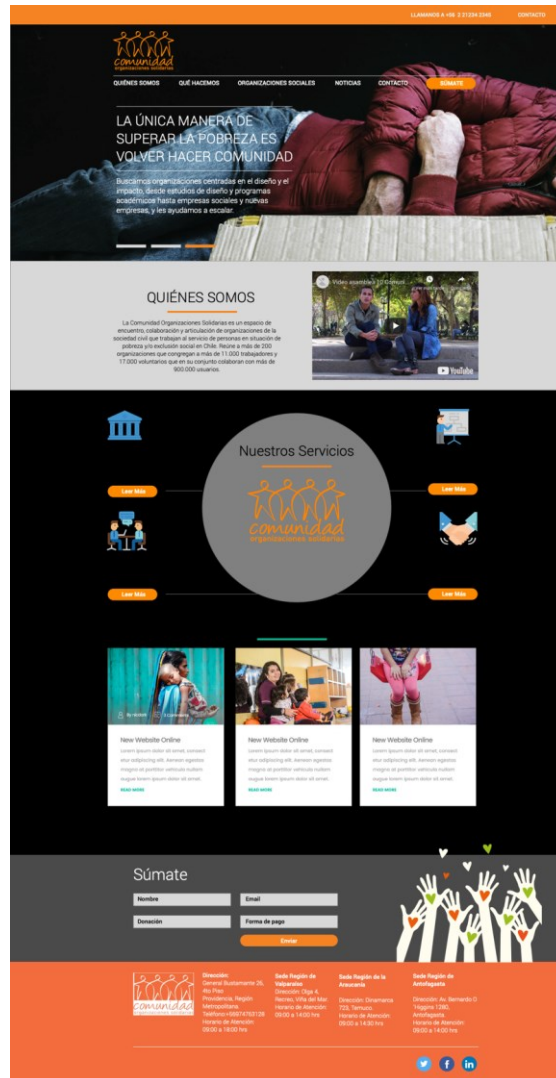
¿Sabía que participaban en instancias como Compromiso País?

No.

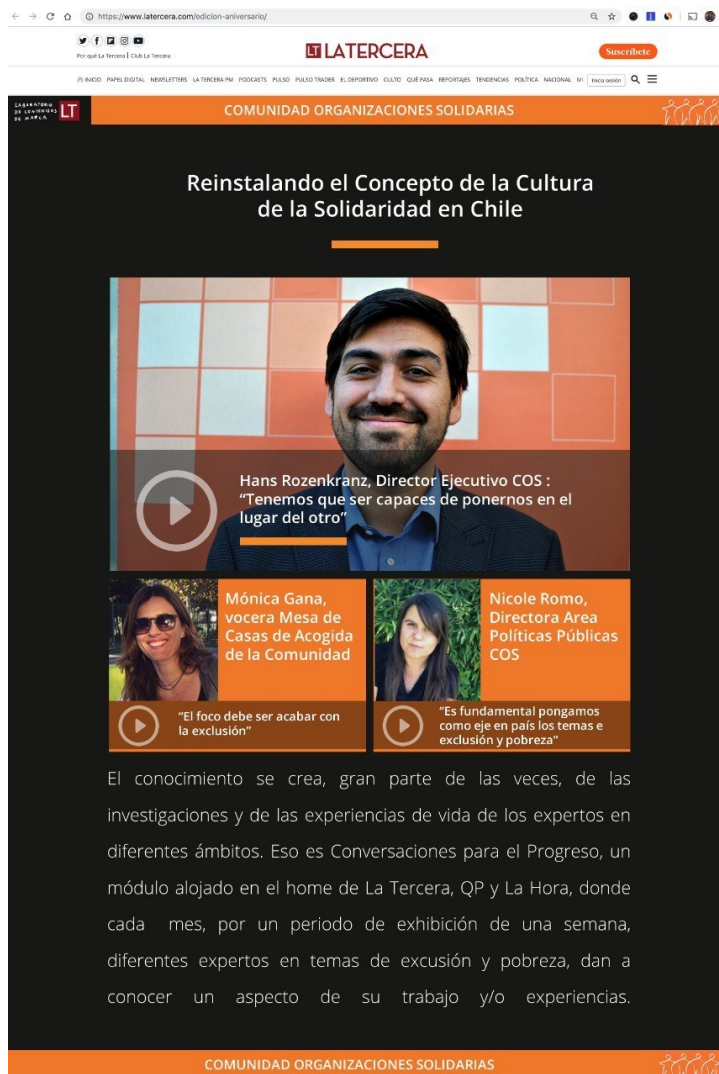
Si usted supiera de la existencia de esta organización y de su rol, cree que serían relevantes en la generación de temas que tengan que ver con desigualdad, superación de la pobreza, personas en situación de calle, infancia, etc.

Sí.

c) Propuesta Rediseño Sitio Web



d) Propuesta Contenidos para Laboratorio Marcas LaTercera.com



Reinstalando el Concepto de la Cultura de la Solidaridad en Chile

Hans Rozenkranz, Director Ejecutivo COS :
"Tenemos que ser capaces de ponernos en el lugar del otro"

Mónica Gana, vocera Mesa de Casas de Acogida de la Comunidad
"El foco debe ser acabar con la exclusión"

Nicole Romo, Directora Area Políticas Públicas COS
"Es fundamental pongamos como eje en país los temas de exclusión y pobreza"

El conocimiento se crea, gran parte de las veces, de las investigaciones y de las experiencias de vida de los expertos en diferentes ámbitos. Eso es Conversaciones para el Progreso, un módulo alojado en el home de La Tercera, QP y La Hora, donde cada mes, por un periodo de exhibición de una semana, diferentes expertos en temas de exclusión y pobreza, dan a conocer un aspecto de su trabajo y/o experiencias.

Tendencias



BBC Mundo
/Chernóbil: la sorprendente proliferación de plantas en la zona (y por qué los vegetales son capaces de adaptarse a la radiactividad)



BBC Mundo /Cómo convertir tu teléfono Android en un control remoto para la televisión (y otros dispositivos)



BBC Mundo /Cómo unas células sordas y manipuladoras originan el cáncer



BBC Mundo /¿Es agresivo usar punto final en un mensaje de WhatsApp?



SEMINARIO DE CAPACITACIÓN LT PRESENTADO POR: COMUNIDAD ORGANIZACIONES SOLIDARIAS

Reinstalando el Concepto de la Cultura de la Solidaridad en Chile



Hans Rozenkranz, Director Ejecutivo COS: "Tenemos que ser capaces de ponernos en el lugar del otro"






Mónica Gana, vocera Mesa de Casas de Acogida de la Comunidad: "El foco debe ser acabar con la exclusión"




Nicole Romo, Directora Área Políticas Públicas COS: "Es fundamental pongamos como eje en parte los temas de exclusión y pobreza"


e) Propuesta Boletín informativo

QUIÉNES SOMOS QUÉ HACEMOS ORGANIZACIONES SIGUETE


 **NOTICIAS**

Comunidad



New Website Online
Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Aenean eget eros. Integer et porttitor vehicula nullam. Integer lorem ipsum dolor sit amet.


[READ MORE](#)



New Website Online
Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Aenean eget eros. Integer et porttitor vehicula nullam. Integer lorem ipsum dolor sit amet.


[READ MORE](#)

Agenda mensual




New Website Online
Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Aenean eget eros. Integer et porttitor vehicula nullam. Integer lorem ipsum dolor sit amet.

[READ MORE](#)




New Website Online
Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Aenean eget eros. Integer et porttitor vehicula nullam. Integer lorem ipsum dolor sit amet.

[READ MORE](#)




New Website Online
Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Aenean eget eros. Integer et porttitor vehicula nullam. Integer lorem ipsum dolor sit amet.

[READ MORE](#)



New Website Online
Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Aenean eget eros. Integer et porttitor vehicula nullam. Integer lorem ipsum dolor sit amet.

[READ MORE](#)






Dirección
General: Pabellón 26, de Pinar
Florencia, Pcia. de Mendoza
Teléfono: 0343 4742128
Horario de Atención:
09:00 a 16:00 hrs.

Sede Región de la Araucanía
Calle San Martín 123, Temuco
Horario de Atención: 09:00 a 16:00 hrs.

Sede Región de Valparaíso
Calle San Diego 4, Pudahuel, Chile
Horario de Atención:
09:00 a 16:00 hrs.

Sede Región de Antioquia
Calle San Juan 100, Medellín
Horario de Atención: 09:00 a 16:00 hrs.

f) Taller de coaching en habilidades comunicacionales (Guión Metodológico)



GUIÓN METODOLÓGICO

TALLER DE VOCERÍA

PARTICIPANTES: DIRECTOR EJECUTIVO Y DIRECTORA DE POLÍTICAS PÚBLICAS

Objetivo de la capacitación: entregar herramientas para el desarrollo y fortalecimiento de las habilidades necesarias para una comunicación eficaz de los voceros ante medios de comunicación y que esté alineado con las directrices comunicacionales que establezca la Comunidad de Organizaciones Solidarias (COS).

Módulo o unidad -Objetivo del aprendizaje-contenido-actividad-Descripción- Materiales hora de inicio y término.

1.-Módulo o Unidad:-Entrevista Asalto

El objetivo de este ejercicio es una primera evaluación de la capacidad de comunicación de los voceros ante una entrevista sorpresiva.

Contenido: La entrevista se referirá algún tema controversial en el momento en que se realice el taller y donde el COS tenga alguna injerencia

Actividad: Esta entrevista de asalto se realizará de manera separada con cada vocero y tendrá una extensión máxima de 4 minutos

Descripción: Una vez realizado el ejercicio se efectuará la revisión grupal del mismo con la retroalimentación en términos de eficacia o no de la comunicación.

Materiales: Cámara, 2 micrófonos, foco luz. Hora de inicio: 8:30 horas

Hora de Término: 9:20 horas

2.-Módulo: Entrega contenidos teóricos Lógica y rol de los medios de comunicación en Chile.

Objetivos: Entregar herramientas y desarrollar habilidades para que los voceros puedan estructurar mensajes clave o ideas fuerza; dominar la comunicación de mensajes clave y transmitirlos con claridad para que sean comprendidos por la audiencia, y manejar las claves de un adecuado lenguaje no verbal, fundamentales para una comunicación efectiva.

Contenido: Exposición de los siguientes temas:

- Cómo funciona la industria de los medios de comunicación: cuál es su mercado y producto.
- Los distintos medios que entregan información y cuál es su nivel de influencia.
- El lenguaje de cada medio.
- Los medios digitales en su relación con los medios de comunicación y los grupos de interés.
- Surgimiento de un nuevo periodismo.
- El impacto de las redes sociales en la información.
- El nivel de confianza en las redes sociales y cuánto influyen en las pautas noticiosas.
- La influencia de Facebook y Twitter en la generación de contenidos informativos.
- Los diarios ciudadanos.

- El fenómeno de la pos verdad: por qué es posible y su efecto en la información.
- Cómo se propagan las noticias falsas y por qué la gente cree en ellas.
- Características de la noticia y del periodista.
- Qué buscan los periodistas en una entrevista.
- Las “trampas clásicas” de los periodistas en una entrevista.
- Cómo relacionarse adecuadamente con los periodistas.
- El rol del vocero como representante institucional.
- Cómo estructurar mensajes clave claros y simples.
- Cómo preparar una entrevista: su objetivo, audiencia y mensajes.
- Uso de transiciones en la entrevista.
- Los Sí y No de una entrevista: no especular, el off de record, uso de lenguaje positivo, la entrevista termina cuando el periodista se ha retirado.
- Cómo lograr un lenguaje verbal efectivo: hablar en orden lógico, de manera concisa y sin muletillas, entre otros.
- La importancia y claves del lenguaje no verbal.
- El lenguaje corporal efectivo: postura y significado de los gestos.
- El manejo de las emociones: tono de la voz, énfasis, dicción y ritmo al hablar.
- El control de la respiración.
- El vestuario en televisión.

La entrega de contenidos teóricos será acompañada de varios videos que ejemplifican lo enseñado

Actividad: Entrega de contenidos teóricos que permitan el cumplimiento de los objetivos específicos.

Descripción: Exposición con power point del contenido teórico antes descrito y de variados videos que ejemplifican lo enseñado.

Materiales: Proyector de audio y video, más una pantalla grande. Hora Inicio: 9:20

Hora de término: 12:00 PAUSA CAFÉ 20 MINUTOS

3.- Módulo o Unidad: Ejercicio desarrollo mensajes clave.

Objetivo: Que los voceros desarrollen mensajes clave claros y simples alineados con los objetivos institucionales

Contenido: Reiteración láminas de cómo se construye un mensaje.

Actividad: Los voceros deberán escribir mensajes clave que cumplan con el objetivo previamente establecido para el otorgamiento de una entrevista de prensa. El ejercicio será posteriormente analizado en conjunto.

Descripción: Los voceros recibirán material de un caso “ficticio” pero que se ajusta a aquellos que regularmente debe tener conocimiento el COS, y sobre esa base escribir los 3 mensajes principales- que a su juicio- deberían comunicar en una entrevista de prensa.

Materiales: lápiz y 1 hoja oficio.

Hora de inicio: 12:20 Hora de término 13:30 ALMUERZO

4.-Módulo: Ejercicio Conferencia de Prensa

Objetivo: Que los voceros elaboren mensajes alineados a la institución según las claves del lenguaje verbal y no verbal y mantengan el control de la entrevista.

Contenido: La conferencia de prensa tratará de algún caso “ficticio” pero que se ajuste a hechos a los que se enfrenta habitualmente el COS.

Actividad: A cada vocero se le entregará la descripción del caso “ficticio” y un comunicado de prensa que relate los hechos.

Descripción: Los voceros deberán leer un breve comunicado y luego responder las preguntas de 3 periodistas que requerirán más detalles del hecho. Este ejercicio tendrá una duración máxima de 8 minutos para cada vocero. Serán revisados posteriormente en conjunto.

Materiales: Mesa que sirva para que el vocero lea su discurso y para instalar 3 micrófonos de prensa. Cuatro sillas, una para el vocero, tres para los periodistas.

Hora de Inicio: 15:00 Hora de término: 16:15

5.-Módulo: Ejercicio entrevista individual

Objetivo: Que los voceros comuniquen mensajes alineados a la institución y los transmitan eficazmente según las claves del lenguaje verbal y no verbal, y mantengan el control de la entrevista.

Contenido: Entrevista de actualidad donde el COS pueda expresar sus mensajes institucionales

Actividad: Cada vocero será entrevistado por un periodista sobre la contingencia, con una duración máxima de 8 minutos.

Descripción: Las entrevistas serán realizadas paralelamente por dos periodistas, es decir, cada periodista entrevistará de manera separada a dos voceros. Una vez realizados los ejercicios serán revisados y evaluados en conjunto.

Materiales: Dos salas separadas cada una con dos sillas para hacer las entrevistas. Dos cámaras de video.

Hora de inicio: 16:15 Hora de Término: 17:30

g) Comunicado de Prensa COS



COMUNICADO

Importante acuerdo en materia de participación se logró entre Gobierno y Tercer Sector en seminario realizado por Comunidad Organizaciones Solidarias

En la instancia, el ministro de Desarrollo Social, Sebastián Sichel, se comprometió en afianzar su vínculo con la Comunidad Organizaciones Solidarias, entidad que agrupa y representa a más de 215 organizaciones sociales en Chile.

Mayor facilidad para generar soluciones de colaboración y articulación entre el Ministerio de Desarrollo Social y Familia, fueron parte de los acuerdos que se ratificaron en un nuevo seminario Estado, Sociedad y Tercer Sector, desarrollado por la Comunidad Organizaciones Solidarias (COS) el pasado 09 de marzo en la Universidad Autónoma. Fue el propio ministro de Desarrollo Social, Sebastián Sichel, quien enfatizó sobre la necesidad de trabajar mano a mano con la COS, en su rol de avanzar en la disminución de la pobreza y exclusión social en el país. “Hoy, Chile ha cambiado en materia de pobreza y exclusión Social. Necesitamos de entidades como la COS para trabajar en conjunto, en generar políticas públicas de manera colaborativa, de poder articular soluciones que vayan en pos de las personas que más lo necesitan”. Asimismo, el secretario de Estado explicó que se constituirán cuatro mesas de trabajo donde se lleven a cabo diversas temáticas que

se tienen planteadas como ministerio, y donde se puedan apalancar también con las que trabaja la COS. Entre ellas están las mesas de adultos mayores, Infancia, Inclusión de personas con discapacidad y Personas en situación de calle, comenta.

Por su parte, el director ejecutivo de la COS, Hans Rosenkranz, valoró este importante acuerdo logrado con el Ministerio de Desarrollo Social. “Considero que hemos dado un gran paso al concretar este compromiso con el ministro Sichel. El poder integrar nuestras mesas técnicas con los desafíos que tienen establecidos ellos como cartera del gobierno, traerá sin duda logros más concretos y menos burocráticos. El Tercer Sector es clave hoy, y nosotros como Comunidad Organizaciones estamos preparados para enfrentar este gran desafío de disminuir la pobreza y exclusión social en el país”.

h) Propuesta Política de Comunicación COS



POLÍTICA DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA COMUNIDAD DE ORGANIZACIONES SOLIDARIAS (COS)

CONTROL DE VERSIONES Y VIGENCIA:

Esta política entra en vigencia con fecha 01 de marzo de 2020.

Cabe recordar que cada actualización de esta política deberá comunicarse oportunamente a todos los grupos de interés.

RESPONSABLES DE ELABORAR LA POLÍTICA:

- Lía Ríos, directora de Comunicaciones (lidera el proceso)
- Nicole Romo, directora de Políticas Públicas (apoyo)
- Ximena Guerra, coordinadora Región de Antofagasta (apoyo)

REVISORES Y APROBADORES:

Elaborado por:	Revisores:	Aprobado por:
Lía Ríos, directora de Comunicaciones.	Hans Rosenkranz, director ejecutivo COS.	Rodrigo Jordán, presidente directorio COS.
Control de Versiones		
Nicole Romo, directora de Políticas Públicas. Ximena Guerra, coordinadora Región de Antofagasta.	Maribel Vidal, vicepresidenta COS.	

CONTENIDO

Objetivo de la política:

Definir estándares (Parámetros), conceptos (Términos que usaremos en común), roles (Quién se encarga de qué) y procesos (formas de hacer las cosas), de los procesos relacionados a la gestión de la comunicación interna y externa de la Comunidad Organizaciones Solidarias.

Objetivos del proceso de comunicación interna:

- Ser un facilitador de la implementación de las iniciativas estratégicas de la organización.
- Contribuir con el flujo dinámico y humano de la comunicación entre los principales grupos internos de la organización.
- Contribuir con la coherencia de la organización entre sus mensajes y sus acciones.

Objetivos del proceso de comunicación externa:

- Establecer un canal directo, efectivo y bidireccional con la sociedad en general y con los públicos externos.
- Informar sobre el quehacer de la COS.
- Comunicar de forma correcta la identidad corporativa de la COS.
- Mantener, reforzar y construir relaciones positivas con los públicos externos
- Fortalecer la imagen corporativa de la COS y mejorar su imagen de marca.

Alcance de la política:

Esta política de comunicación tiene un alcance a nivel nacional, es decir, en todas las localidades donde opera la COS, en este caso: Región de Antofagasta, Región de Valparaíso, Región Metropolitana y Región de la Araucanía.

Asimismo, la política es:

- Aplicable a todos los niveles de jefatura de la COS.
- Aplicable a todos los colaboradores de la organización.

Responsables (dentro de la Política):

1. Lía Ríos, directora de Comunicaciones

- Elaborar y/o actualizar contenidos de la política de Gestión de la Comunicación Interna y externa para la COS cuando sea requerido.
- Realizar propuestas de mejora según las necesidades de la organización.

2. Hans Rosenkranz, director ejecutivo COS y Maribel Vidal, vicepresidenta COS

- Revisar y observar el contenido relacionado a los contenidos y canales de comunicación interna y externa de la organización.
- Asegurar el cumplimiento de los lineamientos de la presente política y de los procesos de la gestión de la comunicación interna y externa.
- Asegurar la comunicación de las actualizaciones entre los grupos de interés afectados por la presente política (públicos internos y externos).

3. Rodrigo Jordán, presidente directorio COS

- Revisar, observar y aprobar el contenido de la presente política.

- Asegurar el cumplimiento de los lineamientos de la presente política y de los procesos de la gestión de la comunicación interna y externa entre los públicos definidos en el alcance de este documento.

GLOSARIO DE TÉRMINOS:

1. Canales de comunicación interna: Es el medio por el cual se transmiten las comunicaciones formales entre la COS y sus colaboradores (equipo interno).

2. Canales de comunicación externa: Es el medio por el cual se transmite las comunicaciones formales entre la COS y sus públicos externos (medios de comunicación, líderes de opinión, organizaciones socias, autoridades gubernamentales, entre otros).

LINEAMIENTOS:

En esta sección ya estableceremos algunas formas de actuar, restricciones y atribuciones en gestión la comunicación interna y externa.

- Gestión de los canales de comunicación interna y externa: La administración y uso de los canales de comunicación interna y externa estará a cargo de la dirección de Comunicaciones.

ROLES EN LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA:

Dirección de Comunicaciones

- Revisar, alinear y aprobar las comunicaciones solicitadas por las áreas de la COS.

DOCUMENTOS A CONSULTAR:

- Tanto las comunicaciones internas como externas deberán considerar y respetar los lineamientos establecidos en el Manual de Identidad Corporativa de la COS (Manual de Branding).

En este caso, se está indicando que la política en sí no regula el detalle de la línea gráfica de las comunicaciones internas y externas, sino es el Manual de Branding el que lo hace, éste último al ser un documento externo puede ser objeto de modificaciones sin que estas modifiquen el contenido de la política. No importa cuantos cambios se realicen en el Manual de Branding, la política indica que siempre debe ser el documento de referencia (Entiéndase "vigente" como "aprobado, publicado y comunicado").

Los documentos que pueden incluir en esta sección y configurar con la política pueden ser amplios según la flexibilidad que necesiten: Flujogramas de procesos para la gestión de la comunicación interna y externa, guía o manual de estilos de comunicación, otras políticas (Gestión de Crisis), manuales, reglamentos, etc.

CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNA:

- Sitio web corporativo
- Boletín informativo digital interno
- Reuniones individuales y grupales

- Correos electrónicos
- Encuestas de percepción y satisfacción de los colaboradores
- Buzón de sugerencias, reclamos y denuncias
- Videoconferencias
- Teléfono (llamadas telefónicas)
- Redes sociales corporativas (Facebook y Twitter: Grupos internos)
- Eventos sociales (desayunos, almuerzos, cenas, celebraciones especiales)

CANALES DE COMUNICACIÓN EXTERNA

- Sitio web corporativo
- Redes sociales (Facebook y Twitter)
- El Relato de la Semana (boletín digital informativo)
- Reuniones individuales y grupales
- Correos electrónicos
- Teléfono (Llamadas telefónicas)
- Notas de prensa
- Comunicados de prensa
- Declaración pública
- Eventos sociales

i) Summary



SUMMARY

La Comunidad Organizaciones Solidarias (COS), es una corporación sin fines de lucro que se conforma oficialmente el 01 de agosto de 2007.

Es un espacio de encuentro, colaboración y articulación de organizaciones de la sociedad civil que trabajan al servicio de personas en situación de pobreza y/o exclusión social en Chile. Reúne a más de 200 organizaciones que congregan a más de 11.000 trabajadores y 17.000 voluntarios que en su conjunto colaboran con más de 900.000 usuarios.

Su misión es fomentar, fortalecer y motivar la colaboración entre las organizaciones que trabajan para superar la pobreza y exclusión social, a fin de instalar la solidaridad como un valor y práctica en la cultura.

Sus principales grupos de interés son: organizaciones socias, Estado y agentes de cooperación, empresas, medios de comunicación, ciudadanía y Sociedad Civil Organizada y academia.

La COS desarrolla su trabajo en cuatro áreas: Políticas Públicas a través de mesas técnicas temáticas y comisiones (Personas mayores, inclusión de personas con discapacidad, Casas de acogida para niños con patologías complejas, Infancia, Promoción y Prevención en la Infancia, Vivienda, entorno y participación, Apoyo y Cuidados en la dependencia, Personas en Situación de Calle; Comisiones: Políticas Públicas); Formación y Desarrollo (entrega de herramientas y fortalecimiento de personas), Convenios de Colaboración y Alianzas.

Actualmente, realiza su desarrollo territorial con presencia en Antofagasta, Valparaíso y Araucanía, además de la Región Metropolitana.

j) Manual Crisis Redes Sociales



MANUAL DE CRISIS PARA REDES SOCIALES

Las redes sociales de la Comunidad Organizaciones Solidarias (COS) son:

- Twitter: @ComunidadOrgSol
- Facebook: @Comunidad de Organizaciones Solidarias

Para cada una de estas redes, se deben evaluar las potenciales crisis que pueden enfrentar, y para ello, se deben considerar los temas relacionados con la organización y su entorno, identificando las situaciones típicas que por una mala gestión podrían llevar a una crisis. Sin embargo, hay información fundamental que el equipo debe tener para derivar, de acuerdo al caso, estos son los datos de los responsables de las distintas áreas en la organización.

Responsables:

- Director Ejecutivo: Hans Rosenkranz
- Directora de Comunicaciones: Lía Ríos

Trolls

Se debe considerar que, en cada red social en la que se encuentre presente la COS, puede existir algún “trolls”, por lo tanto, se debe hacer un listado de ellos, y registrar el seguimiento de sus publicaciones.

Los trolls son personas que buscan dañar la reputación de una marca, publicando mensajes provocadores o fuera de tema en las redes sociales, blog y otros medios. Su principal objetivo es afectar emocionalmente a los usuarios y generar polémica en torno a la marca.

Es vital monitorear constantemente los malos comentarios, para poder identificar si vienen de un troll o simplemente es un cliente o un usuario molesto. Esta lista se puede realizar anotando cada comentario negativo, luego analizando el perfil de esa persona e identificando si es un troll, para poder tenerlo siempre en la mira y, reducir el riesgo que se genere en una crisis de marca.

Herramientas web a usar

Se deben considerar las herramientas que se utilizarán al momento de una crisis, ya que monitorear las palabras claves de la situación puede ayudar a prevenir o disminuir una crisis.

- **TweetReach:** Esta ayuda a medir el alcance que tiene una publicación en Twitter.
- **Social Mention:** Permite monitorear que usuario sube contenido y te menciona en las redes sociales.

Definición de respuestas según tipo el canal y de crisis

Ante cualquier contingencia a la que se denomine crisis, se debe informar a los colaboradores y orientar con respecto al mensaje o respuesta que se dará para solucionar el caso, esto con el fin de tener un discurso único, y que no se filtren respuestas o disculpas que pudieran generar una nueva controversia. Hay que recordarles a los colaboradores, que este tipo de incidencias son de carácter confidencial, por lo que no deberían comentar con sus familiares y cercanos, pero teniendo presente que esto sucede, es que se debe considerar un mensaje claro que, al compartirse con terceros, le baje el perfil, y no dilate más el tema con opiniones o comentarios que dejen mal a la COS.

Independiente de la red social donde se enfrente una situación, el mensaje siempre debe ser respetuoso, evitando tutear a quien se le responda, usar un tono neutro, y con un mensaje lo más transparente posible, admitir errores y pedir disculpas a quien corresponda si se amerita, o explicar el o los malos entendidos que se pueden haber generado. Si se generó algún problema, explicar cómo se va a solucionar. En caso de terceros involucrados, contactar directamente a esa(s) persona(s)

Nunca se debe responder de manera reactiva, sino que se debe entender e identificar las razones y la magnitud del problema, para ello es necesario tener presente lo siguiente:

- Tomar decisiones con un tiempo adecuado, esto significa que no debe pasar de un día, es más, no se debería dejar pasar más de una hora, ya que esto daría, además, una mala imagen de la organización, y se podría entender como que no se ocupan de sus canales de comunicación, como los son las redes sociales.

- Involucrar a todos los afectados en el proceso, sobre todo cuando se hace uso de embajadores de marca o Influencers.
- Documentar todo el caso.
- Hacer seguimiento de los afectados, incluso después de pasado el inconveniente, ya que puede brotar de nuevo, y no debe encontrar a la organización desprevenida.
- La evaluación de resultados es una tarea que no se debe dejar de lado, independiente de que esta haya sido favorable, pues de cada caso se puede rescatar una nueva acción, que puede servir también para seguir alimentando este manual.

Facebook

Responder a todos los comentarios, ya sean negativos o positivos, de manera personalizada. También se puede moderar las palabras que no se permitan publicar de parte de quienes las registren, y/o directamente, configurar la revisión de los mensajes del muro, antes de que estas sean publicadas.

Es importante también tener una grilla de las publicaciones, para tener una visión amplia de lo que se ha informado, en caso de que se quiera descontextualizar algo que se haya publicado.

Twitter

Responder a todos los comentarios, ya sean negativos o positivos, de manera personalizada, si no alcanza en un tweet, hacerlo en los que sea necesario, pero sintetizando lo máximo posible, y nunca borrar un comentario, ya que las redes sociales hoy se consideran un medio de comunicación de los usuarios para con las empresas y organizaciones, por lo tanto, sería como negarle a un cliente el derecho a dejar un “reclamo”, es por eso que es mejor contactar directamente a quien emite el mensaje, por

DM (mensaje directo), en vez de seguir una extensa conversa/discusión por el TL (time line). Tampoco corresponde bloquear a quien interpela, ya que se puede tomar de la misma manera que si se borra una publicación.

Al igual que con Facebook, es importante también tener una grilla de las publicaciones, para tener una visión amplia de lo que se ha informado, en caso de que se quiera descontextualizar algo que se haya publicado, esto es con los contenidos creados por la organización, publicaciones propias, no lo que se retuitea de un tercero.

9. Bibliografía

- Acción, S. e. (7 de enero de 2016). *Sociedad en Acción*. Obtenido de Sociedad en Acción: <https://www.sociedadnaccion.cl/en-chile-existen-234-502-organizaciones-de-la-sociedad-civil-con-alta-presencia-en-regiones/>
- Sociedad en Acción. (7 de enero de 2016). *Sociedad en Acción*. Obtenido de Sociedad en Acción: <https://www.sociedadnaccion.cl/en-chile-existen-234-502-organizaciones-de-la-sociedad-civil-con-alta-presencia-en-regiones/>
- Sociedad en Acción. (7 de enero de 2017). *Sociedad en Acción*. Obtenido de Sociedad en Acción: <https://www.sociedadnaccion.cl/en-chile-existen-234-502-organizaciones-de-la-sociedad-civil-con-alta-presencia-en-regiones/>
- La Tercera. (29 de Diciembre de 2009). *Opinión La Tercera*. Obtenido de La Tercera: <https://www.latercera.com/noticia/2000-2009-la-decada-en-que-la-economia-chilena-perdio-el-impulso/> Tercera, L. (29 de Diciembre de 2009). *La Tercera*. Obtenido de La Tercera: <https://www.latercera.com/noticia/2000-2009-la-decada-en-que-la-economia-chilena-perdio-el-impulso/>
- CASEN, E. (19 de Agosto de 2004). *Emol*. Obtenido de Emol: <https://www.emol.com/noticias/nacional/2004/08/19/156258/casen-a-2003-en-chile-hay-2907700-personas-pobres.html>
- Social, M. d. (Junio de 2007). *Ministerio de Desarrollo Social*. Obtenido de Ministerio de Desarrollo Social: <http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/layout/doc/casen/Pobreza.pdf>
- ICSO-Universidad Diego Portales. (Enero de 2008). *Encuesta UDP*. Obtenido de Encuesta UDP: <http://encuesta.udp.cl/descargas/publicaciones/2008/Chile%202008%20Percepciones%20y%20Actitudes%20Sociales.pdf>
- Osvaldo Larrañaga y María Eugenia Rodríguez. (Diciembre de 2014). *PNUD*. Obtenido de PNUD: https://www.undp.org/content/dam/chile/docs/pobreza/undp_cl_pobreza_cap

_7_desiguypob.pdf

- Mauricio Morales. (Diciembre de 2007). *ICSO*. Obtenido de ICSO: <https://www.icsoc.cl/images/Papers/presidenta.pdf>
- Roberto Pizarro. (Noviembre de 2005). *Polis, Revista Latinoamericana*. Obtenido de Journals: <https://journals.openedition.org/polis/7561>
- Tito Flores Cáceres . (Marzo de 2015). *Revistafal*. Obtenido de Foreign Affairs: <http://revistafal.com/la-desigualdad-y-su-persistencia-en-chile/>
- Universidad Andrés Bello. (Diciembre de 2015). *Soy Chile*. Obtenido de Soy Chile: <https://www.soychile.cl/Santiago/Sociedad/2015/12/21/365307/Chilenos-tienen-gran-preocupacion-por-la-calidad-del-aire-y-menos-personas-reciclan.aspx>
- Andrés Scherman, Arturo Arriagada y Sebastián Valenzuela. (Enero de 2016). *UDP*. Obtenido de UDP: http://cip.udp.cl/medios/wp-content/uploads/2016/01/Capitulo_8-Scherman_Arriagada_y_Valenzuela_pp_181-199-libre.pdf
- Universidad Andrés Bello. (Diciembre de 2015). *SoyChile*. Obtenido de SoyChile: <https://www.soychile.cl/Santiago/Sociedad/2015/12/21/365307/Chilenos-tienen-gran-preocupacion-por-la-calidad-del-aire-y-menos-personas-reciclan.aspx>
- PNUD. (Junio de 2017). *La Tercera*. Obtenido de La Tercera: <https://www.latercera.com/noticia/desigualdad-chile-dura-matar/>
- Centro de Estudios Públicos. (Junio de 2017). *CEP*. Obtenido de CEP: <https://drive.google.com/file/d/0B7vJuiYMbnNCMV9hMU9ReENmbUk/view>
- IPSOS-Espacios Públicos. (Marzo de 2019). *Meganoticias*. Obtenido de Meganoticias: <https://www.mega.cl/noticias/nacional/253245-delincuencia-e-inseguridad-en-chile-pincipal-problema-para-los-chilenos-ipsos-espacios-publicos.html>
- Méndez, M. M. (29 de Mayo de 2019). *Qué Pasa*. Obtenido de qué Pasa: <https://www.latercera.com/que-pasa/noticia/migracion-en-chile/656735/>

- Gobierno de Chile. (30 de Abril de 2019). *Gobierno de Chile*. Obtenido de Gobierno de Chile: <https://www.minmujeryeg.gob.cl/prensa/noticias-prensa/ministra-pla-gobierno-del-presidente-pinera-la-equidad-genero-esta-corazon-prioridades/>
- Gobierno de Chile. (Marzo de 2018). *Gobierno de Chile*. Obtenido de Los niños primero: <https://losniñosprimero.gob.cl>
- Centro UC Políticas Públicas. (Septiembre de 2017). *Políticas Públicas UC*. Obtenido de Políticas Públicas UC: <https://politicaspublicas.uc.cl/publicacion/otras-publicaciones/sociedad-en-accion-construyendo-chile-desde-las-organizaciones-de-la-sociedad-civil/>
- Ignacio Irrarrázaval. (Enero de 2019). *Economía y Negocios*. Obtenido de Economía y Negocios: <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=536608>
- Comunidad Organizaciones Solidarias. (Agosto de 2019). *Comunidad Organizaciones Solidarias*. Obtenido de Comunidad Organizaciones Solidarias: http://comunidad-org.cl/cd_nosotros/