



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

DISEÑO DE UNA COMUNIDAD DE ORGANIZACIONES SOLIDARIAS

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

CARLOS ENRIQUE URRIOLA CUEVAS

**PROFESOR GUÍA:
CARLOS VIGNOLO FRIZ**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
SEBASTIÁN DEPOLO CABRERA
SERGIO CELIS GUZMÁN**

**SANTIAGO DE CHILE
OCTUBRE 2007**

RESUMEN DE LA MEMORIA
PARA OPTAR AL TITULO DE
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL
POR: CARLOS ENRIQUE URRIOLO CUEVAS
FECHA : 05/12/2007
PROF. GUIA: SR. CARLOS VIGNOLO FRIZ

DISEÑO DE UNA COMUNIDAD DE ORGANIZACIONES SOLIDARIAS

El presente trabajo de título tiene como objetivo diseñar un sistema de vinculación de organizaciones solidarias, denominada "Comunidad de Organizaciones Solidarias" (Comunidad), que genere los incentivos adecuados para la adhesión de organizaciones y aumente el capital social y la efectividad en las organizaciones miembros. Este trabajo fue impulsado por Pedro Arrellano director de la empresa Desafío quien lideró la etapa inicial de la Comunidad.

El trabajo se originó a partir de la percepción por parte de las organizaciones solidarias, que ha aumentado la competencia en distintos ámbitos de su acción, como por ejemplo en la captación de recursos, debilitando el tejido asociativo característico del sector y produciéndose una baja en los niveles de confianza y colaboración. Todo esto ha dificultado un trabajo solidario más efectivo, pues estas organizaciones consideran que un accionar solitario no permite abarcar todas las problemáticas que muchos chilenos y sus familias padecen.

Bajo éste panorama varias organizaciones solidarias han decidido unirse con el sueño de colaborar entre ellas y consolidar la solidaridad como un valor trascendente en la sociedad chilena, requiriéndose para ello un sistema que permita la vinculación de manera eficiente.

Por esto y con el fin de alcanzar los objetivos del trabajo de título, éste se dividió en dos etapas; una primera de exploración y otra de diseño. En la primera etapa, se exploró y analizó las variables claves para la generación de colaboración y confianza a través del análisis de entrevistas a 12 actores claves, que dieran cuenta de la diversidad de opiniones sobre el tema y de una encuesta de registro aplicada a 60 organizaciones solidarias. Esto entregó como resultado los principios de diseño para modelar la Comunidad. Entre tales principios se destacan; la creación de un ambiente de confianza y reciprocidad, la centralización de la Comunidad en el corto plazo, la rotación de los cargos, el establecimiento de una gestión participativa y la formalización de la Comunidad a través de un marco normativo.

A partir de éstos principios, se procedió a elaborar el diseño de la Comunidad en base a 4 ámbitos: direccional (establece los objetivos y mecanismos de alineación estratégica), relacional (ordena las relaciones entre las organizaciones), operativo (establece las actividades y procesos) y organizativo (ordena la toma de decisiones y los roles). Finalmente se propuso para la Comunidad una configuración dinámica, desde una red tipo estrella en donde un nodo central realiza todo el trabajo, hacia una red tipo telaraña donde las organizaciones solidarias realizan proyectos conjuntos de manera autónoma dentro de la Comunidad.

AGRADECIMIENTOS

A mis queridos padres.

A mí querida hermana Mónica.

A mis abuelos, tíos y primos.

A mí amada polola y compañera Josefina,

A mis profesores guías: Carlos Vignolo y Sebastián Depolo.

A mis amigos de la casa: Javier, Jaime, Carola, Salome, Nicole, Daniela...

A mis amigos de la U: Alide, Lili, Andrea, Sergio, Leonardo...

A mis amigos de Pastoral y a mi ex-comunidad Antioquia.

A los hermanos de Adsis, en especial a mi amigo y maestro Fermín.

A mis hermanos de Adsis Joven, en especial a la Cote camarada de sueños.

A la Vicaria Pastoral Universitaria, en especial a Andrés Moro, un guía para mí.

A Pedro Arrellano, Denis Gallet y Mariela Rossi por su confianza en este proyecto.

A ustedes les agradezco por el camino recorrido, por las alegrías y tristezas, por los triunfos y los fracasos, ustedes me han forjado y me han enseñado a valorar las cosas importantes de la vida.

Que el Señor los bendiga...

Carlos Urriola Cuevas

ÍNDICE

CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO GENERAL.....	5
1.1 Introducción.....	5
1.2 Impactos Del Trabajo de Título.....	6
1.3 Objetivos.....	6
1.4 Metodologías utilizadas.....	7
1.5 Resultados Esperados.....	8
CAPÍTULO 2. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	9
2.1 El Tercer Sector.....	9
CAPÍTULO 3. REVISIÓN BIBLIOGRAFICA Y ADOPCIÓN DE UN MARCO CONCEPTUAL Y METODOLÓGICO.....	15
3.1 Organización Solidaria.....	15
3.2 Redes.....	18
3.3 Capital Social.....	22
3.4 Colaboración y vinculación.....	25
3.5 Paradigmas, Subsidiariedad, Asociatividad y Confianza.....	28
CAPÍTULO 4. DISEÑO DE LOS INSTRUMENTOS DE EXPLORACIÓN.....	30
4.1 Definición de las Variables de Exploración.....	30
4.2 Construcción de los Instrumentos de Exploración.....	31
4.3 Resumen de las Variables y Instrumentos de Exploración.....	36
CAPÍTULO 5. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	37
5.1 Resultados de las Entrevistas.....	37
5.2 Resultados de las Encuestas de Registro.....	52
5.3 Resumen de los resultados.....	58
5.4 Interpretación de los resultados de las entrevistas y encuestas.....	59
CAPÍTULO 6. PRINCIPIOS DE DISEÑO PARA UNA COMUNIDAD DE ORGANIZACIONES SOLIDARIAS.....	62
6.1 Modelos para el Diseño de una Comunidad Organizacional.....	62
6.2 Principios de diseño para el Modelo Direccional.....	63
6.3 Principios de diseño para el Modelo Relacional.....	64
6.4 Principios de diseño para el Modelo Operativo.....	65
6.5 Principios de diseño para el Modelo Organizativo.....	65
6.6 Peligros a considerar.....	66
CAPÍTULO 7. PROPUESTA DE DISEÑO DE UNA COMUNIDAD DE ORGANIZACIONES SOLIDARIAS.....	67
7.1 Modelo Direccional de la Comunidad de Organizaciones Solidarias.....	68
7.2 Modelo Relacional de la Comunidad de Organizaciones Solidarias.....	71
7.3 Modelo Operativo de la Comunidad de Organizaciones Solidarias.....	75
7.4 Modelo Organizativo de la Comunidad de Organizaciones Solidarias.....	86
7.5 Modelo consolidado de la Comunidad de Organizaciones Solidarias.....	90
CAPÍTULO 8. CONCLUSIONES DEL TRABAJO DE TÍTULO.....	91
8.1 Respecto de la fase exploratoria.....	91
8.2 Respecto de la fase de diseño.....	92
8.3 Recomendaciones de Implementación.....	92

EPILOGO	93
BIBLIOGRAFÍA.....	94
ANEXOS.....	98
Anexo 1:Listado y clasificación de las organizaciones solidarias que pertenecen a la Comunidad.....	98
Anexo 2:Organizaciones participantes en los diferentes encuentros de organizaciones solidarias.....	99
Anexo 3: Formato de la encuesta de registro enviada a las organizaciones solidarias	100
Anexo 4: Equivalencia de pesos horas.....	100
Anexo 5: Metodología de Construcción de Circuitos Solidarios	101
Anexo 6: Imágenes en la prensa de la Comunidad de Organizaciones Solidarias	103

CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO GENERAL

“Nuestro principal enemigo actual es la INDIFERENCIA, la creencia de que hay muchos mundos y que el único por el que debemos preocuparnos es por el nuestro. Esa creencia es falsa”.
Juan Pablo II

1.1 Introducción.

Hoy en día, tal como dicen las Naciones Unidas¹, la generación actual es la primera en la historia que puede erradicar la pobreza, tanto en Chile como en el mundo entero. Esto se ve reflejado por la continua disminución de la pobreza en Chile, la cual desde 1990 al 2006 ha pasado de representar un 38,6% de la población a un 13,7%.²

Pero estos datos no deben dejar satisfechos a nadie, pues aun existen más de 2.000.000 de chilenos que viven en situación de pobreza. Y por esta razón sigue siendo necesario que todos los actores de la sociedad intervengan con el máximo de sus capacidades para poder construir un país mejor. Dentro de tales actores, el rol de las organizaciones solidarias, es decir, del Tercer Sector, ha sido fundamental para superar la pobreza y otras problemáticas que afectan a nuestro país.

Por otro lado, en los últimos años estas organizaciones, con el fin de responder de mejor forma a su rol, han comenzado a crecer y profesionalizarse aumentando su complejidad, la que junto a la disminución paulatina de recursos desde el extranjero, han generado un aumento de la competitividad en el financiamiento³, provocando así un estancamiento de la asociatividad que históricamente ha caracterizado a estas organizaciones.

Un ejemplo claro de esta competitividad, fue la aparición de pulseras de colores en el año 2004, con las que distintas organizaciones solidarias emprendieron una desmesurada batalla por conseguir recursos. Y es en esta realidad, en que diversas organizaciones solidarias, impulsadas por Pedro Arrellano director de la revista Desafío, han decidido unirse desarrollando una Comunidad de Organizaciones Solidarias (Comunidad), con el sueño común de colaborar y consolidar la solidaridad como un valor trascendente en la sociedad chilena.

El trabajo de título nace a partir de este proyecto y se hace cargo del diseño de un modelo de Comunidad, que contemple una visión de red y que logre los incentivos adecuados para la adhesión de las organizaciones solidarias a la Comunidad. Junto a lo anterior este modelo de Comunidad también tiene como objetivo fortalecer el capital social del Tercer Sector y aumentar la efectividad de las organizaciones solidarias a la hora de resolver los problemas sociales del país.

El diseño contempla la entrega de 4 modelos basados en los siguientes ámbitos; direccional, relacional, operativo y organizativo.

¹ Naciones Unidas. Campaña del Milenio: “Voces contra la pobreza”. 2002.

² Ministerio de Planificación, Gobierno de Chile. Encuesta CASEN 2006.

³ Estudio Comparativo del Sector sin Fines de Lucro en Chile. Por Ignacio Irrarázaval “et al”. 2006.

1.2 Impactos Del Trabajo de Título.

Este trabajo se genera a partir del interés por aportar al desarrollo humano del país, desde la perspectiva de la Ingeniería Civil Industrial; y unido a ello con el interés por parte de Pedro Arrellano y el equipo de la revista Desafío en generar un proyecto concreto de vinculación entre las fundaciones, corporaciones y ONGs de Chile.

De aquí en adelante se comprenderá que todo el desarrollo del trabajo de título se basa en un trabajo colaborativo entre la revista Desafío y el tesista, lo que generó una retroalimentación constante entre las partes involucradas.

La finalidad de este trabajo de título es primero, identificar, explorar e interpretar ciertas temáticas que son relevantes para el desarrollo de la Comunidad de Organizaciones Solidaria; y a partir de sus resultados, lograr diseñar distintos elementos necesarios para la creación de un proyecto de Comunidad coherente y consistente que aporte sustancialmente a las distintas problemáticas sociales del país.

Se espera que las propuestas resultantes logren que la Comunidad de Organizaciones Solidarias se forje adecuadamente, cohesionando a las organizaciones solidarias que actualmente están comprometidas con el proyecto y atrayendo a otras más.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Diseñar una Comunidad de Organizaciones Solidarias, que genere los incentivos adecuados para la adhesión de organizaciones solidarias, y aumente el capital social y la efectividad en las organizaciones miembros.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Desarrollar conceptos que faciliten la comprensión de la propuesta de diseño.
- Identificar los paradigmas de las organizaciones solidarias con respecto al desarrollo de una Comunidad de Organizaciones Solidarias.
- Identificar los incentivos adecuados y los factores de éxito para la adhesión y gestión de las organizaciones solidarias en la Comunidad.
- Establecer los principios de diseño para la elaboración de un modelo de Comunidad.
- Diseñar un modelo de Comunidad basado en 4 ámbitos: direccional, relacional, operativo y organizativo.

1.4 Metodologías utilizadas

Las metodologías que se utilizan para el logro de los objetivos son las siguientes:

- **Análisis bibliográfico y adopción de un marco conceptual.** Se realizó una revisión de carácter exploratorio de libros y publicaciones, la que, junto a aportes realizados por diversos profesores permitió adoptar un marco conceptual.
- **Análisis de información sobre organizaciones solidarias:** Se recopiló información sobre organizaciones solidarias interesadas en el proyecto. Las fuentes de información fueron fichas de las organizaciones, archivos disponibles en la revista Desafío e información existente en la Internet.
- **Segmentación de las organizaciones solidarias:** Se agruparon las organizaciones solidarias interesadas en el proyecto de la Comunidad, según la Clasificación internacional de entidades no lucrativa (Salamon & Anheir, 1996).
- **Encuesta de registro:** Se recolectó y analizó información en base a encuestas de registro con el fin de obtener información de varias de organizaciones solidarias.
- **Entrevistas en profundidad a actores relevantes de las organizaciones solidarias:** Se realizaron entrevistas en profundidad, con el objetivo de recoger juicios de actores claves, que estuviesen relacionados con las distintas variables exploratorias.
- **Elaboración de un sistema de codificación cualitativa de textos de tipo temática:** Se elaboró un sistema de codificación, que sintetiza los textos relevantes. Permitted ordenar los datos empíricos y lograr comprensiones analíticas respecto a las diferentes variables de exploración. Para esto se realizaron las siguiente actividades:
 - Transformar a texto digitalizado todo el material relevante.
 - Elaborar códigos cualitativos para todo el material relevante.
 - Elaborar un inventario de códigos cualitativos.
 - Clasificar temáticamente el inventario de códigos cualitativos.
 - Elaborar tesis que produzcan comprensiones.
 - Estructurar los resultados.

1.5 Resultados Esperados

Los resultados esperados están separados en dos partes. La primera parte, es la generación de un diagnóstico exploratorio sobre los siguientes puntos:

- Los paradigmas que poseen las organizaciones solidarias con la vinculación intersectorial.
- Los beneficios e incentivos que poseen las organizaciones solidarias para asociarse y colaborar.
- Las principales dificultades de las organizaciones solidarias.
- Los factores críticos para el éxito de proyectos asociativos.
- Los principios de diseño para una Comunidad de Organizaciones Solidarias.

La segunda parte de los resultados, consiste en la elaboración de un diseño de Comunidad de Organizaciones Solidarias, que contenga los siguientes modelos:

- Modelo direccional.
- Modelo relacional.
- Modelo operativo.
- Modelo organizativo.

CAPÍTULO 2. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL

“Aunque todos los cristianos fueran santos,
no por ese solo hecho se solucionaría el mal social.
Hace falta también la técnica.
Es necesario observar las cosas, criticar las ideas,
razonar sobre los hechos, proponer planes y construir.
Hay que pasar de la moral a la técnica, y para ello se necesita
talento, trabajo y preparación especial.”
P. A. Hurtado s.j.

2.1 El Tercer Sector

2.1.1 Definición del Tercer Sector

Hoy en día existen en nuestra sociedad, una multitud de organizaciones que no pertenece a ninguno de los sectores tradicionales de la sociedad occidental, como lo son el sector estatal y privado. Observando que tales organizaciones no están aisladas, sino que en todas ellas existen ciertas características comunes, es que se ha llegado a la conclusión de que estamos en presencia de un nuevo sector social.

Este nuevo sector social ha sido llamado de muchas formas en los últimos años, la más común de todas, es la definición de **Tercer Sector**. Esta será la distinción que se usará en este trabajo de título. Tercer Sector hace referencia a la “diferencia respecto al mercado (primer sector) y al Estado (segundo sector) en términos de los agentes involucrados (definidos jurídicamente) y los fines de la acción: en el caso del mercado se trata de agentes privados para fines privados, en el Estado, de agentes públicos para fines públicos y en el Tercer Sector de agentes privados para fines públicos” (Hernández, Oyanedel, & Pérez, 2003).

A manera de enriquecer este punto se pueden comentar otras definiciones de este sector social, como por ejemplo la de **Organizaciones Voluntarias de Acción Social**, la cual según Jesús Sastre (2004), es la denominación que en España se va imponiendo, aunque en Chile esta es poco utilizada.

Otra definición es la de **Economía Social**; en la que se designa al sector como lo “social de lo económico” y lo “económico de lo social”(Desroche, 1983) siendo esta aportación claramente novedosa y sugerente pues plantea una pregunta de fondo: ¿Este sector es una alternativa socioeconómica o simplemente es un paliativo a los males propios del sistema actual?

La siguiente definición de este sector es la de **Sociedad Civil**, la que se refiere al conjunto de instituciones cívicas y asociaciones voluntarias que median entre los individuos y el Estado. “Se trata de organizaciones que se configuran en torno a prácticas de interacción y debate relacionados con la participación política ciudadana, la investigación, el trabajo y la fe. Constituyen por tanto espacios de actuación claramente diferenciados respecto del aparato estatal y del mercado” (Gamio, 2007) .

La última definición, es la de **asociatividad**, la que se entiende como aquellas organizaciones voluntarias y no remuneradas de personas o grupos de personas que establecen un vínculo explícito con el fin de conseguir un objetivo común. La asociatividad así entendida abarca un universo más amplio que el Tercer Sector, restringido por lo general a organizaciones sin fines de lucro. (Salamon & Anheier, 1996), ya que se incluye además a las ONG de promoción y desarrollo y a las asociaciones dedicadas al bienestar de sus propios miembros, las cuales van desde agrupaciones culturales hasta clubes deportivos.

Es necesario decir que la definición de este nuevo sector social aun no está zanjada en su totalidad, lo claro es que “se trata de una nueva forma de organización y de relación tanto en lo social como en lo económico” (Gaudin, 1978).

2.1.2 Historia del Tercer Sector en Chile

Se realizará una breve reseña histórica del sector sin fines de lucro en Chile, sobre la base del reciente Estudio Comparativo de Irrázaval, H. Hairel, Sokolowski & Salamon, 2006.

El sector sin fines de lucro, para efectos del trabajo de título se asimilará al concepto de Tercer Sector.

Los inicios del sector sin fines de lucro en Chile, se remontan al período colonial, en donde la Iglesia Católica auspiciaba diversas iniciativas de beneficencia y solidaridad en conjunto con algunas organizaciones laicas tales como cofradías y gremios de artesanos.

Aunque el verdadero inicio de estas organizaciones coincide con la primera mitad del siglo XIX, época de la Independencia Chilena. Época en que el Estado chileno se enfocó principalmente a la consolidación política y económica de la nación, dejando las tareas asistenciales a la aristocracia y las órdenes religiosas.

En esta parte del siglo XIX, es importante hacer connotar el impacto de la Iglesia Católica, dado por el concepto de “caridad cristiana”. Este concepto incentiva en el laicado católico aristocrático la creación de sociedades de beneficencia. Además de estas organizaciones asistenciales y caritativas, a partir de mediados del siglo, surgen otras de carácter voluntario, como lo son el Cuerpo de Bomberos, los partidos políticos, las logias masónicas, aunque estas aun no alcanzan un gran desarrollo.

Para la segunda mitad del siglo XIX, se establece un reconocimiento jurídico a las fundaciones y corporaciones como organizaciones sin fines de lucro. Más aun, el Estado otorga el reconocimiento al derecho de “libre asociación y reunión” y se establece la separación definitiva entre la Iglesia y el Estado. El auge del salitre causa una gran migración desde el campo hacia los enclaves mineros e industriales y a la ciudad, lo cual provoca un gran hacinamiento con sus problemas asociados. Estos no fueron cubiertos por el Estado, generando conflictos políticos, lo que dio paso a la creación de entidades obreras, apoyadas por los partidos políticos y la Iglesia Católica,

orientada por la *Rerum Novarum* (1891)⁴. Esta situación obrera provoca un giro en las organizaciones sin fines de lucro, desde una operación del tipo asistencialista hacia una que apela a cambios más profundos de la sociedad, en la que el Estado tenga mayor responsabilidad. Sin embargo, una serie de problemas sociales, políticos y económicos provocó que el Estado no pudiera responder a las demandas generando un clima de inestabilidad que finalizó con profundas reformas, como por ejemplo la Constitución de 1925.

Después del período de inestabilidad, se instaura un nuevo orden a partir de 1930. En el cual el Estado cuenta con un sistema público de educación, salud, vivienda y otros servicios sociales. Y en el país se va consolidando la democracia. En este período también se ve una mayor diversificación en los objetivos de las instituciones sin fines de lucro, asumiendo campos asociados a lo voluntario, gremial y político.

El quiebre institucional democrático del año 1973, llevó a la desarticulación del sistema político, económico y social vigente. El Estado asume menos responsabilidades sociales y el modelo económico pasa a ser uno de exportación e inversión extranjera. En este período, diversas organizaciones sin fines de lucro fueron intervenidas y vigiladas, debilitándose y perdiendo autonomía.

El principal lugar de desarrollo y acción que las organizaciones sin fines de lucro tuvieron en este período fue en las iglesias y fundaciones extranjeras en donde surgieron una gran cantidad de organizaciones de defensa de los derechos humanos.

En la década de los 80, la crisis económica implicó una mayor necesidad de servicios sociales y frente a un Estado Liberal y subsidiario, surgieron nuevas organizaciones. Una gran mayoría era de carácter no gubernamental (ONG), lideradas principalmente por la clase media, junto a líderes de organizaciones de base⁵, los que eran subvencionados por organizaciones internacionales pro-democracia. Estas ONG no estaban identificadas con partidos políticos y fomentaban una ayuda en asistencia técnica y en la autogestión de los beneficiarios.

Finalmente, con la vuelta a la democracia en 1990, las organizaciones del sector sin fines de lucro han estado enfrentando nuevos desafíos, como por ejemplo su limitado financiamiento. Este ha tenido que ser cambiado paulatinamente, debido a la disminución de las donaciones provenientes del extranjero, lo que ha provocado un aumento de la competencia entre las organizaciones por los recursos que existen en el país.

⁴ Encíclica promulgada en 1891 por el Papa León XIII que da inicio al Magisterio Social de la Iglesia Católica en la época moderna.

⁵ Las organizaciones de base son asociaciones de carácter social, religioso o político que se encuentran cercanas a las comunidades que sirven. Estas muchas veces están integradas por personas pertenecientes a la misma comunidad objetivo.

2.1.3 Marco Contextual del Tercer Sector en Chile

Al igual que la reseña histórica, el marco contextual del Tercer Sector se basa principalmente en el reciente Estudio Comparativo del Sector sin Fines de Lucro en Chile (Irrarrázaval, H. Hairel, Sokolowski, & Salamon, 2006).

Este indica que en la actualidad, el Tercer Sector en Chile es un actor relevante, existiendo un total de 86.723 organizaciones y empleando en forma remunerada y voluntaria a más de 303.000 personas en Jornada Completa Equivalente (JCE)⁶. Por otro lado, si se considera sólo el empleo remunerado, este sector representa el 2.6% de la población económicamente activa, empleando a más de tres veces el sector minero (1.3%) o a dos tercios de la construcción (8,1%).

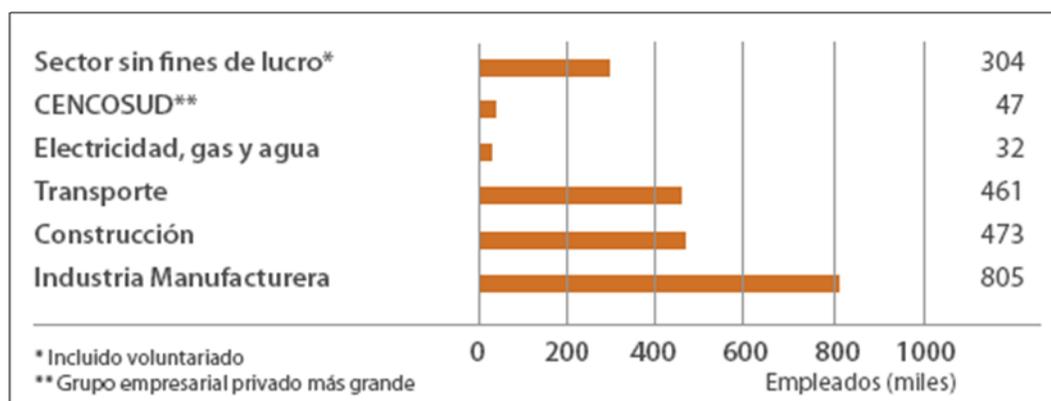


Gráfico 1: Empleo total de las OSFL en contexto, Chile

En cuanto al tamaño económico del sector, este representa en términos de sus gastos, un 1,5% del PIB⁷.

US 1.408,9 millones en gastos	303.883 empleo total jornadas completas equivalentes
1,50% del PIB	160.259 empleos remunerados jornada completa equivalente
	143.624 voluntarios jornada completa equivalente
	4,89% de la población económicamente activa

Cuadro 1: Tamaño económico del Tercer Sector en Chile, 2004

Al comparar el Tercer Sector chileno con el de otros países latinoamericanos, tomando el tamaño de un sector en cuanto al empleo total, el tamaño del sector chileno es el mayor de la región. Por otro lado, si se considera sólo el empleo remunerado, el sector chileno es el segundo más grande de la zona sólo detrás de Argentina.

⁶ Corresponde a la suma de todas las horas que diferentes funcionarios destinan en forma parcial dividida por el número de horas diarias que trabaja un funcionario promedio de este sector.

⁷ PIB es la sigla del Producto Interno Bruto

Con respecto al trabajo voluntario, se puede decir que en el año 2004, un 7% de la población adulta participó de un voluntariado y al hacer la equivalencia en JCE, esto representa a 143 mil trabajos, lo que proporcionalmente significa un 2,3% de la población económicamente activa. Por otra parte, el voluntariado representa al Tercer Sector un 47% de su empleo total, siendo la proporción más grande en Latinoamérica, incluso sobre el nivel promedio de los países desarrollados (gráfico 2). En relación a las áreas de acción del voluntariado, este se concentra principalmente en las áreas de cultura y recreación, desarrollo comunitario y medio ambiente.

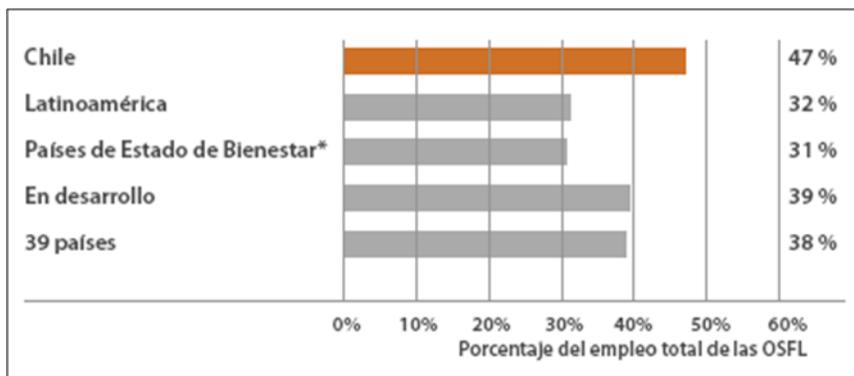


Gráfico 2: Voluntariado como porcentaje del empleo total de las OSFL

En cuanto al empleo total del sector (remunerado más voluntario), se puede decir que este se concentra principalmente en cuatro campos de actividad: educación, salud, servicios sociales y desarrollo comunitario. En términos de números de organizaciones, las áreas de asociatividad laboral y la recreación (principalmente los clubes deportivos) son las más grandes en el sector. Y en cuanto a recursos económicos, las organizaciones educativas concentran el 44% de éstos.

Por último, en relación al financiamiento del sector en Chile, este se sustenta mayormente en el sector público, el cual representa un 45% de los ingresos (gráfico 3). La explicación a este rol del sector público se explica por la gran presencia del Tercer Sector en la educación subvencionada.

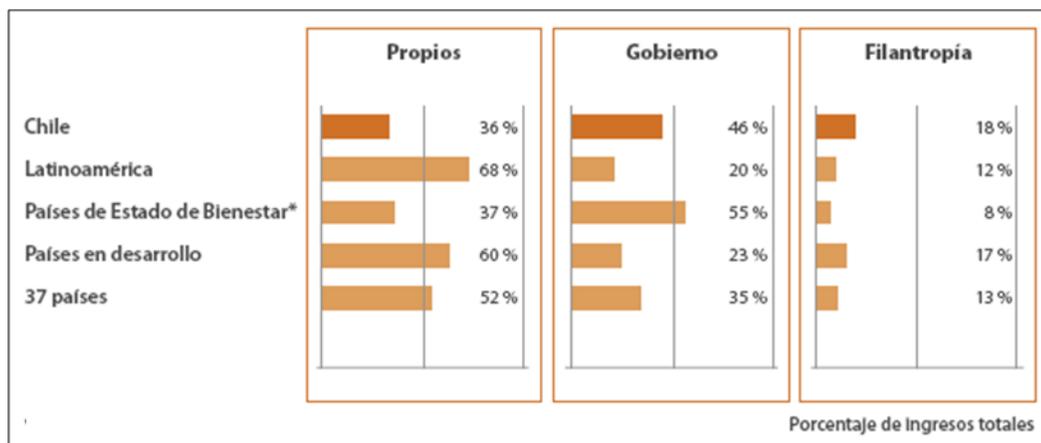


Gráfico 3: Fuentes de ingresos de las OSFL en Chile, Latinoamérica y países desarrollados

2.1.4 **Desafíos Actuales del Tercer Sector Chileno.**

Mirando hacia el futuro, se puede decir que los principales desafíos que el Tercer Sector presenta para los próximos años, son los siguientes:

- **Fortalecimiento del marco legal.**

Muchas organizaciones solidarias tienen gran interés en el fortalecimiento del marco legal por las falencias que este aun tiene.

En cuanto al Estado, se puede decir que en estos momentos y enmarcado en la Agenda Pro Participación Ciudadana presentada por la Presidenta Michelle Bachelet el 2006, se ha presentado un Proyecto de Ley sobre Asociaciones y Participación Ciudadana. Este recoge algunas preocupaciones del sector, tales como la libertad de asociación, el principio de participación y la identificación de organizaciones de interés público como un tipo especial de organización. Aunque por otro lado, el proyecto crea mecanismos, como un estatuto del voluntariado y un sistema de registro, que podría hacer innecesariamente más compleja la operación de las organizaciones solidarias

- **Flexibilización de los mecanismos de financiamiento.**

Debido a la inmensa proporción de recursos que el Estado da a las organizaciones solidarias, se teme que se provoque un problema de agencia-principal con el incipiente peligro de la "captura" por el Estado de algunas organizaciones solidarias, poniendo así, un fin a las misiones individuales de cada organización. Por otro lado, el reciente cambio legal asociado a la ley de donaciones, ha sido visto como una limitante de financiamiento, provocando más dependencia de las organizaciones solidarias de las fuentes tradicionales de financiamiento (Estado y filantropía)

- **Potenciamiento del voluntariado.**

Dado que Chile tiene la mayor presencia de voluntariado en Latinoamérica y esperando que este crezca, siguiendo la tendencia de los países desarrollados, es necesario preparar al sector para así canalizar de la mejor forma tal crecimiento.

- **Competencia y asociatividad entre organizaciones solidarias.** Debido a que las organizaciones solidarias en Chile tienen un continuo proceso competitivo en el acceso al financiamiento público y filantrópico, se ha empezado un proceso de especialización temática de las instituciones buscando posicionarse en nichos propios y así obtener más recursos seguros. Esto hace cuestionar y debilitar el elemento de asociatividad que tradicionalmente ha distinguido al Tercer Sector chileno.

CAPÍTULO 3. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA Y ADOPCIÓN DE UN MARCO CONCEPTUAL Y METODOLÓGICO.

“Mantener las cosas simples,
pero no demasiado simples”
Einstein

3.1 Organización Solidaria

Como hemos visto en el capítulo anterior, el Tercer Sector no es uniforme ni es unificado: por lo que se requiere describir su estructura base: La Organización Solidaria.

Para describir la Organización Solidaria se seguirán dos caminos: el primero consistirá en el análisis de los conceptos “organización” y “solidaridad”. Y el segundo en la consideración de organización sin fines de lucro dada por Salomon y Anheier.

3.1.1 Conceptos de “Organización” y “Solidaridad”

El concepto **organización** etimológicamente viene del latín *organón*, que significa: elemento de un sistema o sistema en sí mismo. Por otra parte, la Real Academia Española (RAE) define organización como una “asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines”.

Complementando lo anterior, Fernando Flores entrega otras concepciones de organización: “algo a lo que se ha dado una estructura para conseguir algún resultado específico”; y “la organización se logra cuando los individuos han adoptado creencias y metas colectivas, haciéndolas suyas, o bien cuando han acordado actuar según las creencias y metas organizacionales como si fuesen propias” (Flores, 1994).

Conjunto con lo anterior, Mintzberg (1993) indaga en la estructura de la organización y la define como “el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas”

En cuanto al concepto **solidaridad**, este es definido por la RAE como la “adhesión circunstancial a la causa o a la empresa de otros”.

La Doctrina Social de la Iglesia Católica, define la solidaridad como una “una verdadera y propia virtud moral, no un «un sentimiento superficial por los males de tantas personas, cercanas o lejanas. Al contrario, es la determinación firme y perseverante de empeñarse por el bien común; es decir, por el bien de todos y cada uno, para que todos seamos verdaderamente responsables de todos».(Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia, 2005).

Cuando se habla de la solidaridad en relación a una organización solidaria, se está haciendo referencia implícita a un concepto más acotado, el de **solidaridad social**. Según San Alberto Hurtado solidaridad social es el “vínculo íntimo que une los unos a los otros para ayudar a obtener los beneficios que puede darles la sociedad”. Por su parte, Juan Pablo II (1986) se refiere a dicho concepto con estas palabras: “El

llamamiento a reconocer la unidad de la familia humana... Significa que nosotros nos comprometemos en favor de una nueva solidaridad: la solidaridad de la familia humana... un nuevo tipo de relación: la solidaridad social de todos” y agrega “Reconocer la solidaridad social de la familia humana comporta la responsabilidad de construir sobre aquello que nos une. Esto significa según Juan Pablo II, el “promover eficazmente y sin excepción alguna la igual dignidad de todos los seres humanos dotados de determinados derechos fundamentales e inalienables”. “Esto afecta a todos los aspectos de nuestra vida individual así como a nuestra vida en la familia, en la comunidad en que vivimos y en el mundo.”

Según los conceptos de organización y solidaridad citados, la **Organización Solidaria** se pueden definir como:

“Asociación privada y voluntaria de personas, con una estructura definida, que tiene como base en sus objetivos, la adhesión por la solidaridad social, sin repartir utilidad entre sus miembros.”

Según el marco jurídico chileno esto se puede transcribir de la siguiente manera:

“Institución cuya misión se basa en la solidaridad social y está constituida legalmente como fundación, corporación u ONG.”

3.1.2 Caracterización de las Organizaciones Sin Fines de Lucro

Conjunto con la definición anterior, Salomon y Anheier (1997) han caracterizado el concepto de organizaciones sin fines de lucro (OSFL), la cual se asimilará al concepto de Organización Solidaria. Esta dice que cualquier institución para poder ser considerada como OSFL tiene que tener las siguientes características:

Organizaciones: Es decir, poseer una estructura interna, estabilidad en sus objetivos, límites organizativos y un documento de constitución.

Privadas: Lo que implica que las organizaciones deben estar separadas estructuralmente de los organismos públicos y no ejercer ninguna potestad pública. Tampoco pueden ser una unidad instrumental del gobierno ni pueden realizar actividades que se financien en forma integrada con las finanzas gubernamentales.

No distribuyen utilidades entre los miembros: En otras palabras, esto implica que las OSFL no distribuyen los beneficios generados, entre sus titulares o administradores. Cabe señalar que estas entidades pueden acumular excedentes en un ejercicio determinado, sin embargo, este debe ser reinvertido en la entidad.

Autónomas: Esta característica alude al hecho de que las organizaciones deben controlar sus propias actividades y poseer procedimientos propios de gobierno interno como también disfrutar de un grado significativo de autonomía.

Voluntarias: Es decir, la participación, membrecía y contribución de tiempo o dinero a esta institución, no debe ser obligatoria o estipulada por ley.

3.1.2.1 Estructura Organizativa de las Organizaciones Solidarias

Según la Corporación Simón de Cirene (2007), las organizaciones solidarias, poseen comúnmente la siguiente estructura:

- En el plano estratégico la organización posee dos entidades básicas, encargadas de la conducción estratégica; el **directorio** y la **secretaría ejecutiva** o **gerencia general**.
- En el plano táctico y operativo, las organizaciones poseen tres entidades encargadas: las **áreas de servicio, captación de recursos y administración**; y están compuestas por profesionales y administrativos.
- Por último y en un tercer plano netamente operativo se encuentra el **área voluntarios**, formada por todo el personal no remunerado. Aunque esta área no está presente en todas las instituciones, es relevante en muchas organizaciones solidarias. Se recomienda que esta entidad dependa del área de servicio.

A partir de lo anterior la estructura básica de las organizaciones solidarias es:



Ilustración 1: Estructura básica de las Organizaciones Solidarias

3.1.2.2 Clasificación de las Organizaciones Solidarias

Para poder segmentar las organizaciones solidarias, se ocupó la Clasificación Internacional de Entidades no Lucrativas (Salamon & Anheir, 1996), la cual establece los siguientes grupos en base a las actividades de la organización:

Clasificación Internacional de Organizaciones no Lucrativas: Principales Grupos y Subgrupos	
1. Cultura y Ocio: <ul style="list-style-type: none"> • Cultura y arte. • Deportes. • Otras actividades recreativas. 	7. Promoción de derechos, asesoramiento legal y política: <ul style="list-style-type: none"> • Derechos civiles y asesoramiento legal. • Derecho y Servicios jurídicos. • Organizaciones políticas.
2. Educación e investigación: <ul style="list-style-type: none"> • Educación básica y media. • Educación superior. • Otra educación. • Investigación. 	8. Intermediarios filantrópicos y promoción del voluntariado: <ul style="list-style-type: none"> • Intermediarios filantrópicos • Promoción del voluntariado
3. Salud: <ul style="list-style-type: none"> • Hospitales y rehabilitación. • Residencias de la tercera edad. • Salud mental y servicios de urgencia psiquiátricos. • Otros servicios de salud. 	9. Organizaciones Internacionales: <ul style="list-style-type: none"> • Actividades Internacionales.
4. Servicios sociales: <ul style="list-style-type: none"> • Servicios sociales. • Emergencias y ayuda. • Ayuda y mantenimiento de rentas. 	10. Religión. <ul style="list-style-type: none"> • Asociaciones y congregaciones religiosas
5. Medio Ambiente: <ul style="list-style-type: none"> • Medio Ambiente. • Protección de los Animales. 	11. Asociaciones de empresarios, profesionales y empleados <ul style="list-style-type: none"> • Asociaciones de empresarios • Asociaciones de profesionales • Asociaciones de empleados (sindicatos)
6. Desarrollo social y vivienda: <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo económico, social y comunitario. • Vivienda. • Empleo y formación 	12. No clasificados en otra categoría

Tabla 1: Clasificación Internacional de Entidades no Lucrativas

3.2 Redes

La propuesta diseñada en la presente tesis, tendrá como visión intrínseca el concepto de red, en concordancia con la tesis de Manuel Castells (1999) quien afirma que “las redes son el elemento fundamental del que están y estarán hechas las nuevas organizaciones”, pues ante la diversidad de funciones, estructuras y sistemas dentro de una sociedad, las redes constituyen una forma de coordinación social que combina la independencia (organismos autónomos) y la interdependencia (cooperación inter-organizacional) (Pérez Soria, 2003).

3.2.1 El concepto de Red

El concepto de **red** es definido por la RAE como un “conjunto de personas relacionadas para una determinada actividad”, mientras que Manuel Castells (1999) dice que una red es “un conjunto de nodos interconectados”.

Otra forma de definir una red, es como una organización social que coordina actores autónomos, quienes voluntariamente intercambian información, bienes o servicios, con el fin de lograr un resultado conjunto (Messner, 1999). De manera individual, los actores establecen lazos de cooperación para obtener resultados que no pueden lograr ellos solos; de manera colectiva, se establecen objetivos comunes que son los que le dan vida a la red.

A continuación se presentan los componentes básicos de las redes, sintetizando de los modelos de Arriagada (2006) y Abarca & Martínez (1997):

Componentes	Explicación
Nodos	Son las unidades básicas de la red, entre las que se establecen los vínculos. Los nodos pueden ser: personas, actores sociales, grupos, organizaciones, etc.
Vínculo	Es la relación o comunicación que se establece entre los nodos.
Sistema de vínculos	Es el conjunto de vínculos entre los nodos.
Tamaño	Representa la cantidad de vínculos de todos los individuos de la red, las redes simples tienen pocos vínculos mientras que las complejas presentan muchos.
Conectividad	Es la razón entre los vínculos existentes dentro de una red y el número de todas las posibles conexiones que pueden establecerse.
Intercambio	Se refiere a que en los vínculos entre nodos se produce un intercambio mutuo y recíproco.
Beneficios	Es el resultado del intercambio para los nodos. Estos pueden ser de carácter efectivo o emocional, ayuda material o financiera, asistencia física, información y contactos sociales positivos.

Tabla 2: Componentes básicos de una red

Importante es mencionar que una red más que un conjunto de nodos, es un **sistema de vínculos** y si se quiere describir una red, no solo se debe centrar en las características específicas de los nodos, sino también en las características de los vínculos.

Complementado lo anterior, Castells (1999) menciona que “la tipología de redes determina que la distancia (o intensidad y frecuencia de la relación) entre dos puntos sea más corta si ambos son nodos de una red que si no pertenecen a la misma”. De esta forma los nodos de la red “deben ser autónomos como dependientes frente a ella y pueden ser partes de otras redes y, por ello, de otros sistemas de recursos dirigidos a otros objetivos”. A partir de esto, la actuación de una red obedecerá a dos características: “Su **capacidad de conexión**, es decir, su capacidad estructural para facilitar la comunicación libre de ruidos entre sus componentes; y su **consistencia**, esto es, el grado hasta el cual se comparten intereses entre los fines de la red y los de sus componentes”.

Por otro punto Granovetter (1973) en su ensayo “La fuerza de los lazos débiles” cambia la mirada en donde hay que analizar las redes basándose principalmente, en los **lazos débiles** por sobre los lazos fuertes. Los lazos fuertes son relaciones intensas como los amigos y la familia, mientras que los lazos débiles son relaciones flexibles y no tan intensas o frecuentes, como por ejemplo las entabladas con los compañeros de trabajo o negocio, etc.

En este ensayo, Granovetter concluye que son estos lazos los preferibles para unir a miembros de diferentes grupos pequeños, como también para transmitir información, producir coordinación y acción conjunta, y conectar a diferentes actores. Esto en contraste con los lazos fuertes, pues éstos solo tienden a estar muy concentrados en grupos muy particulares y pequeños.

3.2.2 Topologías de Red

Según Pamela Alan (2007), las redes pueden pertenecer a las siguientes topologías:

- **Red estrella:** Posee un equipo central de coordinación, que actúa como nodo central; esta coordinación le da unidad a las acciones, coordina las actividades y busca mantener la cohesión de la red. Además, sus miembros son autónomos y solo mantienen contacto con el nodo central.

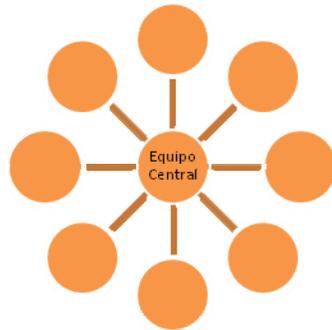


Ilustración 2: Red Estrella

- **Red telaraña:** Al igual que la red estrella, posee un equipo central de coordinación, que le entrega a la red unidad, coordinación y cohesión. Los miembros son autónomos y mantienen constantes intercambios entre sí, además de la coordinación.

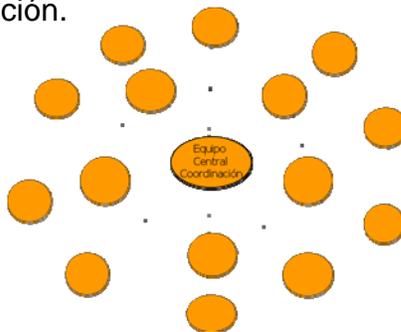


Ilustración 3: Red Telaraña

- **Red vertical:** Es jerárquica, centralizada y unidireccional; las actividades son mantenidas por iniciativa de la coordinación central, y los vínculos entre participantes son mediados por el centro.

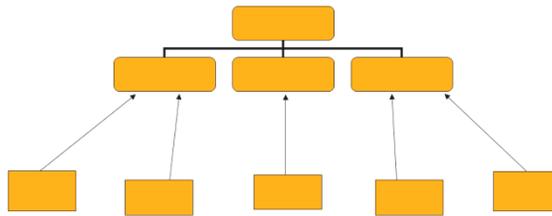


Ilustración 4: Red Vertical

- **Red tipo red de pescar:** No posee un centro y cada miembro se encuentra vinculado entre sí. Los vínculos son sueltos, horizontales, interactivos y dinámicos.

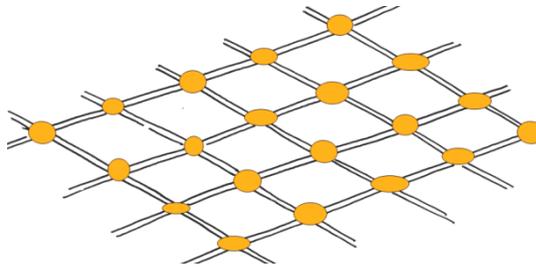


Ilustración 5: Red tipo red de pescar

3.2.3 Sustentabilidad de las Redes.

Un tema de gran importancia para el desarrollo de una red, es el de su sustentabilidad. En ese sentido (FLACSO, 2000) se propone como factores que inciden en la sustentabilidad de una red, los siguientes:

- **Autonomía de los animadores:** Pues en el momento que los animadores dejan la red, esta corre el riesgo de desaparecer. Por lo tanto, la autonomía de la red es un factor primordial para su existencia en el largo plazo.
- **Especificidad de los objetivos:** Dado que ciertas redes se construyen en base a objetivos muy específicos, puede pasar que cuando éstos se cumplen la red desaparece.
- **Transformación de sus objetivos:** Ya que si la red orienta sus acciones hacia un objetivo distinto al inicial, esta corre el riesgo de desaparecer.
- **Pérdida en la diversidad de los miembros:** Este factor es importante cuando la heterogeneidad es la riqueza de la red.
- **Cambio de los miembros:** La red puede tender a desaparecer cuando los miembros de la red cambian.
- **Sustentabilidad de recursos:** Es un tema central para la sustentabilidad general, pues todas las redes están obligadas a desarrollar estrategias de financiamiento y gestión de la misma.

3.3 Capital Social

Para poder entender y trabajar bien el concepto de capital social, hay que reconocer el lugar desde el que se plantea; para esto se ocupará la visión de capital del Banco Mundial que indica cuatro formas básicas de capital (Kliksberg, 2000), las cuales son:

- **El capital natural**, formado por la dotación de recursos naturales con que cuenta un país
- **El capital construido**, generado por el ser humano, en el que están otras formas de capital (infraestructura, bienes de capital, financiero, comercial, etc.)
- **El capital humano**, determinado por los grados de nutrición, salud y educación de la población de un país.
- **El capital social**, concepto que en la actualidad aun no tiene una definición consensuada, sino más bien una gran variedad de definiciones, las cuales se verán en el siguiente punto.

3.3.1 Definición

En primer lugar, se considera la definición de Robert Putnam, uno de los precursores del análisis y conceptualización del capital social. Este, a partir de sus investigaciones sobre las diferencias de desarrollo entre el norte y el sur de Italia, introduce el capital social como factor de desarrollo y dice que este representa a “aquellos rasgos de la organización como la confianza, las normas y las redes que pueden mejorar la eficiencia de la sociedad, facilitando acciones coordinadas” (Putnam, 1993).

James Coleman (1990), otro de los precursores de este concepto, indica que el capital social se puede presentar tanto en lo individual como en lo colectivo. Pues el capital social tiene que ver con el grado de integración de un individuo y su red de contactos sociales a través de relaciones de reciprocidad y comportamientos confiables, mejorando la efectividad personal pero también la efectividad del colectivo.

Por otro lado para el PNUD, el capital social es un tipo de asociatividad que produce confianza social y lazos de cooperación. Los cuales se intensifican cuando la reciprocidad está presente, como también cuando contribuyen al bienestar general. En otras palabras, se habla de capital social cuando los vínculos conforman una red relativamente sólida y activa de confianza y cooperación (PNUD Chile, 2000)

Además de lo anterior, también existe gran cantidad de investigadores que comprenden el capital social desde diferentes puntos. Por ejemplo Kenneth Newton (1997) comprende el capital social como un fenómeno subjetivo, compuesto de valores y actitudes que influyen en las relaciones; esto incluye la confianza y normas de reciprocidad que permiten a las personas formar relaciones de cooperación y ayuda mutua. En tanto, Stephan Baas (1997) asocia el capital social con la cohesión social, identificándolo con formas de gobiernos, expresiones culturales y comportamientos sociales que hacen a la sociedad más cohesiva, considerando todo como un impacto positivo para la generación de redes de confianza, buen gobierno y equidad social. Más aun, continúa diciendo que este capital social estimula la solidaridad y ayuda a superar

las fallas del mercado mediante acciones colectivas y un uso comunitario de los recursos. Mientras que Bullen y Onyx (1998) ven el capital social como redes sociales basadas en principios de confianza, reciprocidad y normas de acción.

Una última definición, la que por su carácter práctico, será la definición que se manejará en este trabajo de título, es la generada desde el Programa de Habilidades Directivas (PHD) de la Universidad de Chile (Vignolo, Potocnjak, & Ramírez, 2003). El cual define al capital social como “la capacidad de un sistema social para producir valor a través de las relaciones de confianza, cooperación y reciprocidad entre las personas.

Junto a lo anterior, el PHD ha propuesto un modelo de las organizaciones, como redes de componentes, en las cuales se pueden distinguir cuatro componentes de capital social:

Tipo de Capital	Explicación
Capital Humano	La capacidad de producir valor de las personas que conforman una organización social (de cualquier naturaleza) considerando a cada una de ellas en forma individual
Capital Relacional	Aquel valor que se genera (positivo o negativo) como resultado de las interacciones entre las personas que constituyen la organización.
Capital Ambiental	Aquel valor que se genera (o destruye) como resultado del ambiente en que se producen las interacciones.
Capital Direccional	Aquel valor que se surge del alineamiento e involucramiento de las personas con un proyecto común.

Tabla 3: Tipos de capital social

3.3.2 Resultados del Capital Social

Según el PNUD (2000), el capital social permite los siguientes resultados:

- **Compartir** información y disminuir la incertidumbre acerca de la conducta del otro.
- **Reducir** la tentación de aptitudes oportunistas.
- **Incentivar** la prosecución de experiencias exitosas.
- **Fomentar** una toma de decisión colectiva y lograr resultados equitativos para todos los participantes; en otras palabras, facilitar los acuerdos.

Además, es importante decir que si el capital social está mal concentrado o distribuido asimétricamente (Grootaert, 1998), este puede tener efectos nocivos para la sociedad, como pueden ser la generación de relaciones de poder que configuren patrones de inclusión y exclusión.

Por otro lado, existe una buena cantidad de investigaciones que asocian el capital social y el desarrollo de los países. Una de ellas es la investigación de Knack y Keefer (1997) los cuales midieron econométricamente las correlaciones entre confianza y normas de cooperación cívica y el crecimiento económico en un vasto número de países, concluyendo que la confianza y las normas de cooperación, inciden positivamente. Unido a lo anterior, se debe mencionar la investigación de La Porta, López de Silanes, Shleifer y Vishny (1997) los cuales intentaron comprobar la tesis de Putnam en una

muestra amplia de países. Concluyendo, a partir de análisis estadísticos, que existían correlaciones positivas y significativas entre el grado de confianza existente en una sociedad y ciertos factores tales como la ausencia de corrupción, la calidad de la burocracia, la eficiencia judicial y el cumplimiento con los impuestos.

3.3.3 Problemas del Concepto

Aunque el concepto de capital social ha tenido una rápida inserción, este aun no está exento de algunos problemas, como son los siguientes:

- La ambigüedad conceptual, que implica una dificultad para distinguir todos sus elementos constitutivos, ya que no es fácil determinar los ámbitos del capital social (Harriss & de Renzio, 1997).
- La dificultad de elaborar indicadores apropiados para cualificar y cuantificarlo.
- La imprecisión para distinguir las formas positivas de las negativas de asociatividad. Pues como se ha mencionado, el capital social puede ser tanto beneficioso como dañino.

3.3.4 La Transformación del Capital Social

Hoy en día, existen dos visiones respecto a la transformación del capital social. Por un lado se encuentra la de Putnam (1993), quien dice que este existe como un stock acumulado en la historia, lo cual condenaría a ciertos países a un círculo vicioso de ausencia de capital social. Y por el otro lado se encuentra la visión del PNUD, quien plantea que el capital social es un flujo y un recurso acumulable en el corto plazo, el cual crece en la medida en que se hace uso de él; y se devalúa si no es renovado. Esta última visión es por la que opta este trabajo.

Mirando de otro punto este tema y basándose en la teoría de los lazos débiles de Granovetter (1973), la transformación del capital social también puede asentarse en la distinción tanto de lazos débiles y fuertes. Pues al aplicar estas distinciones, se pueden visualizar dos tipos de capital social; uno formal, asociado a organizaciones estructuradas por normas y funciones estables, duraderas en el tiempo y uno informal que se desarrolla mediante vínculos débiles, por lo general sin objetivos precisos en torno a una meta puntual.

3.3.5 La Redes y el Capital Social

A partir de lo visto en los últimos puntos y a fin de unir los conceptos de capital social y redes, se puede afirmar, concordando con lo expresado por Arriagada (2006), que no toda red social posee capital social a priori, sino que “una red social posee capital social cuando tiene la capacidad de ampliar el espectro de recursos de cada uno de los agentes que la componen, poniendo la experiencia propia a disposición de otros para el logro de objetivos y metas comunes”. En cuanto a las relaciones sociales que ocurren dentro de un red, cabe señalar que el “capital social supone relaciones formales o informales, que tienen cierta permanencia y regularidad, basadas en lazos de confianza y la cooperación y la solución conjunta de problemas” (Arriagada, 2006).

3.4 Colaboración y vinculación

3.4.1 Definiciones

El término **colaboración**, viene del verbo *colaborar*, el cual significa según la Real Academia Española (RAE) “Trabajar con otra u otras personas en la realización de una obra”. Un significado para colaboración es el de “contribuir, es decir, ayudar con otros al logro de algún fin”.

El termino **vinculación**, viene del verbo *vincular*, el cual a su vez proviene de la palabra *vínculo*, que significa según la RAE “Unión o atadura de una persona o cosa con otra”

3.4.2 Un Modelo de Colaboración

James Austin (2003) plantea un modelo de colaboración entre las organizaciones solidarias y las empresas. Dicho modelo se considera apropiado plantearlo para una relación entre organizaciones solidarias (excepto cuando se refiere a la gestión de la alianza) pues en la mayor parte del modelo se plantea una concepción indistinta entre las empresas y las organizaciones solidarias en cuanto a su comportamiento. Este modelo (Austin & Reficco, 2005) considera para los procesos de colaboración inter-organizacionales, cuatro puntos clave para el éxito de una colaboración, que son:

1. La construcción de puentes colaborativos.
2. La construcción del alineamiento.
3. La generación de valor.
4. La gestión de la alianza.

3.4.2.1 La Construcción de Puentes Colaborativos.

Este punto plantea que para realizar cualquier colaboración, es trascendental comprender las **motivaciones** que llevan a las organizaciones solidarias a participar en relaciones de colaboración, como es el caso de la Comunidad. Las motivaciones, se pueden definir como los valores conscientes y los propósitos explícitos que impulsan a los individuos y a las organizaciones a analizar la posibilidad de trabajar con otros. Por lo tanto, es clave que todos los participantes de la colaboración tengan claras:

- Sus propias motivaciones, para que puedan moldear las relaciones a fin que obtengan los resultados deseados.
- Las motivaciones de los otros, para poder responder a sus objetivos y necesidades.

Junto a lo anterior, también es importante saber cuales son las **barreras críticas** que enfrentan este tipo de colaboraciones y cómo superarlas.

3.4.2.2 La Construcción del Alineamiento.

Junto a los puentes colaborativos y superando las barreras que impiden la conexión inicial que pudiese haber dificultado los futuros consensos, los futuros socios deben

concentrarse en buscar las áreas de confluencia a partir de las cuales delinear un proyecto común.

El primer paso será **articular un conjunto de expectativas compartidas que sirven de base a la relación**. En estas discusiones iniciales es importante que los participantes expresen con claridad qué esperan, tanto uno los unos de los otros como del esfuerzo colectivo.

Después de esto, el modelo colaborativo indica la importancia de ver cuál será la amplitud del **alineamiento**. Se dice que una colaboración tiene alineamiento amplio cuando las organizaciones se alinean en varias dimensiones, como por ejemplo la misión, los valores y la estrategia. Del mismo modo un alineamiento será estrecho cuando solo abarca una dimensión. Según Austin “cuanto más central sea una colaboración para la **misión**, los **valores** y la **estrategia** de una organización, mayores tenderán a ser sus probabilidades de éxito”.(Austin J. E., 2003).

Si bien es imposible prever los problemas que pueden surgir en una colaboración específica, un alto grado de alineamiento entre las organizaciones con la causa pueden servir para minimizar la aparición de incompatibilidades a lo largo de la relación. En este punto es clave saber cuáles serán los factores para lograr este alineamiento.

3.4.2.3 La generación de valor

Tal como ocurre en las relaciones humanas, se mantiene y profundiza una relación cuando nos gratifica en distintas dimensiones y de diferentes maneras. La generación de valor por lo tanto será el estímulo que mantenga a las organizaciones activas y comprometidas en una colaboración.

Dado que el sentido último de toda colaboración es generar **valor** para las partes, el análisis debe comenzar por revisar qué elementos contribuyen a que la colaboración cree y preserve valor.

3.4.2.4 La gestión de la colaboración

En este punto, el modelo de colaboración empresa-organización solidaria propuesto por Austin, entrega ciertas pautas de cómo gestionar este tipo de colaboraciones. Dichas pautas se consideran poco apropiadas para una colaboración entre las organizaciones solidarias. Aunque se rescata de este punto la importancia de saber cuáles son los **factores críticos** en el manejo de las relaciones entre los socios.

3.4.3 Rol de las Organizaciones de 2° Piso

Conjunto al modelo de colaboración propuesto en el punto anterior, se encuentra el estudio de organizaciones de 2° piso⁸ (Vidal, Villa, & Surena, 2006). Dicho estudio plantea que tales organizaciones se agrupan preferentemente por criterios geográficos, sectoriales y tipos de beneficiarios.

⁸ Las organizaciones de 2° piso son organizaciones constituidas por agrupaciones de entidades.

Tal estudio plantea que las organizaciones de 2° piso asumen frecuentemente los siguientes roles:

- **Rol de representación** del colectivo
- **Rol de interlocución** con otros agentes sociales
- **Rol de interacción** entre los miembros
- **Rol de Generador** de conocimiento
- **Rol de Prestación** de servicios a los miembros
- **Rol de Redistribuidor** de recursos
- **Rol de Consecución** de recursos
- **Rol de Validación** de las entidades

Estos roles son explicados a continuación en la tabla 4, conjunto con las acciones que estas organizaciones realizan según el rol que toman.

Roles de las organizaciones de segundo piso	Explicación	Acciones
Representación del colectivo	Ser voz y espacio de referencia de un colectivo determinado que tiene una identidad propia	<ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer • Informar y promover • Ser el referente en espacios y debates • Sensibilizar
Interlocución con otros agentes sociales	Relacionarse con diferentes agentes sociales y transmitir el discurso del colectivo	<ul style="list-style-type: none"> • Participar en espacios de decisión/participación mixtos • Reuniones con otros agentes • Formar parte de plataformas de ámbito territorial más amplio • Incidencia: propuestas y reivindicaciones
Interacción entre los miembros	Ser el espacio de encuentro y relación de las entidades y de las actividades de las mismas".	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones miembros • Grupos de trabajo • Espacios de difusión/agendas comunes • Proyectos conjuntos • Elaboración de códigos, criterios, identidad...
Generador de conocimiento	Hacer posible la creación de un conocimiento de interés para las entidades que, por si solas, no tienen recursos para generarlo	<ul style="list-style-type: none"> • Realización de estudios • Creación de un registro o mapa sectorial
Prestación de servicios a los miembros	Ofrecer a las entidades servicios que faciliten su trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Formación • Asesoramiento • Compartir estructura (economías de escala)
Redistribuidor de recursos	Distribuir entre las entidades miembro recursos económicos, materiales o humanos que estén agrupados por el hecho de ser una entidad de segundo nivel".	<ul style="list-style-type: none"> • Diferente asignación de cuotas • Reparto de subvenciones • Recursos materiales • Soporte en equipo de trabajo
Consecución de recursos	Conseguir recursos adicionales para las entidades miembro, sea directamente o abriendo canales a los que podrán acceder las entidades	<ul style="list-style-type: none"> • Captación directa de subvenciones • Campaña activa de captación • Captación de recursos materiales/económicos
Validación de las entidades	Legitimar a las entidades agrupadas por el hecho de pertenecer a la entidad	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de códigos éticos o criterios de pertenencia • Evaluaciones semiexternas a las entidades miembro • Autorregulación

Tabla 4: Roles de las organizaciones de segundo piso

3.5 Paradigmas, Subsidiariedad, Asociatividad y Confianza.

3.5.1 Paradigmas

El concepto **paradigma** proviene de la palabra griega *παράδειγμα* (paradeigma) que significa “modelo” o “ejemplo”. La Real Academia Española lo define como “ejemplo o ejemplar”.

Este concepto se acuñó en nuestra época por el filósofo Thomas Kunn, quien en su libro “La estructura de las revoluciones científicas” utilizaba para explicar los “filtros” que los científicos tenían para seleccionar los datos y cómo éstos les dificultaban la percepción y el manejo de datos cuando éstos no concordaban con sus paradigmas, sin lograr reconocerlos como excepciones a las reglas.

Según Joel Barker en su video “Paradigmas”, los paradigmas son una serie de normas y reglamentos que hacen dos cosas: primero establecen límites y segundo nos explican cómo resolver exitosamente problemas dentro de sus mismos límites.

3.5.2 Principio de subsidiariedad

El principio de **subsidiariedad** ha sido uno de los principios más relevantes para la creación de la Unión Europea y ha sido una máxima reguladora para determinar si la Unión Europea puede intervenir o si debe dejar actuar a los Estados miembros. Este principio dice que la Unión Europea no puede intervenir en los ámbitos que no corresponden a su competencia exclusiva a menos que los Estados miembros no puedan alcanzar de manera satisfactoria los objetivos de la acción prevista y en cambio puedan cumplirse mejor, por razones de dimensión o de efectos de la acción prevista, en el ámbito de la Unión.

También se ha referido de este principio de subsidiariedad, Juan Pablo II en la Encíclica “Centesimus Annus”, mencionando lo siguiente: “Una estructura social de orden superior no debe interferir en la vida interna de un grupo social de orden inferior, privándola de sus competencias, sino que más bien debe sostenerla en caso de necesidad y ayudarla a coordinar su acción con la de los demás componentes sociales, con miras al bien común”

3.5.3 Asociatividad

Se puede entender la **asociatividad** como aquella forma de organizarse de manera voluntaria, no remunerada de personas o grupos de personas, que establecen un vínculo explícito con el fin de conseguir un objetivo en común. La asociatividad entendida de esta forma, abarca un universo más amplio, que el denominado Tercer Sector, restringido a organizaciones sin fines de lucro, pues también incluye las organizaciones no-gubernamentales, como también asociaciones dedicadas al bienestar de los mismos integrantes, como son los centros culturales y los clubes deportivos (PNUD Chile, 2000).

Existen tres niveles de asociatividad. Las de primer nivel, en la cual los miembros participan a título individual y no en representación de otra organización (por ejemplo, un sindicato). Las organizaciones de segundo nivel, las cuales buscan representar los intereses de un grupo de formas asociativas de primer nivel (por ejemplo, una federación de estudiantes). Y las organizaciones de tercer nivel, que buscan coordinar a todas las organizaciones de una misma área de acción. Siendo esta última la asociatividad que el trabajo de título busca generar directamente.

3.5.4 **Confianza**

El término **confianza** es definido por la RAE como la “esperanza firme que se tiene de alguien o algo”. Este término proviene de la expresión *confiar* (del lat. *Confidāre*) que significa “depositar en alguien, sin más seguridad que la buena fe y la opinión que de él se tiene, la hacienda, el secreto o cualquier otra cosa”

Según Kofman (2001) la confianza es la opinión sobre una persona u organización, en donde se expresa que esta opera con **integridad** y tiene opiniones fundadas sobre su nivel de **competencia** y sobre sus recursos. En este sentido, la integridad está en función de la comparación entre los compromisos sobre una persona, sus acciones e intenciones. La integridad se evalúa a través de los parámetros de **sinceridad** (se compromete con intención de cumplir) y **honorabilidad** (ha honrado incondicionalmente sus compromisos).

Por último Fukuyama (1996) define la confianza como “la expectativa que surge en una comunidad con un comportamiento ordenado, honrado y de cooperación, basándose en normas compartidas por todos los miembros que la integran. Estas normas pueden referirse a cuestiones de “valor” profundo, como la naturaleza de Dios o la justicia, pero engloban también las normas deontológicas como las profesionales y códigos de comportamiento.”

CAPÍTULO 4. DISEÑO DE LOS INSTRUMENTOS DE EXPLORACIÓN

4.1 Definición de las Variables de Exploración.

A partir del marco teórico se definen las variables de exploración, que entregan la información necesaria para el diseño de una Comunidad de Organizaciones Solidarias. Estas variables de exploración son:

1. **Paradigma.** Esta variable tiene el objetivo de recopilar los distintos paradigmas que poseen las organizaciones solidarias. Su importancia se debe a que los paradigmas inciden directamente en la forma de actuar y reaccionar de las organizaciones frente a un proyecto asociativo, porque pueden sesgar o mostrar, a diversos actores claves en las organizaciones solidarias, las distintas posibilidades y beneficios que genera un proyecto asociativo. La información necesaria, se obtiene realizando una entrevista en profundidad a distintos actores claves.
2. **Motivación, Necesidad, Beneficio y Factores Críticos.** Son variables de exploración que se basan en el modelo de colaboración desarrollado por Austin (2003). Este modelo entrega 4 dimensiones claves para el desarrollo de una alianza exitosa entre organizaciones del Tercer Sector.
 - Construcción de Puentes Colaborativos
 - Construcción del Alineamiento
 - Generación de Valor
 - Gestión de la Alianza

A partir de estas dimensiones, las variables de exploración se generan de la siguiente manera:

- a. **Motivación y Necesidad.** Se generan a partir de las dimensiones “Construcción de puentes colaborativos” y “Construcción del Alineamiento”. Su objetivo es poder deducir cuáles son los estímulos que mueven a las organizaciones a unirse, pudiendo así observar el conjunto de expectativas compartidas por las organizaciones, que llevan a la dimensión “Construcción de alineamiento”. La recopilación de esta información se realizó a partir de una encuesta de registro a las organizaciones solidarias por parte del equipo de desarrollo del proyecto, en la que se pide diversa información⁹ y de la cual se toman solo los dos ítems relacionados a las variables.
- b. **Beneficio.** Variable asociada a la dimensión “Generación de Valor”, que entrega los beneficios o las ofertas de valor que las organizaciones proyectan en una alianza con otra organización solidaria. La información para esta variable es recopilada a través de una entrevista.

⁹ Anexo 3

- c. **Factores Críticos.** Esta variable está asociada a la dimensión “gestión de la Alianza”, e indican cuales son los elementos claves para el éxito de una alianza en el Tercer Sector. La información para esta variable es recopilada a través de una entrevista.
3. **Propuestas.** Se consultara a los actores claves, cuáles son las propuestas concretas que ellos vislumbran, a fin de obtener ideas útiles para el diseño de la Comunidad.

Las dimensiones, variables y los instrumentos de exploración se pueden resumir en la siguiente tabla:

Dimensión	Variable	Instrumento
Paradigmas	Paradigma	Entrevista
Construcción de Puentes Colaborativos ¹⁰	Motivación	Encuesta
Construcción del Alineamiento	Necesidad	Encuesta
Generación de Valor	Beneficio	Entrevista
Gestión de la Alianza	Factores Críticos	Entrevista
Propuestas	Propuestas	Entrevista

Tabla 5: Dimensiones y variables

4.2 Construcción de los Instrumentos de Exploración

4.2.1 Entrevistas en Profundidad

4.2.1.1 Elección de la Muestra

Para que la muestra sea representativa y pueda recoger de mejor manera el espectro de discursos de las diversas organizaciones solidarias, se procede a elegir a los entrevistados en base a los siguientes criterios:

1. Identificación de las organizaciones solidarias interesadas, según la base de datos que posee el equipo de desarrollo del proyecto. El resultado es de 60 organizaciones interesadas¹¹.
2. Clasificación por grupos de las organizaciones solidarias según la labor que realizan, siguiendo la Clasificación Internacional de Entidades no Lucrativas propuesta por Salamon y Anheir(1996). La clasificación se establece a partir del análisis de la misión y de los proyectos ejecutados por cada organización, información que se obtiene de una ficha entregada por las mismas organizaciones y de Internet

¹⁰ El titulo esta cambiado del modelo base, en ese caso es: Construcción de Puentes Intersectoriales.

¹¹ Anexo 1

3. Elección de **grupos representativos**, seleccionando los **3 grupos** con mayor cantidad de organizaciones contenidas en ellos. Estos grupos son;

- Desarrollo y vivienda (31 organizaciones).
- Servicios sociales (22 organizaciones).
- Educación e investigación (22 organizaciones).

4. Selección de 4 organizaciones de cada grupo representativo, según el siguiente criterio:

- Las 12 organizaciones de la muestra deben haber participado en el “Encuentro de la Comunidad de Organizaciones Solidarias” (Agosto, 2006).
- 2 organizaciones de cada grupo representativo deben haber participado desde el inicio en el proceso de constitución del proyecto, lo cual significa que han estado presentes en el “I Encuentro de Fundaciones Solidarias” (Agosto 2004) y en el “II Encuentro de Fundaciones Solidarias” (Agosto 2005).
- Las otras 2 organizaciones de cada grupo representativo, deben no haber participado en alguno de los 2 encuentros anteriores.

Según este criterio, las organizaciones elegidas para ser entrevistadas son:

Organización Solidaria	Fund. Contigo	Fund. Solidaria Tph	Fund. América Solidaria	Fund. Banigualdad	Fund. Trascender	Fund. Hogar de Cristo	Fund. Superación de la Pobreza	Fund. Emmanuel	Fund. Cristo Vive	Fund. María Ayuda	Fund. Coanil	Fund. Nuestros Hijos
Encuentro 2004	Asistió	Asistió	No asistió	No asistió	Asistió	Asistió	No asistió	No asistió	Asistió	Asistió	No asistió	No asistió
Encuentro 2005	Asistió	Asistió	No asistió	No asistió	Asistió	Asistió	Asistió	No asistió	Asistió	Asistió	No asistió	No asistió
Encuentro 2006	Asistió	Asistió	Asistió	Asistió	Asistió	Asistió	Asistió	Asistió	Asistió	Asistió	Asistió	Asistió

Tabla 6: Organizaciones entrevistadas

5. Elegidos los grupos representativos y las organizaciones se toman en consideración **los actores de las 4 áreas básicas** en la estructura organizativa de las organizaciones solidarias, que son:

- Directores
- Secretario Ejecutivo o Gerente General
- Profesionales
- Voluntarios

6. Establecida la muestra representativa de organizaciones solidarias a entrevistar establecida, se procede a la selección de los entrevistados. A efectos de privacidad y de manejo de datos, los entrevistados son representados a partir de un perfil en el siguiente sistema de referencia de material empírico.

Variable	Niveles	Abreviación
Actividad de la Organización	Desarrollo y Vivienda	A
	Educación e Investigación	B
	Salud	C
	Servicios Sociales	D
	Derecho y Asesoramiento Legal	E
	Desarrollo del Voluntariado	F
	Organizaciones Internacionales	G
	Religión	H
	Cultura y Ocio	I
	Medio Ambiente	J
	Asociaciones de empresarios, profesionales y empleados	K
	No clasificados	L
	Jerarquía	Director
Secretario Ejecutivo		2
Profesional		3
Voluntario		4
Edad	Joven (15 – 30 años)	a
	Adulto (30 – 50 años)	b
	Maduro (50 años o más)	c
Tamaño de la Organización (N° de Empleados)	Pequeña (0 – 49 empleados)	P
	Mediana (50 -500 (empleados)	M
	Grande(más de 500 empleados)	G
Razón N° Empleados/ N° Beneficiarios	Reducida (0,039 – 0,000)	X
	Mediana (0,099 – 0,040)	Y
	Elevada (0,300 – 0,100),	Z
Sexo	Masculino	M
	Femenino	F

Tabla 7: Sistema de referencia de material empírico

Perfil de los informantes

El perfil de los informantes se basa en los niveles de: actividad, jerarquía, edad y tamaño de la organización. El resultado es el siguiente:

- A1cP: Director de una organización del área de Desarrollo y Vivienda, de tamaño pequeño y que tiene una reducida proporción de trabajadores por beneficiarios. De sexo masculino y de edad madura.
- A2bP: Secretario ejecutivo de una organización del área de Desarrollo y Vivienda, de tamaño pequeño y que tiene una reducida proporción de trabajadores por beneficiarios. De sexo femenino y de edad adulta.
- A3aP: Profesional de una organización del área de Desarrollo y Vivienda, de tamaño pequeño y que tiene una reducida proporción de trabajadores por beneficiarios. De sexo masculino y de edad joven.

- A4cM: Voluntario de una organización del área de Desarrollo y Vivienda, de tamaño mediano y que tiene una elevada proporción de trabajadores por beneficiarios. De sexo femenino y de edad madura.
- B1bP: Director de una organización del área de Educación e Investigación, de tamaño pequeño y que tiene una reducida proporción de trabajadores por beneficiarios. De sexo masculino y edad adulta.
- B2bM: Secretario ejecutivo de una organización del área Educación e Investigación, de tamaño mediano y que tiene una reducida proporción de trabajadores por beneficiarios. De sexo masculino y de edad adulta.
- B3cG: Profesional de una organización del área Educación e Investigación, de tamaño grande y que tiene una elevada proporción de trabajadores por beneficiarios. De sexo femenino y edad madura.
- B4aP: Voluntario de una organización del área Educación e Investigación, de tamaño pequeño y que tiene una reducida proporción de trabajadores por beneficiarios. De sexo femenino y edad joven.
- D1cG: Director de una organización del área Servicios Sociales, de tamaño grande y que tiene una mediana proporción de trabajadores por beneficiarios. De sexo femenino y edad madura.
- D2bP: Secretario ejecutivo de una organización del área Servicios Sociales, de tamaño pequeño y que tiene una mediana proporción de trabajadores por beneficiarios. De sexo femenino y edad adulta
- D3bG: Profesional de una organización del área Servicios Sociales, de tamaño grande y que tienen una elevada proporción de trabajadores por beneficiarios. De sexo masculino y edad adulta.
- D4cM: Voluntario de una organización del área Servicios Sociales, de tamaño mediano y que tiene una elevada proporción de trabajadores por beneficiarios. De sexo femenino y edad madura.

4.2.1.2 **Diseño de la Preguntas de Exploración**

La entrevista en profundidad es confeccionada a partir de las variables exploratorias indicadas en los puntos anteriores. Su estructura tiene dos partes: La primera tiene como objetivo entrar en confianza con el entrevistado y conocer datos de su historia y de la historia de la fundación. La segunda parte busca recoger información relacionada con las variables exploratorias Necesidad, Motivación, Factores Críticos y Propuestas

La estructura de la entrevista es la siguiente:

Parte	Variable de exploración	Pregunta
1° Parte (introducción)	Ninguna	¿Cuéntame brevemente la historia de tu fundación?
		¿Cuéntame la historia tuya dentro de la fundación?
2° Parte	Paradigma	¿Cuál es tu visión respecto a la vinculación y/o colaboración entre las organizaciones solidarias?
	Beneficio	¿Cuál es el beneficio que tú vez a la vinculación de tu organización con otras organizaciones solidarias?
	Factores Críticos	¿Cuáles son los factores críticos que posibilitan o impiden la vinculación?
	Propuestas	¿Qué propuestas concretas puedes plantear para generar vinculación?

Tabla 8: Estructura de la entrevista

4.2.2 Encuesta de registro de las Organizaciones Solidarias

4.2.2.1 Elección de la muestra para la encuesta

El criterio determinado para elegir las organizaciones solidarias en la muestra es que las organizaciones hayan manifestado interés por participar en el proyecto de la Comunidad, mediante el envío de un pre-convenio de incorporación a la Comunidad.

A partir de este criterio, el número de organizaciones solidarias que componen la muestra es de 60 (anexo 1).

La encuesta que recopila la información fue enviada por la revista Desafío. Con ella se pretende obtener información sobre las organizaciones solidarias que están en la etapa inicial del proyecto. Esta encuesta recoge una cantidad de información superior a la requerida a efectos del trabajo de título, siendo la información fundamental la relacionada con las variables Motivación y Necesidad. Las encuestas fueron respondidas por las contrapartes definidas por los directores ejecutivos de las distintas organizaciones solidarias.

El formato de la encuesta de registro enviada se puede observar en el anexo 3.

4.3 Resumen de las Variables y Instrumentos de Exploración

La siguiente tabla resume las variables y los instrumentos de exploración empleados.

Dimensiones	Variable	Preguntas o Sub-variables	Instrumento
Paradigmas	Paradigma	¿Cuál es tu <u>visión</u> respecto a la vinculación y/o colaboración con otras Organizaciones Solidarias?	Entrevista
Construcción de Puentes Colaborativos ¹²	Motivación	¿ <u>Motivación</u> para participar en la Comunidad?	Encuesta
Construcción del Alineamiento	Necesidad	¿Mayores <u>dificultades</u> o <u>problemas</u> ?	Encuesta
Generación de Valor	Beneficio	¿Cuál es el <u>beneficio</u> que tú ves en la vinculación con otras Organizaciones Solidarias?	Entrevista
Gestión de la Alianza	Factores Críticos	¿Cuáles son los <u>factores críticos</u> que posibilitan la vinculación?	Entrevista
Propuestas	Propuestas	¿Qué <u>propuestas</u> concretas crees tú que se podrían realizar?	Entrevista

Tabla 9: Variables e Instrumentos de Exploración

¹² El título está cambiado del libro, el cual es: Construcción de Puentes Intersectoriales.

CAPÍTULO 5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

“Es violenta toda acción en que una se comporta como si estuviera actuando solo.”
Levina

5.1 Resultados de las Entrevistas

Al aplicar la metodología descrita en el capítulo anterior, las entrevistas arrojaron una serie de resultados los que serán descritos a continuación. Tales resultados estarán agrupados en función de las variables de exploración.

5.1.1 Paradigmas

Los resultados extraídos de las entrevistas en relación a la variable paradigma se pueden agrupar en las siguientes categorías:

- La vinculación como factor clave en el desarrollo del Tercer Sector.
- Métodos de generación de vínculos.
- Competencia y colaboración como elementos antagónicos.
- Realidad actual de la vinculación en el Tercer Sector.

El análisis de las categorías se presenta a continuación.

5.1.1.1 La vinculación como factor clave en el desarrollo del Tercer Sector.

Las entrevistas arrojaron que la vinculación y la colaboración entre las organizaciones del Tercer Sector son consideradas claves por las organizaciones solidarias, tanto para el crecimiento y mejora de cada organización solidaria como del sector en su conjunto.

También se puede aseverar que detrás de la importancia dada a la vinculación y la conformación de redes entre las organizaciones, subyace el juicio de que cada organización solidaria es limitada, tanto en su capacidad para solucionar los problemas sociales como en sus competencias centrales, y que solo un trabajo mancomunado podrá hacer que se genere una acción más potente, integral y efectiva que responda a las distintas problemáticas sociales.

“Yo siento que esto (la vinculación) es sumamente necesario. Siempre lo ha sido, no solamente ahora. A mí me encanta colaborar con otros y me siento como parte de la sociedad que quiere responder a la necesidad solidariamente.” (D1cG)

“El apoyo nosotros no podemos darlo solo, entonces es fundamental para nuestro trabajo diario la relaciones con otros. Cada uno de los centros tiene relación con otras instituciones que trabajan en lo local y que potencian nuestro trabajo. Las iglesias y grupos solidarios, las comunidades de base, otras ONG que tienen presencia en el territorio, los gobiernos locales, ósea, para nosotros es fundamental; sin eso nuestro trabajo sería más penca, creo yo.” (A2bP)

“Yo personalmente creo demasiado en la asociatividad, yo creo que es clave. Creo que todos tenemos fortalezas y debilidades y de repente encontrar en otros, que te complementen en tu debilidad con una fortaleza, es tremendamente importante.” (B1bP)

“O sea para nosotros este (el trabajo en redes) es un eje transversal de nuestra acción. Uno porque estamos convencidos de que no somos capaces de hacer todo solo y tampoco es conveniente. En segundo cosa, porque nosotros digamos. Reconocemos que a medida de que el usuario disponga de más redes, tiene un mayor capital social y también esto es algo importante para nosotros de promover.” (D3bG)

5.1.1.2 **Métodos de generación de vínculos**

Algunos entrevistados entregaron ciertos juicios relacionados a las formas en que se debiera generar vinculación. Entre estas se puede mencionar:

- La importancia de la confianza en la conformación de la Comunidad.

“Yo creo que (la vinculación) parte por tener más unión y más confianza. Yo creo que la confianza entre las instituciones es súper importante.” (A1cP)

- La necesidad de que haya un ente unificador para organizar las acciones colaborativas entre las organizaciones solidarias.

“Creo que todos tenemos fortalezas y debilidades y puedes encontrar en los otros alguien que complemente tu debilidad con una fortaleza. Esto es tremendamente importante, por lo mismo creo que es necesario que hayan entes unificadores que organicen un poco a las diferentes organizaciones sociales.” (B1bP)

- No se debe pretender que todas las organizaciones se vinculen a una Comunidad.

“No hay que pretender que todas las organizaciones se junten. Sólo se junten aquellas que tienen fines parecidos.” (A3aP)

5.1.1.3 **Competencia y colaboración como elementos antagónicos.**

Se puede observar que existe una visión antagónica entre la colaboración y la competencia, existiendo para la competencia un juicio negativo. Esto provoca que se genere el juicio de que para poder colaborar entre las organizaciones es necesario evitar la competencia en todos los ámbitos.

“[...] nunca me gustaría competir con ellos (las organizaciones solidarias). Me gustaría colaborar con ellos. Me gustaría crear lazos de comunicación, de apoyo mutuo, de intercambio de experiencias, de fraternidad y de complicidad para dar la mejor solución a los sectores de la sociedad que necesitan apoyo” (D1cG)

“[...] en el sentido de fundaciones que están trabajando en el misma área, más vale unirse que competir. Entonces, yo creo, que se gana por todos lados cuando hay asociaciones.” (D2bP)

“[...] yo creo en la colaboración, yo creo en esta fórmula para ganar. No creo ni en la competencia, ni en el gallito. Esto al final solo te desgasta” (A3aP)

5.1.1.4 **Realidad actual de la vinculación en el Tercer Sector.**

Con respecto a la realidad actual del Tercer Sector, esta se puede observar a partir de distintos acercamientos. Estos acercamientos se pueden agrupar en las siguientes sub-categorías:

a. El rol de la organización solidaria

El poder que el Estado tiene con varias organizaciones solidarias, a través del financiamiento que este les entrega, ha hecho que algunas organizaciones estén empezando a convertirse en consultoras de él. Esto se debería a que el Estado no ha entendido el rol de este tipo de organizaciones, en relación a la capacidad de realizar acciones autónomas y de ser un espacio de expresión y reflexión independiente. Todo esto ha provocado que las organizaciones solidarias en estos momentos, estén mucho más enfocadas a la acción que a la reflexión.

“[...] el Estado sigue jugando un rol tremendamente relevante, cosa que no encuentro tan mala. Lo que encuentro muy malo es que no se les haya abierto espacios a la sociedad civil. Ahí estamos en un espacio que hay que intentar de ganar y esto pasa [...] porque, en definitiva, las ONG, las fundaciones o corporaciones no sigan siendo verdaderas consultoras del Estado, sino que, efectivamente, tengan la capacidad de desarrollar aquello que creen que es necesario desde su punto de vista” (B2bM)

“[...] las instituciones afines a nosotros están mucho más orientadas a la acción. Somos organizaciones de acción. La sociedad nos da recursos y no espera que yo me transforme en una universidad, no, no espera eso. Lo que espera es que yo atienda a personas que viven situaciones de pobreza [...]. Esto está bien, pero no existen recursos para generar conocimientos, tanto acerca de lo que hacemos como de lo que tendríamos que hacer. Entonces yo creo que allí hay una cosa que es necesaria.” (D3bG)

b. La visión de cuerpo en el Tercer Sector

Las organizaciones solidarias en la actualidad no se ven a sí mismas como entidades disgregadas, sino que se reconocen como partes de un cuerpo que puede ser la sociedad civil o el Tercer Sector, considerándose como compañeras de camino y sabiendo que lo que afecta a una organización solidaria, positiva o negativamente, también afecta al resto del sector.

“Yo siento que la sociedad necesita muchas organizaciones [...] que con nosotros conforman la sociedad civil y que respondan a las necesidades de la sociedad y ante todo de aquellos que requieran de ayuda en solidaridad. Entonces, con todas las otras organizaciones yo me siento hermana” (D1cG)

“[...] de partida nosotros pertenecemos al mismo rubro. Lo que le afecte a ellos también nos afecta a nosotros por lo tanto hay una cosa de cuerpo que tiene que mantenerse.” (A3aP)

c. La existencia de la colaboración en el Tercer Sector

La colaboración entre las organizaciones solidarias no es algo novedoso, pues ellas reconocen que han colaborado de manera natural por muchos años, aunque también se denota la necesidad de que esta colaboración este continuamente empujada por algunas organizaciones.

“Yo creo que si hay colaboración. Porque una cosa es juntarse todo los organismos y lo otro, que es distinto, es la colaboración de una con otra. Y creo que si hay colaboración. Por lo menos a nosotros nos están solicitando continuamente la colaboración” (B1bP)

“Yo creo que hay múltiples formas de colaboración, pero yo creo también que esas cosas son bastante naturales. Yo creo que se dan. Yo creo que hay que darle un empujoncito. O sea, constantemente, tú tienes que estar tratando de que efectivamente eso se dé.” (B2bM)

d. El enorme potencial de colaboración existente.

A pesar que actualmente hay colaboración natural en el Tercer Sector, existe el juicio de que todavía hay un enorme potencial de colaboración que no se ha explotado y que es posible de explotarlo y hacerlo fecundo, siempre y cuando las personas a cargo de las organizaciones solidarias estén dispuestas a abrirse a la cooperación mutua.

“Yo creo y tengo experiencia de que existe colaboración, existen las ganas de saber qué es lo que hace el otro, interesarse en que están, yo creo que eso existe y es real, por ejemplo en el área de discapacidad, nosotros sabemos cuáles son las organizaciones que trabajan en el mismo tema, o por lo menos intentamos saber. Ahora, el grado de colaboración yo creo que pudiera se mucho mejor, también hay, pero diría en mi percepción de que podríamos sacarle mas trote.” (B3cG)

“También creo, que los niveles de cooperación y coordinación pueden ser enorme, pero enormes. Y esto pasa por las personas.” (B2bM)

5.1.2 Beneficios

Los beneficios que las organizaciones solidarias ven en la vinculación entre organizaciones se pueden sintetizar en las siguientes clases:

- Aumentar la capacidad de negociación frente al Estado.
- Incrementar el conocimiento en las organizaciones.
- Entregar una acción social más integral.
- Generar economías de escala.
- Posibilitar una mayor especificidad y cobertura.
- Aumentar la motivación en los trabajadores.
- Construir capital social en el Tercer Sector.

5.1.2.1 **Aumentar la capacidad de negociación frente al Estado**

Las organizaciones solidarias ven como beneficios en el hecho de unirse, una mayor capacidad de negociar con el Estado, pudiendo así influenciar de mejor manera en las políticas públicas, como también solucionar ciertos problemas relacionados a sus acciones.

“Yo te diría que entre todos, también, podamos hacer sentar al Estado cuando se trata de problemas estructurales.” (D1cG)

“[...] yo creo que si nosotros queremos influir [...] en las políticas sociales e influir en el Estado sobre determinados puntos que afectan a las personas que viven en condiciones de pobreza, por supuesto que la sinergia de una red, es mucho más potente que una acción individual”. (D3bG)

5.1.2.2 **Incrementar el conocimiento en las organizaciones.**

Como se mencionó en la variable “Paradigmas”, las organizaciones del Tercer Sector están muy enfocadas a la acción. Esto provoca que para ellas les sea difícil generar y formalizar nuevos conocimientos tanto para mejorar su gestión interna, como para potenciar y enfocar de mejor manera el trabajo con sus destinatarios. Por lo tanto, las organizaciones ven en la vinculación con otras la posibilidad de obtener nuevos y mejores conocimientos.

“[...] buscamos input, conocimientos, experiencias en otros lados. En estos momentos hay un estudiante en práctica investigando como lo han hecho otras instituciones sociales chilenas que han tratado de internacionalizarse porque sabemos que hay equivocaciones.” (A3aP)

“si unos tienen una especialidad en un área y conocen bien ese trabajo, entonces pueden ir entregando la información y potenciándose unas con otras” (D2bP)

5.1.2.3 **Entregar una acción social más integral.**

Otro beneficio de la colaboración que las organizaciones solidarias observan es la posibilidad de que al juntarse organizaciones complementarias estas puedan entregar una atención más integral y ayudar en distintas dimensiones. De esta manera el destinatario recibe una atención más completa, lográndose así mejores resultados.

“(El beneficio es) Que uno puede dar una atención más integral. Que uno se potencia con miradas diferentes, como equipo. Que uno también saca fuerza porque se da cuenta que hay otro que también está trabajando por sacara adelante un país más digno y más justo.” (A2bP)

“[...] yo creo que se potencia la acción social, frente al usuario de un determinado servicio. Si nosotros trabajamos con personas que tienen situación de pobreza, esa persona tiene muchas dimensiones de su vida personal que requiere de un trabajo. Entonces, el hecho de poder tomar, digamos de parte de los distintos miembros de la red, aquellos aspectos que cada uno puede aportar. Creo que es favorable, para quien lo recibe.” (D3bG)

“[...] el unirse es súper bueno, independiente que a lo mejor vayamos todos para el mismo lado. Pero todos juntos puedes hacer una cuestión mucho más grande que conlleva una mejor ayuda. (A4cM)

5.1.2.4 **Generar economías de escala**

Las organizaciones vislumbran que al vincularse ellas pueden comenzar a crear plataformas comunes que posibiliten el compartir recursos, produciéndose así una disminución en el costo unitario de los insumos.

“Yo creo que lo más importante que puede provocar la vinculación [...] es el crear entes de mayor envergadura que permitan hacer sostenibles las instituciones [...] utilizando plataformas comunes”. (A1cP)

“Podríamos potenciarnos mucho más. Podríamos aprovechar mejor los recursos, incluso yo creo que si nosotros logramos crear un mayor enlace, nosotros podríamos compartir recursos, pues lo que uno tiene de más puede ser necesario para el otro.” (D1cG)

5.1.2.5 **Posibilitar una mayor especificidad y cobertura.**

Debido a que las organizaciones solidarias al vincularse tienen la posibilidad de valerse de otras para poder atacar problemas complejos, es que estas pueden ahora apuntar a los problemas y destinatario en que ellos son competentes de manera más clara y específica. Esto le entrega la posibilidad de llegar mejor a su destinatario objetivo, en definitiva, a una mayor cobertura.

“Si tú quieres crecer, si tú quieres mejorar y quieres emplear un mejor servicio, que en el fondo es lo más importante, tienes que buscar formas para hacer mejor tu trabajo. Una es con la gestión interna [...]. La otra forma es haciendo alianza, buscando partners para ciertos temas.” (B1bP)

“Bueno, la colaboración sería muy beneficiosa, para así llegar a más gente todavía.” (D4cM)

5.1.2.6 **Aumentar la motivación en los trabajadores**

Debido a que el trabajo en muchas organizaciones es agotador tanto físicamente como mentalmente y las remuneraciones usualmente son más bajas que el mercado es que la motivación intrínseca¹³ es un factor clave en las organizaciones del Tercer Sector. Por lo tanto, el vincularse con otras organizaciones y reunirse con otros “compañeros de camino” implica un aumento en la motivación de los trabajadores, pues se ven acompañados en el cumplimiento del sueño institucional.

“[...] es muy iluminador juntarse con otras personas, aunque sea de distintas áreas de trabajos, porque te va estimulando, porque te va enseñando. Es muy alimentador, unos con otros”. (D2bP)

¹³ Motivaciones intrínsecas: Aquello que nos nace naturalmente y que nos gusta (Castro, 2007).

“Que uno también saca fuerza, porque se da cuenta que hay otro que también está trabajando por sacar adelante un país más digno y más justo. Porque uno no está solo, porque uno se encuentra en el espacio con otro, saca nuevas ideas, comparte, se potencia, en el fondo.” (A2bP)

5.1.2.7 **Construir capital social en el Sector**

Las organizaciones consideran como un beneficio generado al vincularse entre ellas, el aumento del capital social para el destinatario en función del número de redes a la que este puede disponer, ya que cada organización solidaria por sí sola es incapaz de satisfacer todas las necesidades sociales de sus destinatarios.

“Uno porque estamos convencidos de que no somos capaces de hacer todo solo y tampoco es conveniente [...]. Reconocemos que a medida de que el usuario disponga de más redes tiene un mayor capital social y también esto es algo importante para nosotros de promover.” (D3bG)

5.1.3 **Factores que facilitan la vinculación en el Tercer Sector**

Las entrevistas arrojaron como resultados una serie de factores facilitadores de unión, los cuales para efectos de ser expresado, están agrupados en las siguientes categorías:

- Actitudes positivas de sociabilización
- Acciones facilitadoras de vinculación
- Proceso de generación del proyecto colectivo

5.1.3.1 **Actitudes positivas de sociabilización**

Dentro de los factores que facilitan la vinculación existen un grupo que está asociado a ciertas actitudes de convivencia.

a. Respeto, confianza, transparencia y reciprocidad.

Las organizaciones solidarias consideran que tener entre ellas actitudes positivas de sociabilización como: la confianza, el respeto, la humildad, la reciprocidad en el trato y la transparencia, es clave para el éxito de cualquier alianza con otras organizaciones del sector.

“O sea, tanto los bienes como los equipos están al servicio (de otras organizaciones), siempre y cuando sea en una relación de confianza, de reciprocidad, de transparencia. Eso sí, no de hacer el trabajo al otro, porque también hay frescos en esto, ¿no?” (A2bP)

“Yo creo que la confianza y el creer que los otros lo hacen también bien, y no pensar que solo uno lo hace bien. Como mirarte mucho al ombligo. Siento que eso nos falta, como esa gratuidad de confiar y decir: “ok, sabís que el otro lo hace igual de bien y no criticarlo, dejarlo ser nomás”. Como que esa es la tendencia: la tendencia a criticar al otro. Por eso yo creo que más que criticar es respetar y tratar de llegar a consenso” (B3cG)

b. Conocimiento de la propia organización y de las otras

Conocerse a sí mismo, es una clave para poder generar un real encuentro con el otro, como lo decía Anselm Grün (2001): “Quien sabe de sus límites, podrá acercarse al otro y encontrarlo verdaderamente”. Por lo tanto las organizaciones deben primero saberse limitadas y a la vez saber que existen otras que pueden complementarla. El tener conciencia de ello implicará un gran paso en el éxito de cualquier alianza.

“Yo creo que en el fondo es tan simple como la sinergia. Como saber que tú eres bueno para algunas cosas y yo para otras. Como que no sabría decirte cuáles son los factores críticos, pero yo creo que es una cuestión de posturas.” (B1bP)

c. Aprender a compartir en la diversidad

Las organizaciones son diferentes entre sí, esto es una realidad, por lo tanto el desafío de cualquier alianza no es normalizar a todas bajo una misma misión o unos mismos valores y estrategias. La clave es aprender a compartir, colaborar y consensuar en la diversidad sin que las organizaciones pierdan su identidad.

“Y lo otro, las dirigencias tienen que estar dispuestas a compartir de la diversidad, ¿no? Porque resulta que, claro somos instituciones con miradas políticas diferentes, con miradas desde la fe diferentes, y para que eso hay que estar dispuesto a entender que el mundo es diferente y que uno tiene que aceptar la diferencia.” (A2bP)

“[...] el momento del realismo, es decir: mira, con esto contamos, esto es lo que somos, esta es nuestra condición y con esto tenemos que tratar de armar algo. Y a veces hay diferencias, yo puedo tener una opinión de que tenemos que superar pobreza y estoy seguro que tú también la tienes, pero podemos tener visiones distintas de cómo se hace. [...] pero cuando estás en esto otro y dices, no si mis intenciones son todas concordantes y no, a veces también la forma de abordar los problemas, es distinta y yo creo que eso hay que asumirlo.” (B2bM)

5.1.3.2 Acciones facilitadoras de vinculación.

a. Límites claros

La creación de alianzas y redes entre organizaciones implica generar una serie de consensos tanto en el plano estratégico como en el operativo. Por lo tanto, es importante establecer un marco de acción que permita a las organizaciones ubicarse y poder generar una mejor gestión de la Comunidad.

“Entonces por eso te digo, hay que meterse en el tema, ver lo que hay, ver de qué manera generosamente tú puedes cooperar, pero no basta la buena voluntad. Tú tienes que fijar primero, protocolos de modus vivendi (convivencia), de cómo vas a operar, de cuáles son las líneas básicas en las cuales te vas a entender, por allí yo creo que va la cosa.” (B2bM)

b. Generar un lenguaje común

Para poder establecer una alianza estable y efectiva es necesario que en el inicio de la Comunidad se genere un lenguaje común en torno a ciertas distinciones, como lo son los conceptos de organización solidaria y Tercer Sector.

“Para mí hay un tema de definiciones que es súper importante, yo creo que es una cosa más de lenguaje. Yo creo que es súper importante que nos pongamos de acuerdo... El paso de la organización sin fines de lucro a..., de las ONG a las OESC, a la OECFL, habla de un montón de referencias de lo que la gente tiene en la cabeza. De organización solidaria, de organización de ayuda mutua, de organización de interés público, allí hay un mundo. (A3aP)

c. Entregar recursos a la Comunidad

Un requisito básico para que la Comunidad sea operativa, es poseer personal contratado que mantenga a la Comunidad activa, junto a una cantidad razonable de recursos económicos. De esta forma es posible generar el trabajo necesario para animar todas las labores requeridas por la Comunidad y gestionar los proyectos que vayan surgiendo en el tiempo.

“Para eso se necesita una persona que sea contratada y que pueda mantener esta red. Porque igual existen muchas ganas de hacer cosas, pero a veces los tiempos que cada uno le dedica a su organización, hace que cueste poder mantener algo constante en el tiempo.” (B3cG)

5.1.3.3 Proceso de generación del proyecto colectivo.

Se ha querido agrupar los siguientes factores de éxito en esta categoría, debido a que detrás de ellos se observa un proceso relevante para el éxito de cualquier colaboración. Este es el proceso de generación del proyecto colectivo. Este se puede resumir en 3 pasos necesarios los cuales son:

a. Entender la importancia de la vinculación

La vinculación y colaboración no se generará si entre todos los actores de cada organización solidaria no existe a priori un convencimiento de que la vinculación es relevante para ellas y para la sociedad.

“Yo creo que para juntarse con otro requiere [...] que los equipos de las instituciones entiendan que es importante. Y que es relevante para su trabajo. Eso no es tan fácil porque en general la gente tiende a pensar que esto es una competencia y tienden a pelearse los pobres en los espacios locales. Dicen: ‘no, este es mío’”. (A2bP)

b. Generar los objetivos comunes

Ya entendiendo que la vinculación es importante, para que un proyecto de alianza surja será clave el consensuar un objetivo común el cual se convierta en el móvil inspirador para cada organización solidaria. Este móvil no tiene que ser necesariamente motivado por utilitarismos, también puede tener motivaciones del tipo altruista.

“Juntarse por juntarse no tiene sentido, las redes se dinamizan porque buscan algo compartido. Bueno, ¿qué nos congrega?, ¿por qué queremos ser más? y ¿por qué queremos estar juntos? En cuanto tu logras activar esos objetivos, puedes empezar a desarrollar un camino y trabajar juntos.” (A3aP)

“Existe una dificultad para sumar en vías para un fin común y yo creo que existe una dificultad para establecer un objetivo común para la red que supere las individualidades.” (D3bG)

c. Priorizar el objetivo del colectivo

Todo objetivo generado será letra muerta si las organizaciones no son capaces de poner en sus prioridades este objetivo común y estar dispuestos a entregar parte de sus recursos y poder.

“Hay que tener claro que mas allá de la institución, está el objetivo, entonces pensando en el objetivo yo creo que hay que hacer esfuerzos en ese sentido, en caminar, liberarse de la propiedad de las cosas de tener como el poder la administración esas cosas. Hay que pensar en el objetivo no en la institución en particular.” (A1cP)

5.1.4 Factores que dificultan la vinculación en el Tercer Sector

Las entrevistas arrojaron como resultados una serie de factores que dificultan la vinculación, los cuales están agrupados en las siguientes categorías:

- Actitudes negativas de sociabilización.
- Acciones que dificultan la vinculación.
- Las diferencias entre las organizaciones solidarias.
- La falta de tiempo.

5.1.4.1 Actitudes negativas de sociabilización

a. Envidia, individualismo, ego y soberbia

Las organizaciones estiman que conductas que vienen desde una visión individualista de la organización como son: la envidia, el ego y la soberbia, son actitudes que pueden entorpecer enormemente cualquier intento de vinculación entra organizaciones y deben ser erradicadas de la Comunidad.

“Hay una serie de personalismos que son súper fuertes, entonces; ¿Quién es el gallo que finalmente escribe más artículos en la prensa? ¿Quién es el que va a dirigir tal cosa

u otra? Hay muchos personalismos. Yo creo que se mezclan cuestiones, es muy complicado, hay temas de interés que creo que es difícil de entender.” (B2bM)

b. La incapacidad de ceder poder

Junto con las conductas anteriores, una actitud que acaece hoy en día es la poca capacidad de ceder el poder por parte de las organizaciones, requisito base para generar colaboración. Por esto será importante convencer a las organizaciones solidarias de los beneficios que la Comunidad traerá a su organización y a la sociedad, junto con transmitir el espíritu que lleva un proyecto de este tipo. Conjunto a lo anterior también será importante la forma en que se maneje el poder al interior de la Comunidad para evitar tensiones por el liderazgo de esta.

“Creo que uno de los factores críticos es la pérdida de poder que puede experimentar un miembro de la red respecto de otros. Yo creo que en eso hay siempre una tensión con respecto de quien va a liderar la red.” (D3bG)

“Yo creo que son como las reservas personales, como los feudos propios que las personas no quieren entregar, como su poder en estas instituciones. Y de repente se necesita una asociación para hacer a las instituciones más operativas. Entonces como que nadie quiere perder su pedazo, su poder.” (A1cP)

c. Los prejuicios y el miedo

A partir del individualismo de hoy, el sentimiento de inseguridad y miedo frente al otro es mayor, dicho factor inhibe la confianza y dificulta cualquier acuerdo. Por otro lado este alejamiento del otro también es un factor detonante de prejuicios que acrecientan las diferencias y las rivalidades.

“Muchas de las instituciones como nosotras, instituciones solidarias, viven de las donaciones. Entonces yo creo que también las cúpulas están un poco asustadas de que nos podamos quitar los donantes y si el otro maneja mucha información mía, me puede quitar algo. Yo creo que hay que vencer esos recelos.” (A2bP)

5.1.4.2 Acciones que dificultan la vinculación

a. El competir

Un factor que inhibe la vinculación es la competencia desmesurada por recursos, beneficiarios y en menor medida por voluntarios. Esta visión de competencia, proviene del contexto cultural nacional, en el que se encuentran las organizaciones, donde la economía de mercado es vista como la mejor manera de ordenamiento socioeconómico. Todo esto provoca que las organizaciones estén contantemente a la defensiva y no estén tan dispuestas a compartir y colaborar entre ellas.

[...] (Dificulta la colaboración) una visión de miope entre las instituciones, lamentablemente con este concepto que es la competencia para conseguir recursos en vez de organizarse para que juntos ayudemos a la sociedad. (D1cG)

“Muchas veces las OS están peleando entre ellas por los recursos, entonces también hay un tema de la libre competencia, que nos encanta en este país y así el individualismo también llega al nivel de las OS.” (A3aP)

b. Acciones anti-éticas

Como la confianza y las actitudes positivas de sociabilización son clave para el éxito de una alianza, cualquier factor que la debilite es sumamente nocivo, por ende una acción que no esté dentro de un comportamiento ético basado en la sinceridad y el respeto, por parte de los líderes de la Comunidad o de alguno de sus miembros, será un factor obstaculizado para crear Comunidad.

“[...] siempre está la amenaza de que o me va robar la idea, o se va a meter, o nos criticamos porque hay un tema de ego, nos criticamos en el hacer cosas” (B3cG)

5.1.4.3 Las diferencias entre las organizaciones solidarias

Dentro del mundo de las organizaciones solidarias existen diferencias que pueden gatillar separación en una vinculación, si no se aprende a convivir con ellas. Dentro de las diferencias existentes se pueden dar como ejemplo, las diferencias de tamaño, orígenes, intereses, lugar geográfico, enfoques (entre el asistencialismo y la autogestión), visiones políticas o religiosas.

“Ahora yo creo que puede haber distintos orígenes de surgimiento, tanto de cada una de las fundaciones, o corporaciones u ONG. Por ejemplo, nosotros hemos nacidos, porque un religioso nos forma, eso puede hacer que le provoque un montón de anticuerpos a otras ONGs que nacieron [...] en el gobierno de Pinochet, que estaban buscando canales de expresión o maneras de poder salir de la dictadura. Entonces nacieron con otros orígenes y dicen: bueno no, este es un asistencialista, está en la filantropía nosotros estamos en otra, o sea como que existe una dificultad para sumar en vías para un fin común” (D3bG)

“Los distintos enfoque entre las mismas organizaciones o si una organización está recién surgiendo puede ser que este mas desorganizada y la otra puede ver algún tipo de desprestigio en eso.” (B4cM)

5.1.4.4 La falta de tiempo

El tiempo es un factor relevante para la generación de cualquier proyecto asociativo, puesto que en un inicio es necesario invertir una gran cantidad de tiempo por parte del las jerarquías de las organizaciones solidarias. Por lo tanto el uso adecuado y eficiente del tiempo tanto de los directores, como de los secretarios ejecutivos de las organizaciones solidarias será clave.

“En mi caso, de repente el factor tiempo es una limitante, por lo que de alguna manera siempre, hay que buscar alguna persona de la fundación en que uno pueda, digamos delegar esa función” (D2bP)

“O sea mientras estemos todos corriendo por todos lados para sobrevivir para que no quiebren las ONGs, súper difícil que tengamos tiempo para hacer un trabajo colaborativo.” (A3aP)

5.1.5 Propuestas Generadas

Por último, las entrevistadas entregaron una gran cantidad de propuestas sobre cuales pudiesen ser las distintas acciones y prácticas que debiera tener una alianza entre organizaciones solidarias. Las propuestas están agrupadas en las siguientes categorías:

- Acciones entre organizaciones solidarias
 - Generar y compartir conocimiento.
 - Compartir recursos.
 - Transferir beneficiarios.
- Acciones para una agrupación de organizaciones solidarias.
 - Generar propuestas y alianzas con el Estado.
 - Convertirse en un referente del Tercer Sector.
 - Fomentar la solidaridad en el país.
- Practicas para generar comunidad.
 - Actividades para generar comunidad
 - Formas de vinculación

5.1.5.1 Acciones entre organizaciones solidarias

a. Generar y compartir conocimiento

Las organizaciones debieran generar estructuras que posibiliten la generación e intercambio de conocimientos entre ellas, para poder lograr esto se propone las siguientes actividades:

- Pasantías entre las organizaciones solidarias.
- Proyecto de gestión del conocimiento.
- Generar estudios sobre temas afines
- Compartir los estudios generados en las organizaciones.
- Compartir las metodologías de trabajo con los destinatarios.
- Compartir los métodos de administración de las organizaciones solidarias.
- Compartir experiencias.
- Normalizar cierto tipo de intervenciones.
- Diagnosticar los efectos que van produciendo los programas sociales en sectores comunes.
- Diagnóstico actualizado respecto de cuales son aquellos segmentos de población que están quedando desatendido de la política social.

b. Compartir recursos

Debido a la dinámica que sumerge a las organizaciones solidarias, estas frecuentemente tienen recursos que pueden compartir con otras, haciendo que en el resultado global las organizaciones sean más eficientes en el uso de estos recursos. Los recursos que las organizaciones solidarias pueden compartir son:

- Recursos que no ocupan en determinados momentos, como son el caso de los salones y otros recursos físicos.
- Recursos que tienen en exceso, como por ejemplo es el caso que llegue a una organización una gran cantidad alimentos perecibles superior a las necesidades de sus destinatarios.
- Recursos que poseen, pero que no ocuparan. Como puede ser el caso de que le llegue a un hogar de niñas ropa de hombres.
- Recursos comunes, como es el caso de tener una misma sede, en donde funcionen 2 programas de distintas organizaciones.

c. Transferir beneficiarios

A partir del conocimiento de otras organizaciones se pueden comenzar un proceso de trasferencia de beneficiarios, en donde cada organización cubra distintas necesidades del destinatario. De esta forma el destinatario recibe una mejor atención y la organización solidaria puede focalizarse y especializarse de mejor manera.

5.1.5.2 Acciones para una agrupación de organizaciones solidarias.

a. Generar propuestas y alianzas con el Estado

Las organizaciones al aumentar su poder de negociación con el Estado pueden empezar a generar alianzas más beneficiosas con él. A partir de esto la agenda de relaciones con el Estado debiera abarcar los siguientes temas:

- Mejorar la ley de donaciones.
- Realizar propuestas enfocadas a los destinatarios.
- Generar alianzas para abarcar conjuntamente territorios o grupos de interés.
- Generar mesas de trabajo intersectorial.

b. Convertirse en un referente del Tercer Sector

Conjunto con la propuesta anterior, la posible vinculación entre varias organizaciones solidarias también puede generar la creación de entes referentes del Tercer Sector, los que representen a un gran número de organizaciones. Estos referentes pueden generar las siguientes acciones.

- Publicar columnas de opinión en los diarios.
- Posicionar temas en la agenda pública.
- Participar en espacios de discusión.
- Dar a conocer las acciones de las organizaciones solidarias.

c. Fomentar la solidaridad en el país

Otra acción que una agrupación de organizaciones solidarias puede hacer es la de fomentar la solidaridad en el país, esto puede hacerse a través de distintos mecanismos como por ejemplo:

- Generar campañas publicitarias.
- Realizar seminarios en torno al tema.
- Potenciar el día del voluntariado.
- Colocar temas en el debate.
- Generar seguimiento del nivel de la solidaridad en el país, a través de encuestas.

5.1.5.3 Prácticas para generar comunidad

a. Actividades para generar comunidad

Para poder forjar una vinculación que permita la generación de 'La Comunidad' de Organizaciones Solidarias, las organizaciones entregan las siguientes propuestas:

- Pagar cuotas diferenciadas para poder sostener la gestión de la red.
- Contratar personas que estén encargadas exclusivamente de la red.
- Trabajar las relaciones entre los diversos directores y secretarios ejecutivos de las organizaciones solidarias.
- Juntarse periódicamente entre los directivos de las organizaciones.
- Juntarse periódicamente entre profesionales de áreas afines.

b. Formas de vinculación

En cuanto a la formas de vinculación entre las organizaciones solidarias, las propuestas que surgieron son las siguientes:

- Unir a las organizaciones por áreas de trabajo.
- Generar discursos comunes.
- Aunar criterios en las intervenciones sociales.
- Generar proyectos conjuntos.
- Por regiones.

5.2 Resultados de las Encuestas de Registro

A continuación se presentan los resultados que se obtuvieron a partir de las variables 'Motivación y Necesidad'. Estos resultados fueron recolectados a partir de una encuesta enviada a las 60 organizaciones solidarias que actualmente están participando en la etapa inicial de La Comunidad. Para presentar los resultados se crearon diversas categorías, las cuales agrupan las diferentes respuestas dadas por las organizaciones. Tales categorías se explicarán a continuación y posteriormente se valoraran para poder así observar la relevancia de cada una.

5.2.1 Motivaciones

5.2.1.1 Categorías de la variable Motivación

Para esta variable se establecieron 7 categorías de motivaciones, las cuales son:

- Intercambiar información.
- Promover una cultura solidaria y un país mejor.
- Generar acciones colaborativas.
- Potenciar la organización solidaria y realizar una mejor labor.
- Promover la labor y la realidad de la organización solidaria.
- Crear un referente del Tercer Sector.
- Generar espacios de encuentro y fraternidad.

A. Intercambiar conocimiento

La mayoría de las organizaciones solidarias poseen como motivación para participar en la Comunidad, el poder intercambiar y generar conocimiento. Este conocimiento puede ser un conocimiento explícito o tácito. En este intercambio, las organizaciones valoran preferentemente el conocimiento relacionado con:

- Experiencias de éxito.
- Experiencias de fracaso.
- Buenas y malas prácticas laborales.
- Metodologías de trabajo con los beneficiarios.
- Metodologías de gestión organizacional.
- Ideas innovadoras.

B. Promover una cultura solidaria y un país mejor

Las organizaciones ven en la posibilidad de que al unirse puedan llevar un mensaje potente y común de solidaridad y justicia al resto del país, una motivación para ingresar a La Comunidad. Esta motivación se debe a que la mayoría de las organizaciones del Tercer Sector están impulsadas por misiones altruistas, relacionadas con la construcción de un país mejor, por lo tanto el poder generar este mensaje solidario común se alinea muy bien con su misión.

C. Generar acciones colaborativas

Generar alianzas y redes entre las distintas organizaciones solidarias, es otra de las motivaciones para ser parte de la Comunidad. Tales acciones se enfocan preferentemente a generar trabajo cooperativo.

Se puede deducir que estas acciones colaborativas son solo un medio para poder cumplir propósitos más profundos, como por ejemplo: compartir recursos, compartir conocimientos, complementar los programas desarrollados, dar a conocer la labor de las organizaciones, mejorar su labor, etc.

D. Potenciar la organización solidaria y realizar una mejor labor

Otra motivación para entrar a la Comunidad es la de potenciar a sus organizaciones en cuanto a su institucionalidad y por sobre todo en cuanto a realizar una labor más integral y mejor. Detrás de esto se puede observar que está la concepción de que trabajando unidos se pueden lograr los mejores resultados, pues cada organización no tiene los recursos ni las competencias necesarias para satisfacer todas las necesidades de sus destinatarios.

E. Promover la labor y la realidad de la organización solidaria

Esta motivación está referida a la posibilidad de promover al resto de la sociedad la labor social y las agendas respectivas de las distintas organizaciones solidarias. Conjunto con lo anterior también algunas organizaciones solidarias han expresado el deseo de poder potenciar la imagen del Tercer Sector. Por otra parte las organizaciones expresan el anhelo de hacer más público los problemas sociales que existen en los lugares donde estas se encuentran trabajando.

F. Crear un referente del Tercer Sector

Algunas de las organizaciones solidarias se ve motivadas de participar en la Comunidad por la posibilidad de crear un nuevo referente del sector, el cual pueda ejercer un protagónico e influyente entre los otros sectores del país.

G. Generar espacios de encuentro y fraternidad

Por último, algunas organizaciones solidarias también han expresado la expectativa de que la Comunidad se convierta en una entidad que genere espacios de encuentro y fraternidad entre las distintas organizaciones, construyendo así mayor confianza y conocimiento del otro.

5.2.1.2 Valoración de las categorías

Es posible inferir la importancia de cada categoría de la variable Beneficio, según el número de menciones que cada organización entrega en las 57 encuestas de registro que fueron contestadas correctamente. A partir de esto, los resultados son:

Motivación		
Categorías	Respuestas	Porcentaje
A. Intercambiar conocimiento	30	52,63%
B. Promover una cultura solidaria y un país mejor	25	43,86%
C. Generar acciones colaborativas	23	40,35%
D. Potenciar la OS y realizar una mejor labor	19	33,33%
E. Promover la labor y la realidad de la OS.	8	14,04%
F. Crear un referente del Tercer Sector	7	12,28%
G. Generar espacios de encuentro y fraternidad	6	10,53%

Tabla 10: Atributos Valorados de la variable Motivación

5.2.2 Necesidades

5.2.2.1 Categorías de la variable Necesidad

Para esta variable, se establecieron 9 categorías de necesidades las cuales son:

- Recursos financieros, físicos y humanos.
- Profesionalización y desarrollo organizativo.
- Desconocimiento de la labor de las OS y las problemáticas sociales.
- Asociadas al destinatario.
- Conocimiento.
- Políticas Públicas.
- Voluntariado.
- Redes de Colaboración.
- Motivación y rotación del personal.

A. Recursos financieros, físicos y humanos.

La principal necesidad que la mayoría de las organizaciones solidarias expresan es la falta de recursos tanto económicos, como físicos y humanos. Puesto que esta escasez de recursos les impide crecer y mejorar en sus servicios.

Conjunto a la falta de recursos, también se encuentra el problema de la poca autonomía en algunos ingresos que provienen del Estado. Para esto, algunas organizaciones han expresado su intención de generar mecanismos de autofinanciamiento que les brinde mayor autonomía y menos variabilidad a sus ingresos. También, dentro de este punto el tema de la ley de donaciones se ha convertido en un factor obstaculizador para la recolección de fondos.

B. Profesionalización y desarrollo organizativo

Otra necesidad que poseen las organizaciones, es la falta de profesionalización en algunos procesos internos, lo que provoca ineficiencias en la entrega de los servicios que estas brindan a sus destinatarios.

Una de las causas de esto, puede ser el poco conocimiento respecto a temas de gestión. Otra causa también puede ser que simplemente la organizaciones no tienen el tiempo necesario para poder replantearse las fallas en sus prácticas laborales.

En este punto, también cabe el tema de la alta rotación de trabajadores en algunas de las organizaciones solidarias, lo que impide el mantener una cierta consistencia en algunas acciones y prácticas.

Por último, las organizaciones también ven como necesidad, el poder generar un desarrollo organizativo armónico cuando estas están creciendo y abarcando nuevos campos de acción.

C. Desconocimiento de la labor de las organizaciones solidarias y las problemáticas sociales

El desconocimiento que tiene el resto de la sociedad de la labor y los servicios que las organizaciones brindan se ha convertido en un problema para muchas, pues una alta proporción de sus beneficiarios potenciales no hacen uso de los servicios por este motivo. Al mismo tiempo el desconocimiento dificulta la recolección de nuevos recursos económicos.

En este mismo punto, las organizaciones ven como necesidad, que el país tenga mayor información sobre los problemas sociales que ocurren día a día. Dicha carencia genera prejuicios que hacen más difícil la labor social para las organizaciones.

D. Asociadas al destinatario

Las organizaciones solidarias revelan que necesitan solucionar una serie de problemas asociados a los destinatarios, estos problemas se pueden resumir en los siguientes puntos:

- La falta de sueños en algunos de los destinatario, esto impide que ellos desarrollen una autogestión y puedan solucionar sus carencias.
- La desconfianza con las organizaciones solidarias, que tienen algunos destinatarios por malas experiencias anteriores.
- Las dificultan en cambiar ciertas prácticas o hábitos.
- La lejanía geográfica de algunos destinatarios.
- El desconocimiento del lugar donde se encuentran los destinatarios.
- Diferencias culturales y modos de operación en los distintos puntos geográficos.

E. Conocimiento

La falta de conocimiento también se devela como una necesidad en las organizaciones solidarias. Los conocimientos requeridos difieren entre las organizaciones y son de diferente tipo como por ejemplo: estudios de las condiciones socio-culturales de los destinatarios, métodos de gestión organizacional, mecanismos de ayudas a personas de escasos recursos, etc.

F. Políticas Públicas

La falta de políticas públicas claras que ayuden a solucionar los problemas sociales del país y su continuo cambio, provoca que las organizaciones solidarias no siempre puedan realizar programas que permitan solucionar realmente los problemas sociales. Por lo tanto el poder generar nuevas políticas públicas se revela como una necesidad.

Entre las políticas sociales que las organizaciones mencionan como necesarias de mejorar se encuentran: Educación, salud, infancia, adulto mayor y vivienda social. Conjunto a esto, la ley de donaciones también es vista como una ley a mejorar.

G. Voluntariado

Algunas organizaciones solidarias tienen como necesidad, el aumentar el número de voluntarios y mejorar los procesos de gestión con ellos, permitiéndoles trabajar de manera más eficaz y satisfactoria.

H. Redes de Colaboración

El generar redes de colaboración es otra de las necesidades que algunas de las organizaciones solidarias presentan. Dentro de los tipos de redes que las organizaciones necesitan se puede mencionar: las redes de derivación (si los beneficiarios necesitan otro tipo de prestaciones), redes de apoyo y redes de trabajo e intervención con grupos sociales excluidos.

I. Motivación y rotación del personal.

Por último, algunas organizaciones solidarias tienen como necesidad la falta de motivación que experimentan algunos de sus trabajadores. Este problema puede tener estar causado por los bajos salarios en comparación con el mercado o también por la gran carga psicológica y horaria que poseen algunos cargos. Esto lleva a que los trabajadores en el mediano plazo se desgasten, bajando su productividad. Conjunto con lo anterior esta falta de motivación también provoca en algunas organizaciones solidarias, un alta tasa de rotación.

5.2.2.2 Valoración de las categorías

Al igual que para la variable Beneficio, al valorar las categorías de la variable Necesidad en función de las menciones que cada organización entrega y el número de encuestas respondidas correctamente (55), es posible inferir la importancia de las diferentes categorías. A partir de esto los resultados son los siguientes:

Necesidad		
Categorías	Respuestas	Porcentaje
A. Recursos financiero, físicos y humanos	43	78,18%
B. Profesionalización y desarrollo organizativo	12	21,82%
C. Desconocimiento de la labor de las OS y las problemáticas sociales.	9	16,36%
D. Asociadas al destinatario	6	10,91%
E. Conocimiento	5	9,09%
F. Políticas Publicas	5	9,09%
G. Voluntariado	3	5,45%
H. Redes de Colaboración	3	5,45%
I. Motivación y rotación del personal	3	5,45%

Tabla 11: Resultados consolidados de Necesidades

5.3 Resumen de los resultados

A continuación se presenta un resumen de los resultados de las variables de exploración.

Paradigmas	Beneficios	Factores Positivos	Factores Negativos	Propuestas	Motivaciones	Necesidades
1. La vinculación como factor clave en el desarrollo del Tercer Sector.	1. Aumentar la capacidad de negociación frente al Estado.	1. Actitudes Positivas de Sociabilización	1. Actitudes negativas de sociabilización	1. Acciones entre OS	1. Intercambiar información	1. Recursos financieros, físicos y humanos.
2. Métodos de generación de vínculos.	2. Incrementar el conocimiento en las organizaciones.	1.1. Respeto, confianza, transparencia y reciprocidad.	1.1. Envidia, individualismo, ego y soberbia,	1.1. Generar y compartir conocimiento	2. Promover una cultura solidaria y un país mejor	2. Profesionalización y desarrollo organizativo
3. Competencia y colaboración como elementos antagónicos.	3. Entregar una atención más integral.	1.2. Conocimiento de la propia organización y de las otras	1.2. La incapacidad de ceder poder	1.2. Compartir recursos	3. Generar acciones colaborativas	3. Desconocimiento de la labor de las OS y las problemáticas sociales.
4. Realidad actual de la vinculación en el Tercer Sector.	4. Generar economías de escala	1.3. Aprender a compartir en la diversidad	1.3. Los prejuicios y el miedo	1.3. Transferir beneficiarios	4. Potenciar la OS y realizar una mejor labor	4. Asociadas al destinatario
4.1. La organización solidaria	5. Posibilitar una mayor especificidad y cobertura	2. Acciones facilitadoras de vinculación.	2. Acciones que dificultan la vinculación	2. Acciones para una agrupación de OS	5. Promover la labor y la realidad de las OS	5. Conocimiento
4.2. La visión de cuerpo en el Tercer Sector	6. Aumentar la motivación en los trabajadores.	2.1. Límites claros	2.1. El competir	2.1. Generar propuestas y alianzas con el Estado	6. Crear un referente del Tercer Sector	6. Políticas Públicas
4.3. La existencia de la colaboración en el Tercer Sector	7. Construir capital social en el sector.	2.2. Generar un lenguaje común	2.2. Acciones antitéticas	2.2. Convertirse en un referente del Tercer Sector	7. Generar espacios de encuentro y fraternidad	7. Voluntariado
4.4. El enorme potencial de colaboración existente		2.3. Entregar recursos a la Comunidad	3. Las diferencias entre las organizaciones solidarias	2.3. Fomentar la solidaridad en el país.		8. Redes de Colaboración
		3. Proceso de generación del proyecto colectivo.	4. La falta de tiempo	3. Prácticas para generar comunidad		9. Motivación y rotación del personal.
		3.1. Entender la importancia de la vinculación		3.1. Actividades para generar comunidad		
		3.2. Generar los objetivos comunes		3.2. Formas de vinculación		
		3.3. Priorizar el objetivo colectivo				

Tabla 12: Resumen de los resultados de las variables de exploración

5.4 Interpretación de los resultados de las entrevistas y encuestas.

A partir de los resultados de las entrevistas y las encuestas, es posible realizar una serie de interpretaciones, las que se presentan a continuación.

5.4.1.1 La falta de metodologías para generar vinculación

A pesar de que la vinculación entre las distintas organizaciones solidarias es importante para todos los niveles (área, jerárquico, tamaño y edad), cuando se pregunta acerca de técnicas que provoque vinculación y colaboración, las respuestas eran generales. Por lo que se infiere que no se conocen o no existen para el sector, métodos formales que catalicen la vinculación.

Debido a esto, se hace necesario generar o buscar, tales metodologías a través de innovaciones propias o realizando benchmarking con experiencias en otros países, tales como las plataformas de ONGs en Europa, la red solidaria en Argentina, etc. Ya que si no se desarrolla tales técnicas, se corre el peligro que la Comunidad quede solo en buenas intenciones.

5.4.1.2 De la importancia a la acción: las distintas visiones de la colaboración entre las jerarquías

Aunque todos los niveles jerárquicos de las organizaciones solidarias ven a la vinculación y la colaboración como algo valioso, son los secretarios ejecutivos y los profesionales, y no los directores, quienes observan con mayor claridad el potencial existen en la generación de nuevos vínculos y acciones colaborativas.

Por lo tanto es clave para el éxito de cualquier alianza, lograr que también los directores vean el potencial de colaboración existente y los grandes beneficios que esto genera, pues son ellos quienes toman las decisiones a nivel estratégico.

5.4.1.3 Los voluntarios y el desconocimiento de la colaboración

Se observa que los voluntarios de las organizaciones solidarias, no poseen gran conocimiento de las organizaciones solidarias en cuanto a su orgánica y menos aun en las posibilidades de vinculación que las organizaciones pueden tener.

5.4.1.4 La realidad de la competencia y el sueño de la colaboración

Las organizaciones solidarias ven en la competencia un factor negativo para el desarrollo del Tercer Sector y de las futuras vinculaciones entre ellas. Esto es un gran peligro pues las organizaciones solidarias efectivamente compiten en la obtención de recursos y en la captación de beneficiarios y voluntarios. Siendo este conflicto entre la realidad y lo juicios sobre esta, lo que puede provocar, al momento de crear la Comunidad, descontento y indignación por parte de algunas organizaciones al ver que aun la competencia se mantiene.

5.4.1.5 **En el inicio.**

Las variables exploratorias entregan el juicio de que serán claves los momentos iniciales de la creación de una alianza, pues es en ese momento en donde se elabora la cultura, los valores, el lenguaje, la confianza y las normas. Por lo tanto en el inicio de la Comunidad es clave el apoyo que se tenga de los directores y secretarios ejecutivos de las organizaciones solidarias, pues serán ellos quienes tomen la decisión de pertenecer a la Comunidad. Pero cuando ya la Comunidad este andando la importancia se traslada a los profesionales y voluntarios, pues ellos ejecutarán los proyectos que la Comunidad proponga.

5.4.1.6 **Desde la necesidad y el beneficio hacia la motivación y la acción.**

A partir del análisis de los textos, se aprecian correlaciones, entre las categorías de las variables exploratorias Necesidad, Beneficio y Motivación. Tales correlaciones son caminos que ayudan a identificar los incentivos necesarios que provoquen una vinculación efectiva de parte de las organizaciones solidarias.

Las correlaciones se presentan en las siguientes temáticas.

A. Conocimiento

Algunas organizaciones solidarias (9.1%), ven en la falta de conocimientos el problema para poder desarrollar una mejor labor. Por ende el incremento del conocimiento en sus organizaciones se convierte en un beneficio. Esto se ve reflejado en que para la mayoría de las organizaciones que están en la primera etapa de la Comunidad, este tema sea una de sus principales motivaciones (52.6%).

B. Recursos

La mayoría de las organizaciones solidarias (78.2%) tiene entre sus necesidades, el incrementar sus recursos financieros, físicos o humanos. Esto implica que uno de los beneficios que las entrevistas entregaron fue el “generar economías de escala”. Aunque al momento de preguntar por sus motivaciones para ingresar a la Comunidad, ninguna organización expresó directamente su intención de aumentar sus recursos. Sin embargo se infiere que las organizaciones ven en la Comunidad una posibilidad para ocupar sus recursos de manera eficiente y eficaz.

C. Poder

Las organizaciones solidarias hoy en día, se encuentran en una posición muy débil frente al Estado, teniendo baja incidencia en las políticas públicas y un escaso marco de acción para el uso de los fondos públicos, esto se devela en que varias organizaciones ven como una necesidad, el mejorar en este tema (9.1%). Conjunto con esto, las organizaciones ven en el hecho de unirse un mayor poder de negociación con el Estado. Esto se ve reflejado en que el 12% de las organizaciones están motivadas para entrar a la comunidad por este tema.

D. Potenciamiento

Las organizaciones solidarias creen que la poca profesionalización y desarrollo organizacional (21,8%) y la falta de redes de colaboración (5,5%) es un impedimento para mejorar y crecer. Por lo tanto estas ven como beneficios en la vinculación, la posibilidad de tener una “mayor especificidad y cobertura” y también la capacidad de “entregar una acción más integral”. Esto se correlaciona con que un 33,3% de las organizaciones que están animadas a ingresar a la Comunidad desean potenciar su organización y realizar una labor mejor.

E. Posicionamiento

Por último, las organizaciones solidarias (16.4%) ven como un problema, el desconocimiento de su labor y de las problemáticas sociales que la rodean. Aunque este tema no sale a flote al observar la variable beneficio, si aparece al ver la variable motivación, en donde el 14% de las organizaciones ve en la posibilidad de promover su labor y su realidad, una motivación interna.

CAPÍTULO 6. Principios de diseño para una Comunidad de Organizaciones Solidarias

Desde los resultados e interpretaciones de las variables de exploración y de la bibliografía consultada, se establece los siguientes principios de diseño para una Comunidad de Organizaciones Solidarias.

6.1 Modelos para el Diseño de una Comunidad Organizacional

A partir de los distintos componen del capital social¹⁴ y haciendo un benchmarking con casos similares en otros lugares¹⁵, se considera que la realización del diseño de Comunidad, esté dividido en 4 modelos, los cuales son:

- **Modelo direccional:** Este modelo tiene el objetivo de generar herramientas que logren alinear las múltiples motivaciones y expectativas que las organizaciones solidarias poseen.
- **Modelo relacional:** Tiene como objetivo establecer las formas de relación entre las organizaciones solidarias y los criterios de convivencia.
- **Modelo operativo:** Tiene como objetivo establecer las actividades que logren llevar a cabo el modelo direccional y relacional.
- **Modelo Organizativo:** Tiene como objetivo entregar un ordenamiento de la toma de decisiones y de las entidades (personal) requerida para llevar a cabo la operatividad de la Comunidad

¹⁴ Capital Humano (CH), Capital Relacional (CR), Capital Ambiental (CA), Capital Direccional (CD)

¹⁵ Red Solidaria en Argentina, Red de Organizaciones Solidarias de Quillota, ACCION.

6.2 Principios de diseño para el Modelo Direccional

a. Fortalecimiento a través de la unión.

Este principio indica que para poder solucionar los problemas sociales del país de una forma eficiente y eficaz es necesario unirse, pues un solo actor posee limitadas capacidades y competencia, además de que su información es incompleta.

b. Establecer objetivos comunes y representativos

Para poder lograr que la Comunidad se active, es necesario establecer inicialmente sus objetivos. Estos objetivos deben representar los intereses y expectativas de las organizaciones solidarias.

c. Establecer el rol de la Comunidad

Debido a que la Comunidad será una entidad que una a otras entidades, esta tendrá tres niveles de acción para sus objetivos: A nivel de cada organización, a nivel de la Comunidad (es decir del conjunto) y a nivel de la sociedad. A partir de esto es necesario antes de generar los objetivos, que se clarifiquen los roles de la Comunidad.

d. Construcción continua y participativa de la Comunidad

Este principio indica que para construir Comunidad, es necesario que el proyecto sea replanteado constantemente por todos los actores involucrados. De esta forma la comunidad, es más representativa e integral. Esto provoca que las organizaciones se sientan parte del proyecto, obteniendo así, mayor confianza y compromiso por parte de ellas.

Junto a lo anterior, una creación continua implica constante innovación y observación de la realidad actual, logrando así que el proyecto de la Comunidad sea atingente a las diferentes problemáticas que en el país vayan surgiendo.

e. Lenguaje Común

Debido a que muchas distinciones que las organizaciones solidarias ocupan poseen expresiones distintas, se debe generar una base común de expresiones. Esto provocará mayor identidad y mejor comunicación.

6.3 Principios de diseño para el Modelo Relacional

a. Subsidiariedad

Este principio indica que la Comunidad no debe intervenir en ámbitos que no corresponde a su competencia exclusiva a menos que las organizaciones no puedan alcanzar los objetivos de la acción y en cambio puedan cumplirse mejor, por razones de dimensión o resultados de la acción prevista, en el ámbito de la Comunidad.

b. Creación de confianza

El principio dice que la confianza en la Comunidad es la clave para el éxito. Pero como este valor se crea lentamente, es necesario provocar el encuentro y la reciprocidad. En este punto, las organizaciones también son responsables de crear confianza, a través de sus acciones.

c. Instancias de encuentro

Para poder generar comunidad será importante provocar espacios de encuentro entre los diferentes actores, esto mejorará los niveles de confianza y creará mayor identidad.

d. De la centralización hacia la descentralización

Principio que dice que la Comunidad inicialmente tendrá vínculos débiles entre las organizaciones que la componen. Por ende es importante que en el inicio la comunidad se centralice. Y en un segundo momento, cuando la Comunidad este mas forjada, esta se descentralizarse.

e. Formalización de la vinculación y normas de relación

El ingreso y salida de la Comunidad debe tener formalidad, de esta forma se generará un filtro entre las organizaciones que están realmente comprometidas con el proyecto y las que no. En este mismo punto, también es necesario crear ciertas normas de relación que regulen los puntos claves de la convivencia en la Comunidad, como son la toma de decisiones, la distribución de recursos, las sanciones, los deberes y los derechos.

f. Formas de intercambio de información

Este principio dice que se debe determinar cuáles serán las formas de intercambio de información entre las organizaciones y el nodo central. Para que las acciones y consensos se realicen de manera eficiente.

g. Competencia y colaboración, antagonismo y complementariedad

Las organizaciones solidarias para poder crear Comunidad, deberán aprender a separar los espacios donde ellas inevitablemente compiten, como en la recolección de recursos, y los espacios en donde pueden colaborar. El tener esto claro, hará que las organizaciones puedan armonizar sus relaciones y generen colaboración de manera sustentable.

6.4 Principios de diseño para el Modelo Operativo

a. Generación de proyectos estratégicos

Este principio señala que la Comunidad ordenará sus acciones en dos planos de acción, el primero formal y está conformado por los proyectos estratégicos que se generen. El segundo plano es más espontáneo y natural; y está conformado por las distintas redes que se generen espontáneamente al interior de la Comunidad.

b. Perspectivas de corto y largo plazo

Teniendo en cuenta el principio de “Construcción Continua y Participativa de la Comunidad”, el diseño operativo tendrá que considerar en su planificación, distintos plazos en sus proyectos, comenzando por proyectos simples y de resultados visibles en el corto plazo, llegando a proyectos más grandes y complejos en el mediano y largo plazo.

c. Inyección de recursos para activar la Comunidad

Este principio indica que la Comunidad, al tener que centralizarse a través de un nodo central de coordinación (el cual responde al principio de “la centralización hacia la descentralización”), debe empezar a generar recursos financieros que lo financien. Para esto es necesario determinar cuál será la distribución de los costos de la comunidad y la propiedad de los recursos que la Comunidad posea.

d. Realización de reuniones periódicas

Para dar continuidad a la red se debe establecer la práctica de reunirse las distintas organizaciones solidarias en plazos fijos. Estas reuniones están planteadas en dos niveles. En el primero se encuentran las reuniones del tipo estratégico, donde se define la agenda de la Comunidad para los distintos plazos. Y en el segundo se encuentran las reuniones del tipo operativo donde distintos profesionales se reúnen y ejecutan la agenda (conjunto al nodo central).

6.5 Principios de diseño para el Modelo Organizativo

a. Creación de un nodo central de coordinación

Como se menciona en algunos principios anteriores, la necesidad de centralizar la Comunidad en los primeros tiempos hace necesario crear un nodo central de coordinación, el que deba estar encargado de dar dinámica y unidad a las acciones, comunicar a las organizaciones y mantener la cohesión en la Comunidad.

b. Formalización la toma de decisiones

Se debe formalizar la toma de decisiones, definiendo quién y cómo se tomarán las decisiones. Se espera que esta formalización brinde **representatividad** a todas las organizaciones solidarias y al mismo tiempo entregue **operatividad** a la Comunidad. Por ende el consenso debiera ser la base política de la Comunidad

c. Definición y rotación de los roles

Este principio indica que se debe definir cuáles serán los roles de cada organización solidarias en la Comunidad y como irán cambiando en el tiempo, con el fin de que ninguna organización tome el protagonismo.

6.6 Peligros a considerar

a. Sobrecarga de los nodos vinculantes

Debido a que en el inicio la conectividad de la Comunidad será baja y las organizaciones solo tendrán algunas personas estableciendo vínculos con el nodo central y con las otras organizaciones solidarias; es que existe el peligro de sobrecargar tales nodos con las siguientes actividades:

- Reuniones.
- Compromisos.
- Información (mail, teléfono).
- Decisiones.

Esta sobrecarga provocará la desmotivación de los nodos y la baja en la calidad del vínculo, lo que se traduce en que la persona deje de asistir a las reuniones, falle con sus compromisos o ya no tenga la capacidad de procesar información.

b. Centrarse solo en las cimas de las organizaciones

Este peligro está relacionado con el anterior y señala que la Comunidad no debe centrarse solo en las cimas de las organizaciones (directorio, gerente) si no que también deben participar otras entidades de la organizaciones como son los profesionales y administrativos. De este modo se obtiene mayor conectividad y se evita el problema de la sobrecarga.

c. Perpetuamiento

El último peligro se refiere a que una o más organizaciones se perpetúen en algún rol importante, tomando el protagonismo en la Comunidad. Esto puede provocar que las organizaciones que están empiecen a desvincularse y que las que están fuera de la Comunidad pierdan incentivos para entrar.

CAPÍTULO 7. PROPUESTA DE DISEÑO DE UNA COMUNIDAD DE ORGANIZACIONES SOLIDARIAS

“Se cuenta la historia de un niño muy pequeño que hacía empeño por levantar un objeto muy pesado. Su papá al entrar en la pieza vió la lucha que sostenía su hijo y le preguntó:
-¿Estás usando todas tus fuerzas?
-¡Claro que sí! -Contesto impaciente el niño.
-No -le respondió su padre-, no me has pedido que te ayude.”

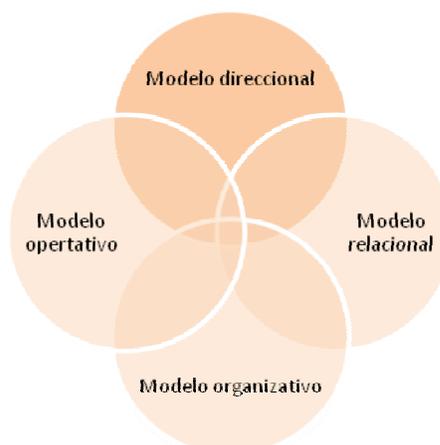
A partir de los principios de diseño de Comunidad desarrollados en el capítulo anterior, se propone el siguiente modelo para la Comunidad de Organizaciones Solidarias. Este modelo se compone de cuatro sub-modelos:

1. **Modelo direccional:** Alinea las motivaciones y expectativas de las organizaciones solidarias.
2. **Modelo relacional:** Establece las formas de relación de las organizaciones solidarias entre sí y los criterios de convivencia.
3. **Modelo operativo:** Diseña y gestiona las actividades que generan los modelos direccional y relacional.
4. **Modelo organizativo:** Ordena la toma de decisiones y las entidades requeridas para llevar a cabo las actividades de la Comunidad



Ilustración 6: Modelos del Diseño de la Comunidad de Organizaciones Solidarias

7.1 Modelo Direccional de la Comunidad de Organizaciones Solidarias



7.1.1 Definición de los Roles de la Comunidad

Tomando en consideración los resultados de las variables Necesidad, Beneficio y Motivación, se infiere que los roles más atingentes para la son los siguientes:

- A. **Interacción entre los miembros:** Ser el espacio de encuentro, relación y colaboración de las organizaciones solidarias y de sus actividades.
- B. **Generador de conocimientos:** Posibilitar el intercambio y creación de conocimientos que las organizaciones necesiten.
- C. **Prestador de servicios a los miembros:** Ofrecer a las organizaciones servicios que faciliten su trabajo en relación a su profesionalización y motivación interna.
- D. **Representante del colectivo:** Ser voz y espacio de referencia para las organizaciones solidarias.
- E. **Interlocutor con otros agentes sociales:** Relacionarse con diferentes actores sociales y transmitir el discurso de las organizaciones.
- F. **Validador de las entidades:** Legitimar a las organizaciones solidarias a través del hecho de pertenecer a ella.

Estos roles se encuentran relacionados con distintas categorías de las variables exploratorias deducidas en el capítulo 5. La forma de relacionarse entre los roles y las categorías se puede apreciar en la siguiente tabla:

Rol	Categoría relacionada de la variable Necesidad	Categoría relacionada de la variable Beneficio	Categoría relacionada de la variable Motivación
Interacción entre los miembros.	<ul style="list-style-type: none"> • Redes de Colaboración 	<ul style="list-style-type: none"> • Entregar una atención más integral. • Posibilitar una mayor especificidad y cobertura 	<ul style="list-style-type: none"> • Generar acciones colaborativas • Generar espacios de encuentro y fraternidad
Generador de conocimientos.	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar el conocimiento en las organizaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Intercambiar información
Prestador de servicios a los miembros	<ul style="list-style-type: none"> • Profesionalización y desarrollo organizativo • Voluntariado • Motivación y rotación del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Generar economías de escala • Aumentar la motivación en los trabajadores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Potenciar la OS y realizar una mejor labor
Representante del colectivo	<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento de la labor de las OS y las problemáticas sociales. 		<ul style="list-style-type: none"> • Promover una cultura solidaria y un país mejor • Crear un referente del TS • Promover la labor y la realidad de las OS
Interlocutor con otros agentes sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas Públicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la capacidad de negociación frente al Estado. • Construir capital social 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un referente del TS
Validador de las entidades	<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento de la labor de las OS y las problemáticas sociales. 		

Tabla 13: Roles y categorías relacionadas ¹⁶

7.1.2 Definición de los Objetivos Estratégicos de la Comunidad

A partir de la definición de los roles de la Comunidad, se establecen los objetivos estratégicos para la Comunidad de Organizaciones Solidarias:

Objetivo I. Posibilitar la transferencia de conocimientos, el intercambio de experiencias y la construcción de redes y proyectos colaborativos entre las organizaciones solidarias.

Objetivo II. Desarrollar y facilitar servicios orientados al desarrollo individual y profesional de las organizaciones solidarias.

Objetivo III. Canalizar las demandas de las organizaciones solidarias hacia el sector público, el sector privado y la sociedad.

Objetivo IV. Comunicar a la sociedad el valor de la solidaridad y la labor de las organizaciones solidarias a la sociedad.

¹⁶ La categoría “recursos” de la variable Necesidad, no está relacionada con ningún rol. Esto es debido a que la búsqueda de recursos es una dimensión en donde las organizaciones compiten. Sin embargo cabe considerar que “recursos” sí está, relacionada indirectamente con algunos roles como son el de “Generador de conocimiento”, o el de “Prestador de servicios”, con los que se pretende que los recursos se ocupen más eficientemente. La categoría “Asociadas al destinatario”, de la variable Necesidad, no está relacionada con ningún rol, por ser una categoría que agrupa un gran espectro de sub-necesidades que no pueden ser asociadas a una acción en particular

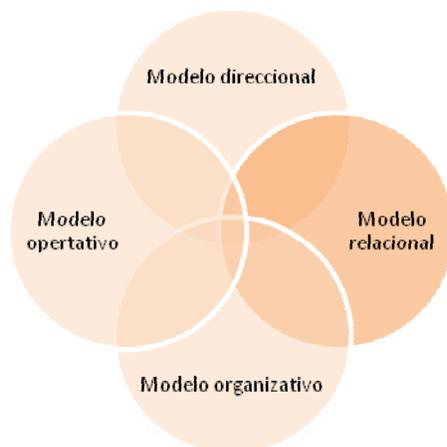
Estos objetivos están relacionados con los roles de la Comunidad de la siguiente manera:

Objetivo	Rol
I. Posibilitar la transferencia de conocimientos, el intercambio de experiencias y la construcción de redes y proyectos colaborativos entre las organizaciones solidarias.	Interacción entre los miembros. Generador de conocimientos.
II. Desarrollar y facilitar servicios orientados al desarrollo individual y profesional de las organizaciones solidarias.	Prestador de servicios a los miembros
III. Canalizar las demandas de las organizaciones solidarias hacia el sector público, el sector privado y la sociedad.	Representación del colectivo Interlocución con otros agentes sociales
IV. Comunicar a la sociedad el valor de la solidaridad y la labor de las organizaciones solidarias a la sociedad.	Validación de las entidades.

Tabla 14: Objetivos y roles de la Comunidad

Para construir un modelo participativo de comunidad se propone que estos objetivos sean revisados cada 3 años.

7.2 Modelo Relacional de la Comunidad de Organizaciones Solidarias

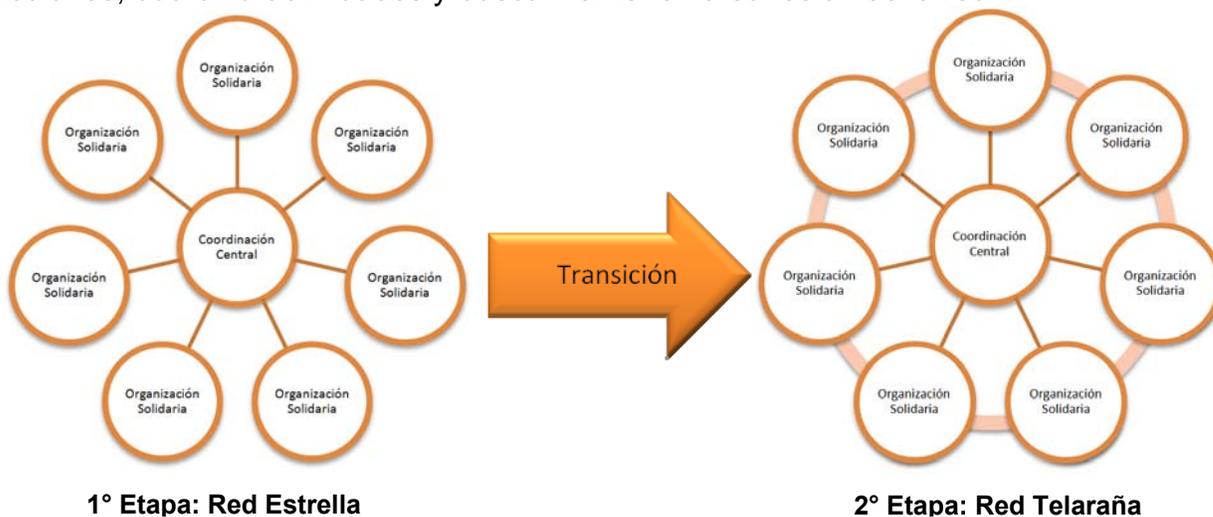


7.2.1 La Comunidad como una Red

Se propone conceptualizar la Comunidad como una red, en la que las organizaciones solidarias actúan como **nodos**, estableciendo vínculos e intercambios recíprocos.

Los principios de diseño indican que, en su inicio los vínculos entre la mayoría de las organizaciones serán débiles. Por ello, se propone que en un comienzo, la Comunidad debe estar planteada como una **red tipo estrella**, donde la mayoría de las vinculaciones sean impulsadas por un equipo central de coordinación, que actúa como **nodo central**. Este equipo central entrega coordinación a la red, da unidad a las acciones, coordina actividades y mantiene la cohesión de la Comunidad.

Posteriormente, en una segunda etapa de mediano o largo plazo, la Comunidad debe reconfigurarse como una **red tipo telaraña**, que también posee un equipo central de coordinación (nodo central), con miembros autónomos, que ahora mantienen constantes intercambios entre sí, además de los vínculos con la coordinación. Esta coordinación al igual que en la red anterior, da unidad a las acciones, coordina actividades y busca mantener la cohesión de la red.



1º Etapa: Red Estrella

2º Etapa: Red Telaraña

Ilustración 7: Etapas de la Red de Organizaciones Solidarias

Se propone que esta Comunidad-red tenga dos planos de acción: uno espontáneo y libre, que genere vínculos de manera natural; y otro formal, con un marco normativo que ordene el funcionamiento general de la Comunidad y que realice los proyectos planificados.

7.2.2 Marco normativo de la Comunidad

Para caracterizar la Comunidad-red se detallan los distintos componentes de la Comunidad, que son:

- Criterios de ingreso y salida de la Comunidad
- Obligaciones y derechos de pertenecer a la Comunidad
- Canales de vinculación entre los distintos nodos de la Comunidad
- Tipo de intercambio entre los nodos de la Comunidad

7.2.2.1 Criterios de ingreso y salida de la Comunidad

Las organizaciones que deseen ingresar a la Comunidad deben cumplir, los siguientes requisitos:

- Tener un estatus legal de Corporación, Fundación u ONG.
- Tener una misión al alero de la solidaridad social, centrada en el ser humano.
- Tener vigente la personalidad jurídica.
- Presentar formalmente la voluntad de participación en la Comunidad.
- Adherirse a los objetivos de la Comunidad
- Presentar un balance contable anual al día.

Las organizaciones que deseen retirarse de la Comunidad podrán hacerlo sin problema, pero si desean ingresar nuevamente a la Comunidad, no podrán hacerlo hasta 2 años después del momento de su salida.

Las organizaciones que realicen algún acto que afecte negativamente a la Comunidad podrán ser excluidas de la Comunidad.

7.2.2.2 Obligaciones de los Integrantes de la Comunidad

Con el fin de cumplir con los objetivos de la Comunidad, las organizaciones solidarias deberán cumplir las siguientes obligaciones:

- Definir un representante con atribuciones para tomar decisiones a nombre de la organización solidaria. El representante deberá asistir al menos al 80% de las actividades requeridas para el funcionamiento de la Comunidad.
- Facilitar la información requerida.
- Apoyar, en la medida de sus posibilidades, el desarrollo de las acciones de la Comunidad.
- Aportar una cantidad de dinero para cubrir la administración y los proyectos generados por la Comunidad.

7.2.2.3 Derechos de los Integrantes de la Comunidad

Las organizaciones que integren la Comunidad tendrán los siguientes derechos

- Votar en las siguientes instancias:
 - Elección de directores.
 - Aprobación de los planes de acción anuales.
 - Aprobación de las campañas externas.
- Asociar la marca de la Comunidad de Organizaciones Solidarias a su imagen corporativa.
- Participar en las actividades de la Comunidad.
- Tener acceso a la plataforma virtual de la Comunidad.
- Participar en las comisiones de trabajo.
- Tener acceso a los servicios ofrecidos por la Comunidad.
- Plantear temas en la agenda externa de la Comunidad.

7.2.3 Canales de Vinculación para la comunicación interna

Se propone que la Comunidad tenga distintos canales de vinculación que conecten a las organizaciones con sus pares o con el nodo central.

Reuniones formales: Espacio donde el emisor cita a una reunión o encuentro al receptor y este recibe la información de manera presencial. Se ocupa este tipo de comunicación cuando se necesita dialogar sobre un tema predeterminado. En este canal, el emisor determina previamente la información que desea compartir.

Reuniones informales: Espacio donde el emisor establece una comunicación espontánea, posibilitando un diálogo espontáneo y una mayor confianza.

Plataforma Virtual: Espacio en el que los distintos nodos pueden interactuar e intercambiar información de manera virtual a través de Internet. En este tipo de vínculos, son las distintas organizaciones las que seleccionan la información recibida.

Página web: Espacio en donde el emisor coloca noticias relevantes para la Comunidad y la sociedad en general. A través de este canal, los distintos miembros de las organizaciones solidarias seleccionan la información que desean obtener.

Boletines periódicos: Esta acción consiste en enviar un boletín mensual que informe a los distintos miembros de las organizaciones solidarias de la actualidad y las actividades relacionadas a la Comunidad. En este caso, será el nodo central quien determine la información que quiere transmitir.

Teléfono: Por este canal, la comunicación se realiza de manera directa con el receptor.

Mail: A través de este canal de comunicación el nodo central u otra organización solidaria pueden compartir información de manera general o particular.

7.2.4 Tipo de intercambio entre las organizaciones solidarias

Las organizaciones solidarias, a partir de la comunicación generada por los distintos canales de vinculación pueden intercambiar los siguientes elementos:

- Conocimiento
- Destinatarios
- Recursos económicos, físicos y humanos
- Estados de ánimo
- Juicios e ideas

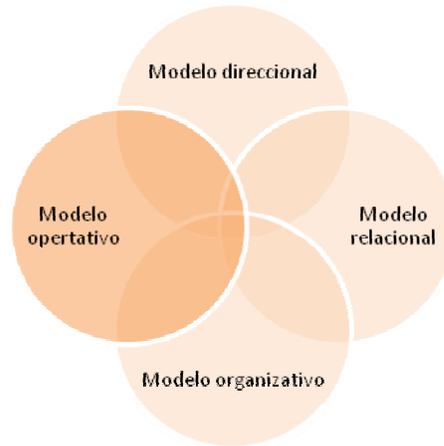
A partir de los puntos anteriores se entrega en la siguiente tabla, el resumen de las características de cada componente de la red de organizaciones solidarias.

Componentes	Características
Nodo central	Equipo central de coordinación
Nodos externos	Organizaciones solidarias.
Criterios de ingreso a la Comunidad	<ul style="list-style-type: none"> • Tener un estatus legal de Corporación, Fundación u ONG. • Tener una misión al alero de la solidaridad social • Tener vigente la personalidad jurídica. • Presentar formalmente la voluntad de participación. • Adherir a los objetivos de la Comunidad • Presentar un balance contable anual al día.
Criterios de salida de la Comunidad	Se desvinculara a una organización si esta ha cometido alguna acción que afecte negativamente a la Comunidad
Canales de vinculación	<ul style="list-style-type: none"> • Encuentros formales • Encuentros informales • Plataforma virtual • Pagina Web • Boletines periódicos • Teléfonos • Mails
Intercambio entre los nodos	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento • Destinatarios • Recursos económicos, físicos y humanos • Motivación • Juicios, ideas
Beneficios generados¹⁷	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la capacidad de negociación frente al Estado. • Incrementar el conocimiento en las organizaciones. • Entregar una acción social más integral. • Generar economías de escala. • Posibilitar una mayor especificidad y cobertura. • Aumentar la motivación en los trabajadores. • Construir capital social en el sector.

Tabla 15: Características de red de una Comunidad de Organizaciones Solidarias

¹⁷ Para más detalle sobre los beneficios que puede generar la comunidad ver página 41

7.3 Modelo Operativo de la Comunidad de Organizaciones Solidarias



El modelo operativo de la Comunidad se basará en la generación de proyectos estratégicos los que tienen como objetivo concretizar en actividades ordenadas y mancomunadas los objetivos estratégicos.

7.3.1 Proyectos estratégicos

Con el fin de cumplir con los objetivos estratégicos señalados en el modelo direccional, se propone realizar los siguientes proyectos estratégicos.

- Proyecto Circuito Solidario
- Proyecto Gestión del Conocimiento
- Proyecto Mercado del Tiempo
- Proyecto Diplomado de Habilidades Directivas
- Proyecto Campaña Solidaria
- Proyecto Cátedra Solidaria

De estos proyectos propuestos, los proyectos “Circuito Solidario”, “Gestión del Conocimiento” y “Mercado del Tiempo” serán desarrollados con mayor profundidad en este trabajo de título. Mientras que los otros proyectos serán explicados brevemente como una propuesta inicial.

La forma en que están alineados los proyectos estratégicos con los objetivos¹⁸ se puede apreciar en la siguiente tabla.

Proyectos Estratégicos	Objetivos
Proyecto Circuito Colaborativo	Objetivo I
Proyecto Gestión del Conocimiento	Objetivo I y II
Proyecto Mercado del Tiempo	Objetivo I y II
Proyecto Diplomado de Habilidades Directivas	Objetivo I y II
Proyecto Campaña Solidaria	Objetivo IV
Proyecto Cátedra Solidaria	Objetivo IV

16: Proyectos estratégicos y objetivos

El objetivo III no tiene un proyecto relacionado, debido a que el logro se realiza a través de una práctica continua de relaciones exteriores por parte del nodo central y no a través de un proyecto en particular.

7.3.1.1 Proyecto Circuito Colaborativo (objetivo I)

Se propone generar un proyecto que catalice la colaboración entre las organizaciones solidarias a través de la entrega de servicios integrales a diferentes beneficiarios, los que son entregados por las diversas organizaciones que pertenezcan a la Comunidad. Para explicar claramente este proyecto se entrega el siguiente ejemplo:

Un niño nace en un hogar en riesgo social, lo que provoca que a partir de los tres años el niño requiera ser trasladado a un Residencia. Para satisfacer tal necesidad la organización 1 le brinda hogar. Al cabo de tres años el niño requiere educación primaria. Y para recibirla, la organización 1 envía al niño a un colegio de la organización 1. En todo el proceso de su educación primaria y secundaria, el niño recibe una base educativa solida y consistente ya que ambas organizaciones trabajan de manera mancomunada en la educación del niño. Ya a los 18 años el niño sale de ambas organizaciones y recibe capacitación en oficios de la organización 3

¹⁸ Los objetivos son:

I: Posibilitar transferencia de conocimientos, intercambio de experiencias, construcción de redes y proyectos colaborativos entre las organizaciones solidarias.

II: Desarrollar y facilitar servicios orientados al desarrollo individual y profesional de las organizaciones solidarias.

III: Canalizar las demandas de las organizaciones solidarias al sector público, sector privado y sociedad.

IV: Comunicar el valor de la solidaridad y la labor de las organizaciones solidarias a la sociedad.

Este ejemplo puede ser modelado de manera de crear un diseño genérico para la vinculación entre las organizaciones solidarias a través de circuitos colaborativos:

1. Un destinatario de edad X necesita servicios del tipo α y β .
2. EL destinatario entra en la organización 1, esta le brinda ayuda del tipo α , la cual requiere de recursos **A** y **B**
3. En ese momento, la organización 1 hace un análisis del destinatario y concluye que necesita también intervención del tipo β . Dicha intervención la brinda la organización 2 y requiere ocupar recursos **B** y **C**, por lo que la organización 1 envía al destinatario a la organización 2.
4. En este momento las organizaciones 1 y 2 le brindan servicios del tipo α y β y además comparten el insumo C.
5. Al pasar Y años, el destinatario saldrá de las organizaciones 1 y 2 y necesitará un último servicio tipo Ω que lo entrega la organización 3 y requiere recursos del tipo D. Las organizaciones 1 y 2 envían al destinatario a la organización 3.

Gráficamente el circuito solidario se vería de la siguiente manera:

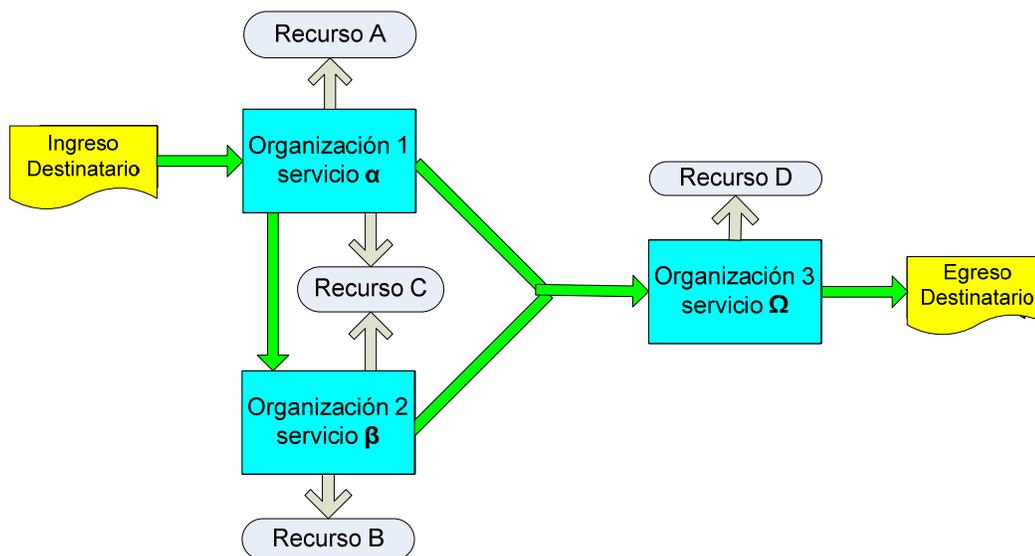


Ilustración 8: Circuito solidario

Cabe decir que este esquema también se puede aplicar a una unidad familiar.

Con el fin de lograr armar los circuitos solidarios, se propone realizar la siguiente metodología de desarrollo:

a. Paso 1: Mapeo de las organizaciones solidarias.

En este paso estará destinado a proyectar de manera generar el circuito, para esto se deben realizar las siguientes actividades.

- Vinculación según destinatarios afines (también pueden ser agrupadas según territorio o tipo de actividad).
- Evaluación de las necesidades de los destinatarios
- Evaluación de la capacidad que disponible las organizaciones.

Estas actividades serán realizadas por el nodo central de coordinación.

b. Paso 2: Mesa de trabajo para la generación del circuito solidario

En esta etapa, se procede a formar una mesa de trabajo la que se concretará a través de 3 módulos los cuales son:

1° modulo: “Encuentro y presentación de los objetivos de la mesa”

Este modulo tiene el objetivo de comunicar los objetivos a la mesa y provocar el encuentro entre los distintos asistentes.

2° modulo: “Alineamiento de la agenda de conversaciones”

Este modulo está destinado a lograr compartir entre las organizaciones los elementos claves para la generación de un proyecto colaborativo.

3° modulo: “Generación de un circuito solidario.”

Este modulo tiene como objetivo crear el circuito solidario y asignar responsabilidades y plazo para su implementación.

Para conocer en profundidad las distintas actividades de los módulos ver anexo 5

c. Paso 3: Puesta en marcha del circuito colaborativo

En este último paso se implementa el circuito solidario. Conjunto con esta implementación, es necesario realizar una evaluación constante de este y una retroalimentación con las organizaciones que participan en el circuito a través de reuniones mensuales en la que se realicen las siguientes actividades:

- Revisión de los compromisos tomados.
- Evaluación y conversación sobre expectativas y resultados logrados y por lograr.
- Planteamiento de nuevos compromisos y entrega de responsabilidades.

7.3.1.2 Proyecto de Gestión del Conocimiento (objetivos I y II)

Se propone generar un proyecto de “gestión del conocimiento” en donde las organizaciones solidarias puedan intercambiar y generar conocimiento. Para esto se ha decidido dividir el proyecto en dos partes, la creación de **espacios virtuales** y la generación de **encuentros presenciales**.

a. Espacios virtuales

Se plantea generar una **plataforma virtual**, la que genere espacios de interacción virtual en Internet. Esta plataforma tendrá como objetivo comunicar e intercambiar conocimiento entre los distintos miembros de las organizaciones solidarias de la Comunidad.

Se propone que la plataforma virtual contenga las siguientes secciones:

- A. **Calendario:** Sección que consolida las actividades de las organizaciones solidarias y la Comunidad, mejorando la coordinación interna. Este calendario contendrá las fechas de las siguientes actividades:
- Actividades de invitación abierta que realicen las organizaciones.
 - Campañas de comunicación masivas y colectas.
 - Actividades de la Comunidad.
- B. **Foro:** Sección que genera la interacción virtual entre los diferentes miembros de las organizaciones. Se propone que conjunto a los foros abiertos a toda la comunidad, cada uno de los actores¹⁹ tengan espacios privados de comunicación.
- C. **Biblioteca Virtual de Estudios:** Sección que contiene diversos estudios y datos que las organizaciones solidarias necesiten. Entre los estudios y datos que puedan ser útil a las organizaciones, se encuentran:
- Estudios confeccionados por las organizaciones solidarias.
 - Estudios atingente a la Comunidad
 - Material generado en seminarios, foros, mesas de trabajo, etc.
 - Material asociado a la Comunidad.
 - Base de datos.

Entre las bases de datos que se pueden generar, se proponen las siguientes:

- Datos de los distintos fondos concursables existentes en Chile y en el extranjero.
- Datos de voluntarios que participan en colectas.
- Datos de profesionales asociados a temas específicos y que son de difícil captación.

¹⁹ Directores, gerentes, profesionales, voluntarios

D. **Biblioteca de Estrategias:** Sección donde se almacenan conocimiento relacionado a la gestión interna de la organización y el trabajo con los destinatarios. Para esto se deberá identificar, organizar y compartir los conocimientos de cada organización solidaria.

Entre los temas que están relacionados a la gestión interna de la organización y al trabajo con los destinatarios se encuentran en la tabla 17.

Para poder formalizar el conocimiento relacionado a las distintas temáticas, se propone aplicar un “proceso de adquisición y transferencia de conocimiento”, que se encuentra en el apartado 6.3.1.3.

Temáticas	
Gestión interna	Trabajo con los destinatarios
Planificación estratégica	Realidad de los grupos de atención
Marketing	Modelos de intervención territorial
Plan de Comunicación Interna	Modelos de trabajo por destinatario y/o área de acción
Diseño organizativo	Modelos de evaluación de impacto y/o resultados
Gestión de recursos humanos	Líneas de acción y competencias principales de las organizaciones (oferta programática)
Gestión financiera	Focalizaciones futuras (proyectos futuros, segmentos de población por atender)
Sistema de información	Formas de generación de conocimiento
Control de gestión	
Gestión de voluntarios	
Captación de recursos	
Desarrollo de alianzas con el Estado y privados	
Desarrollo de habilidades directivas en organizaciones solidarias	

Tabla 17: Temáticas de conocimiento de las organizaciones solidarias

E. **Votaciones On-line:** Sección que posibilite las distintas votaciones que puedan necesitarse durante el desarrollo de la Comunidad.

b. Encuentros Presenciales

Considerando la importancia del encuentro físico para la generación de confianza y comunicación, se propone generar dos espacios de encuentro presencial entre los diversos miembros de la Comunidad

A. Encuentros formales

Este tipo de encuentros poseerá una estructura rígida, que facilite la entrega de conocimientos predefinidos. El conocimiento vendrá de miembros de la Comunidad, y de expertos externos. Las actividades propuestas para este espacio son:

- Seminarios acerca de alguna de las temáticas de conocimientos.
- Foros.
- Mesas de trabajo.

B. Encuentros Informales

Este tipo de encuentro tendrá una estructura flexible, la que posibilite un compartir espontáneo y genere confianza. Para esto se proponen las siguientes actividades:

- Almuerzos con un invitado relevante.
- Tertulias, donde se trate un tema en especial.

7.3.1.3 Proceso de Adquisición y Transferencia del Conocimiento

Con el fin de poder gestionar y hacer explícito los conocimientos que se relacionen a las organizaciones solidarias, se propone implementar la siguiente proceso de adquisición y transmisión del conocimiento:

1º Paso. **Identificar** el conocimiento.

Inicialmente se plantea identificar cuál es el conocimiento necesario para las organizaciones solidarias. Para lograr esto se propone encuestar a las organizaciones solidarias acerca de cuáles son los conocimientos que requieren.

2º Paso. **Recopilar** el conocimiento.

Ya identificado el conocimiento requeridos, se debe proceder a recopilarlo a través de los distintos canales posibles. Estos canales son:

- Personas (individuos internos y externos, equipos de trabajo).
- Documentos (libros, revistas, papers).

3º Paso. **Organizar** el conocimiento.

Con los datos recopilados, se debe organizar el conocimiento de tal manera que se tenga un fácil acceso, para esto se debe sintetizar y codificar el conocimiento.

4º Paso. **Compartir** el conocimiento.

Con el conocimiento ordenado, se debe proceder a difundirlo a la Comunidad, para esto se debe ocupar los encuentros presenciales y los espacios virtuales.

5º Paso. **Mantener** el conocimiento.

Por último, se debe implementar un proceso de mantención del conocimiento almacenado, para que este no quede caduco. Para esto se debe realizar constantemente actividades de evaluación y renovación del conocimiento.

El proceso completo de adquisición y transferencia de conocimiento se resume en la siguiente ilustración:



Ilustración 9: Proceso de Adquisición y Transferencia de Conocimiento

7.3.1.4 Proyecto del Mercado del Tiempo (objetivos I y II)

Este proyecto consiste en crear un mercado en donde se comparta conocimiento a través de la transacción de asesorías y pasantías entre las organizaciones solidarias.

La idea principal es que en este mercado las diferentes organizaciones emitan horas de asesoría de un empleado propio o pasantías en su organización a través de la emisión de “cheques horas”. Estos cheques pueden ser cobrados por otra organización, la que recibirá la asesoría o la pasantía que la organización emisora emitió. De esta forma se genera un mercado del tiempo.

Para diseñar este mercado se debe definir los parámetros y restricciones, los usuarios, la moneda de cambio y el proceso de compra-venta.

a. Características del Modelo

Usuarios del mercado: Organizaciones solidarias que pertenezcan a la Comunidad.

Responsables de realizar transacciones: Serán definidos por las organizaciones solidarias. Las emisiones y cobros de los cheques serán de dominio público dentro de la Comunidad

Moneda de cambio: Peso Hora. (1 peso hora equivaldrá a una hora de consultoría o un día de pasantía.)

Cheque Hora: El cheque hora deberá contener los siguientes campos.

- Nombre de la institución que emite.
- Nombre del consultor.
- Especialidad del consultor.
- Cantidad de Pesos Horas entregados.

Restricciones

- La organización que cobra un cheque hora tendrá que entregar otro de al menos la mitad del valor cobrado.
- La organización no necesariamente tendrá que gastar todos los pesos horas que contenga el cheque cobrado.

Parámetros

Los pesos horas (PH) valdrán más para las organizaciones pequeñas.²⁰

²⁰ La equivalencia propuesta se encuentra en el anexo 4

b. Proceso de Compra - Venta

El proceso de compra y venta de las asesorías y pasantías explica en la siguiente tabla.

Proceso Comprador	Pasos
A.1	La organización 1 REQUIERE un conocimiento específico (por ejemplo una asesoría en cuidado de adultos mayores) y busca una organización que haya emitido un cheque hora que entrega el conocimiento.
A.2	La organización 1 COBRA el cheque hora a la organización 2, el cual consiste en 2 horas de un profesional en el cuidado de adultos mayores
A.3	La organización 1 RECIBE el conocimiento a través de la asesoría del experto
Proceso Vendedor	Pasos
B.1	La organización 2 ANALIZA que conocimiento dar y encuentra que puede ofrecer 2 horas de consultoría de un profesional en el cuidado de adultos mayores.
B.2	La organización 2 EMITE el Cheque Hora.
B.3	La organización 2 ENTREGA el conocimiento a través de la asesoría profesional.

Tabla 18: Proceso de Compra-Venta

Gráficamente, el proceso se ve de la siguiente manera:



Ilustración 10: Proceso de Compra - Venta

7.3.1.5 Proyecto Diplomado de Habilidades Directivas (objetivo I y II)

A partir de la necesidad de las organizaciones solidarias por profesionalizarse, se propone diseñar e implementar un diplomado de habilidades directivas. Este diplomado puede realizarse en la Universidad de Chile puesto que esta universidad ha demostrado un interés por colaborar desde su experiencia al desarrollo de la Comunidad.

Este diplomado tiene como objetivo, brindar un espacio de aprendizaje y encuentro para las organizaciones solidarias, más allá de las reuniones formales de trabajo. En este diplomado los profesionales asistentes recibirán conocimientos entorno a la gestión de sus organizaciones y desarrollarán las habilidades directivas necesarias para desenvolverse en una organización solidaria. Junto a lo anterior, el diplomado será un espacio en donde los profesionales de las organizaciones solidarias construyan capital social.

7.3.1.6 Proyecto Campaña Solidaria “Enamórate de Dar” (objetivo IV)

Este proyecto tiene como objetivo el comunicar al resto de la sociedad el valor de la solidaridad a través de la realización de diferentes campañas publicitarias, las que probablemente requerirán realizar las siguientes actividades

- Producción de la campaña publicitaria (spots, material gráfico)
- Conseguir espacios en medios de comunicación.
- Difusión de la campaña al interior de las organizaciones solidarias.
- Difusión previa a campaña a líderes de opinión.
- Conseguir financiamiento a través de empresas.
- Lanzamiento campaña comunicacional.
- Desarrollo del soporte de la campaña (página web y call center)

7.3.1.7 Proyecto Cátedra Solidaria (objetivo IV)

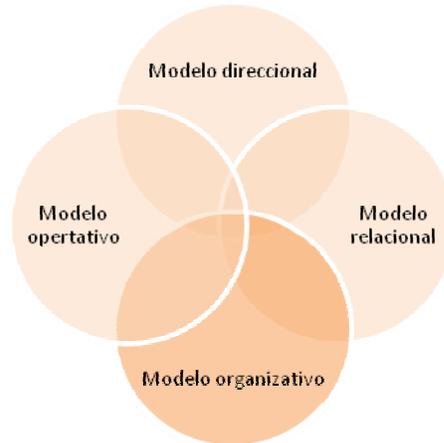
Este proyecto tiene como meta, difundir en la educación chilena, los conceptos de solidaridad. Buscando así generar un currículo en “pedagogía de la solidaridad” que permita desarrollar una cultura solidaria en jardines, colegios, institutos y universidades.

Junto a esta cátedra se propone crear un indicador solidario, que muestre el nivel de la solidaridad en el país y observe los efectos de esta cátedra y otras políticas en torno a la solidaridad.

7.3.2 Gestión de recursos de la Comunidad

Para poder cubrir los gastos del nodo central de coordinación en el desarrollo de los distintos proyectos estratégicos, las organizaciones deberán aportar mensualmente un monto de dinero. Este monto de dinero deberá ser correlativo al tamaño y a los ingresos de cada organización solidaria que participe en la Comunidad.

7.4 Modelo Organizativo de la Comunidad de Organizaciones Solidarias



Para poder concretizar las acciones propuestas en los modelos anteriores, se propone, como diseño organizativo de la Comunidad de Organizaciones Solidarias, crear cuatro áreas básicas, las cuales son:

- Consejo de Organizaciones Solidarias
- Directorio
- Coordinador Ejecutivo
- Comités asesores
- Áreas de Gestión (finanzas, tecnología y comunicación, proyectos, administración)

Estas áreas se agrupan en dos partes, según su rol. La primera está encargada de administrar la toma de decisiones en la Comunidad, y está compuesta por el consejo de organizaciones solidarias, el directorio, el coordinador ejecutivo y los comités asesores. La segunda parte corresponde al nodo central de coordinación de la Comunidad y está encargada de activar y gestionar las diversas acciones que la Comunidad genere. Este nodo lo componen el coordinador ejecutivo y las áreas de gestión

Las áreas básicas de la Comunidad, se pueden ordenar en el siguiente organigrama

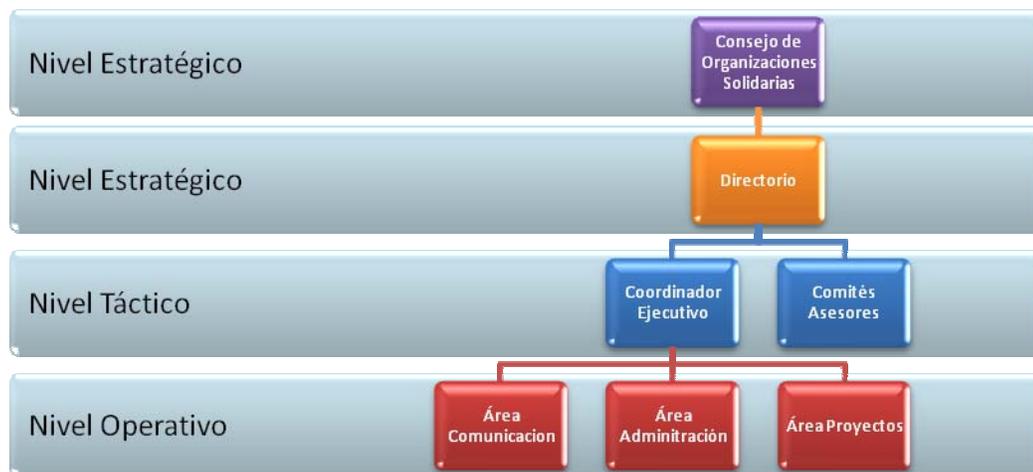


Ilustración 11: Organigrama de la Comunidad de Organizaciones Solidarias

A continuación se explica cada una de las áreas básicas que componen el modelo organizativo de la Comunidad y su rol en la toma de decisiones.

7.4.1 Consejo de organizaciones solidarias

Con el fin de lograr representatividad para todas las organizaciones solidarias que pertenezcan a la Comunidad, se propone generar el Consejo de organizaciones solidarias. Dicho consejo estará compuesto por un representante de cada organización solidaria y tendrá las siguientes funciones:

- Elegir directores
- Modificar el marco normativo de la Comunidad
- Asesorar al Directorio

Este consejo sesionará 2 veces al año, a menos que asuntos urgentes ameriten más sesiones.

Cualquier cambio en el marco normativo se podrá realizar con la aprobación de al menos 2/3 de las organizaciones solidarias presentes.

La forma de elección de los Directores será por mayoría simple²¹ y todas las organizaciones solidarias votarán por 9 candidatos, siendo los candidatos con las 9 primeras mayorías quienes sean designados como directores. Si se necesitasen solo elegir un número X de directores, los candidatos con las X primeras mayorías serán los elegidos. Las organizaciones solidarias serán las responsables de proponer los candidatos.

7.4.2 Directorio

El Directorio tendrá como fin supervisar los proyectos estratégicos y las líneas de acción que permitan el cumplimiento de los objetivos. Este directorio estará compuesto por 9 Directores y tendrá las siguientes funciones:

- Velar por el cumplimiento de la misión y los objetivos.
- Aprobar las líneas de acción presentadas por el Coordinador Ejecutivo
- Designar al director ejecutivo referido en el punto cinco.
- Fiscalizar la gestión del Coordinador ejecutivo.
- Aprobar el ingreso de nuevas organizaciones.
- Designar o revocar al Coordinador Ejecutivo
- Aprobar la contratación del personal propuesto por el Coordinador Ejecutivo.
- Tomar las decisiones relevantes en cuanto a la administración y la gestión.
- Aprobar el pago o transferencia o giro de cheques por montos superiores.
- Expulsar o incorporar a organizaciones solidarias.

²¹ Se entenderá como mayoría simple un sistema de votación mediante el cual se requiere, para aprobar una decisión, más votos a favor de los que son en contra.

Cada Director podrá permanecer como máximo 2 años y podrá renovar su cargo por una vez, previa votación del consejo de organizaciones solidarias

El Presidente del Directorio será elegido por los miembros del Directorio cada año y se decidirá por mayoría absoluta²² de sus miembros.

7.4.3 **Coordinador Ejecutivo**

Con el fin de coordinar los proyectos estratégicos, las líneas de acción y las actividades operativas, se propone crear el cargo de Coordinador Ejecutivo, el cual tendrá las siguientes funciones:

- Presentar los proyectos estratégicos y las líneas de acción al Directorio y al consejo de organizaciones solidarias.
- Informar al Directorio y al consejo de organizaciones solidarias los logros y las actividades desarrolladas.
- Rendir anualmente las cuentas de la Comunidad al Directorio y al consejo de organizaciones solidarias.
- Mantener informadas a las organizaciones solidarias respecto de las actividades desarrolladas por esta Comunidad.
- Contratar el personal necesario para el cumplimiento de los objetivos. Esto se deberá hacer con la aprobación del Directorio.
- Aprobar el pago o transferencia, o giro de cheques, sin perjuicio de aquéllas operaciones que requieren de la aprobación del Directorio.
- Administrar los dineros y bienes que las partes destinen al cumplimiento de la misión y los objetivos de la Comunidad, o que reciban.

7.4.4 **Comités asesores**

Los comités asesores, son entidades que tienen como objetivo responder a distintas temáticas que sea necesario abordar en la Comunidad a través del asesoramiento y/o ejecución de proyectos. Estos comités estarán conformados por distintos miembros de las organizaciones solidarias y no necesariamente serán los secretarios ejecutivos o directores.

Los comités, con el fin de coordinarse, tendrán cada tres meses una reunión inter-comités. Los comités asesores tendrán que designar un encargado, que será el representante del comité en las reuniones inter-comité y la contraparte para el coordinador ejecutivo. La evaluación y creación de los comités será de responsabilidad del Directorio.

²² Se entenderá como mayoría absoluta un sistema de votación mediante el cual se requiera, para aprobar una decisión, más de la mitad de los votos del universo total de electores.

7.4.5 **Áreas de Gestión**

Estas áreas de gestión están encargadas de administrar los distintos requerimientos de la Comunidad y de gestionar los proyectos estratégicos de esta. Las áreas de gestión son las siguientes:

- Área Comunicaciones
- Área Proyectos
- Área Administración

El soporte web y el desarrollo de la plataforma virtual serán externalizados a una empresa externa.

7.4.5.1 **Área Comunicaciones**

Esta área tendrá dos responsabilidades:

- La comunicación interna, es decir, la comunicación inter-organizaciones y la comunicación entre el nodo central y las organizaciones.
- La comunicación externa, es decir, la comunicación entre la Comunidad y los distintos actores sociales.

También esta área será la responsable de ejecutar las campañas solidarias. Aunque este proyecto será liderado por un comité.

7.4.5.2 **Área Proyecto**

Esta área tendrá tres responsabilidades:

- Ejecutar los proyectos estratégicos.
- Buscar nuevas áreas de consenso entre las organizaciones.
- Evaluar y informar al consejo, directorio y secretario ejecutivo los distintos proyectos estratégicos que se estén implementando.

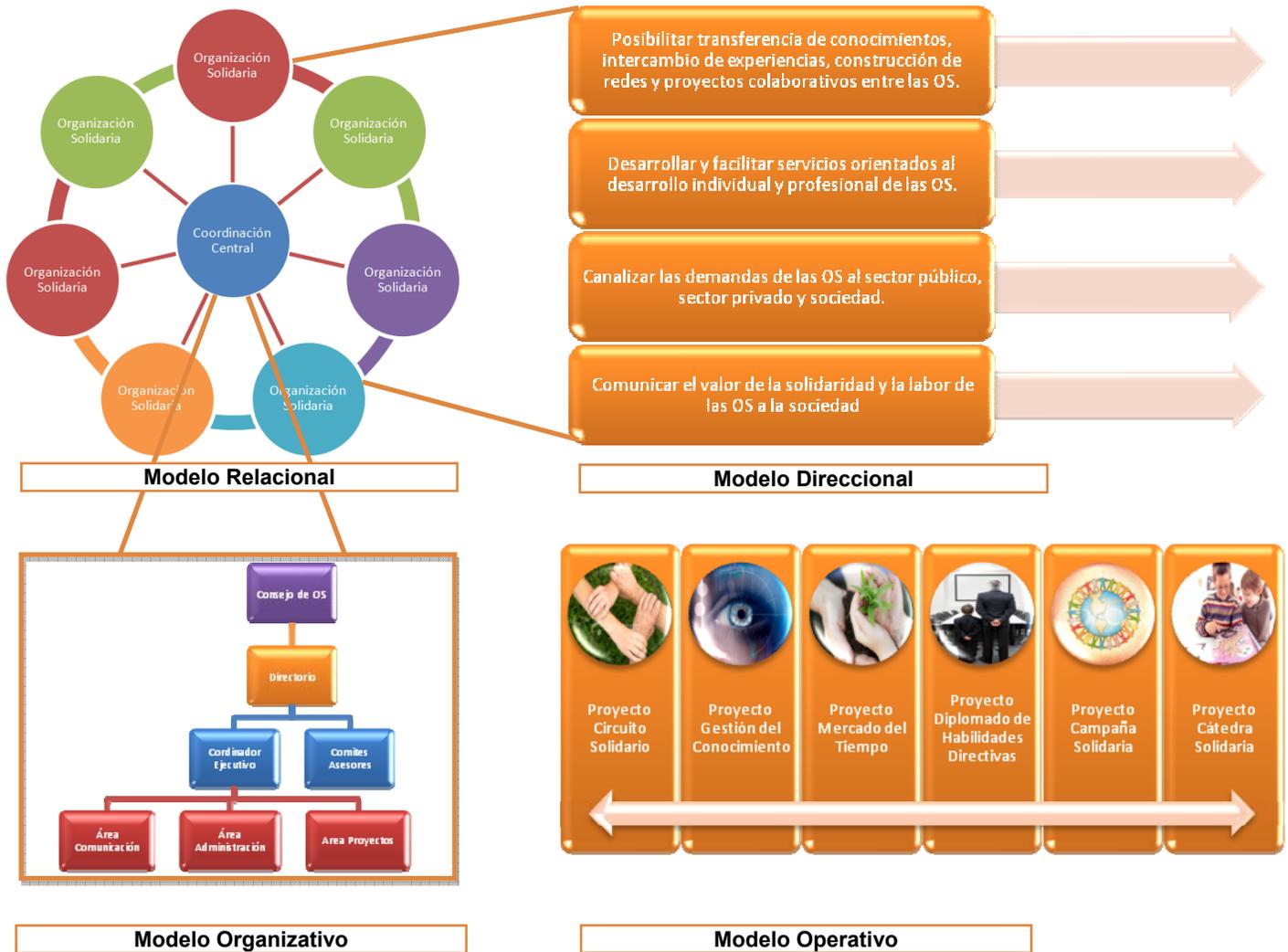
Cada proyecto estratégico será liderado por un comité respectivo.

7.4.5.3 **Área Administración**

Esta área tendrá la responsabilidad de administrar toda la gestión del nodo central en cuanto a las finanzas y actividades de secretaría.

7.5 Modelo consolidado de la Comunidad de Organizaciones Solidarias

A manera de resumen del diseño de la Comunidad, se presenta a continuación la siguiente ilustración que conecta los distintos modelos:



CAPÍTULO 8. CONCLUSIONES DEL TRABAJO DE TÍTULO

8.1 Respecto de la fase exploratoria

a. Interés y viabilidad de la Comunidad de Organizaciones Solidarias.

Debido a que la mayoría de los informantes argumentaron que la vinculación entre las organizaciones solidarias es clave para el desarrollo del Tercer Sector y que esta además genera valor para sus organizaciones y la sociedad en general, se concluye que existen los incentivos necesarios para que las organizaciones se hagan parte de la Comunidad de Organizaciones Solidarias, lo que hace viable este proyecto.

b. La Comunidad, un espacio de crecimiento y servicio.

Se concluye a partir del análisis de las encuestas de registro, que la mayoría de las organizaciones están motivadas en participar de un proyecto como la Comunidad de Organizaciones Solidarias principalmente por dos incentivos. El primero es para hacer crecer sus organizaciones solidarias tanto en el plano individual como en el colectivo. Este incentivo, de carácter utilitarista, está relacionado a los beneficios y posibilidades que la Comunidad puede generar, como por ejemplo: intercambiar conocimiento, realizar una labor más integral, generar sinergia y economías de escala, aumentar la capacidad de negociación. El segundo incentivo para vincularse a la Comunidad es generar un espacio de reflexión y acción mancomunada al servicio del país que se pueda hacer cargo de los desafíos y problemáticas de la sociedad en temas de solidaridad. Este incentivo, asociado a una motivación de carácter altruista, sintetiza el espíritu compartido que ha reunido a diversas organizaciones interesadas en la Comunidad en una primera etapa.

c. La generación de actitudes positivas de sociabilización y de un marco normativo, como bases para el éxito.

A partir del análisis de los factores que facilitan o dificultan la vinculación, se concluye que los factores de éxito para la Comunidad se resumen en dos. El primero es lograr un ambiente constructivo a través de actitudes positivas de sociabilización entre las organizaciones que facilite la generación de los consensos necesarios para gestionar la Comunidad. Entre las actitudes positivas de sociabilización se destacan la confianza, el respeto, la sinceridad y la reciprocidad. El segundo factor de éxito es el de generar un marco normativo que regule los cargos y establezca los derechos y obligaciones de las organizaciones en la Comunidad, de esta manera se evitan malos entendidos y se impide la captura por parte de algunas organizaciones de ciertos cargos de poder.

8.2 Respecto de la fase de diseño

a. Crear de un nodo central de coordinación

Debido a que las organizaciones solidarias en un primer momento no están suficientemente cohesionadas, ni han generado los encuentros y las confianzas necesarias para generar acciones autónomas, se concluye que la manera más operativa y efectiva de gestionar la Comunidad de Organizaciones Solidarias es a través de una red tipo estrella con un nodo central de coordinación que catalice los proyectos y actividades generadas por la Comunidad. Posteriormente, en un mediano plazo, para generar una estructura más plana y liviana, se recomienda pasar a una red tipo telaraña, en donde las organizaciones realicen mayores acciones autónomas de manera mancomunada, disminuyendo el papel del nodo central de coordinación

b. Crear una Comunidad participativa y operativa.

Se concluye que la toma de decisiones en la Comunidad de Organizaciones Solidarias debe hacerse a través de un proceso participativo para que de esta manera sea eficiente y efectiva. Pues la Comunidad al ser un espacio compartido por cada una de sus organizaciones solidarias, tiene la necesidad de generar decisiones consensuadas, evitando así que la Comunidad se convierta en una entidad rígida y jerárquica. Para dar esta operatividad y participación a la toma de decisiones se propuso una organización basada en una orgánica compuesta por: un consejo, un directorio, un coordinador ejecutivo y diversos comités y áreas operativas.

8.3 Recomendaciones de Implementación

Para que la implementación de la Comunidad de Organizaciones Solidarias sea exitosa, se recomienda realizar una búsqueda de metodologías de gestión de redes que permitan lograr una gestión que genere continuamente consensos y proyectos compartidos por todas las organizaciones solidarias en la Comunidad.

Se recomienda realizar un desarrollo más acabado de los distintos proyectos estratégicos propuestos en este trabajo de título, en especial los proyectos del mercado del tiempo y de gestión del conocimiento. Estos pueden ser buenos temas para otros trabajos de título.

Con el fin de hacer atractiva a la Comunidad en el largo plazo, se recomienda realizar en el futuro un cálculo sobre los beneficios y niveles de impactos que la Comunidad de Organizaciones Solidarias haya generado en las organizaciones y en la sociedad.

Se propone indagar en temas de profesionalización y transparencia en organizaciones solidarias, debido a que este tema aun no se encuentra desarrollado y han aparecido casos en este último tiempo, como la estafa echa por la “Corporación del niño agredido”, que pueden afectar negativamente al sector.

EPILOGO

Cabe decir que al mismo tiempo en que este trabajo de título se desarrollaba, en paralelo el proyecto de la Comunidad de Organizaciones Solidarias se concretaba.

Por lo que es muy grato señalar que al momento de terminar este trabajo de título también se terminó el proceso inicial de la Comunidad de Organizaciones Solidarias. Dicho proceso de consenso y generación de sentido compartido se formalizó a través de la firma de un convenio de alianza por parte de los representantes de 60 organizaciones solidarias (anexo 1) en el que estas organizaciones se adhirieron a los objetivos de la Comunidad y acordaron una serie de obligaciones y derechos.

Este hecho fue conmemorado con un acto de presentación de la Comunidad a la sociedad el 1 de agosto del 2007 en el cerro Castillo. Este acto de presentación contó con la presencia de la Presidenta de la República, Michelle Bachelet y de múltiples representantes del sector público, privado y de la sociedad civil.

Aportes del Trabajo de Título al proceso real de Creación de la Comunidad de Organizaciones Solidarias.

Debido a que el proyecto de la Comunidad de Organizaciones solidarias se concretó al momento de realizar este trabajo de título, se considera apropiado compartir cuales fueron los principales aportes que este trabajo de título ha realizado a la Comunidad.

Cabe decir que este trabajo aportó a la Comunidad principalmente a través de la síntesis de las motivaciones y necesidades de las organizaciones solidarias interesadas, que llevaron a conformar los objetivos actuales de la Comunidad, dicho proceso se realizó junto con Magdalena Edwards quien en la actualidad es la directora ejecutiva de la Comunidad.

El segundo aporte de este trabajo fue el análisis de distinciones relacionadas al mundo social, como por ejemplo las distinciones de “organización solidaria” y “Tercer Sector”. Junto a lo anterior el trabajo también aportó al desarrollo del modelo organizativo de la Comunidad que delimitó las funciones del directorio y del coordinador ejecutivo.

Por último, cabe destacar que en estos momentos, con la Comunidad ya creada, el trabajo de título sigue siendo un insumo para los próximos desarrollos de la Comunidad.

BIBLIOGRAFÍA

1. ABARCA, M., & MARTINEZ, V. Redes Sociales: Hacia un modelo de intervención. Santiago: SENAME. 1997.
2. ABT, RODRIGO. Tesis: Diseño y aplicación de una metodología de medición de Capital Social para el departamento de Ingeniería Civil Industrial de la Universidad de Chile, Universidad de Chile. Departamento de Ingeniería Industrial 2001.
3. ALAN, P. Programa Redes. Seminario Taller: Trabajo en Redes. Santiago: Centro Cultural de España. 2007.
4. ARRIAGADA, I. Breve guía para la aplicación del enfoque de capital social en los programas de pobreza. Naciones Unidas, CEPAL. 2006.
5. AUSTIN, J. E. El Desafío de la Colaboración: cómo las organizaciones sin fines de lucro y las empresas comerciales alcanzan el éxito mediante alianzas estratégicas. Buenos Aires: Granica. 2003.
6. AUSTIN, J., & REFICCO, E. Aspectos Claves de la Colaboración. En p. i. Miembros del equipo de investigación de SEKN, Alianzas Sociales en América Latina: Enseñanzas extraídas de colaboraciones entre el sector privado y organizaciones de la sociedad civil. Banco Interamericano de Desarrollo. 2005.
7. BARKER, J. A. (Dirección). Descubriendo el Futuro: Los Paradigmas [Película].
8. BASS, S. Participatory institutional development. Conference on sustainable agriculture and sand control in Gansu desert area. 1997.
9. BRONSTEIN, V., GAILLARD, J. C., & Piscitelli, A. La Organización Egoísta. Clausura Operacional y Redes Conversacionales. En J. M. Delgado, Métodos y Técnicas Cualitativas de Investigación en Ciencias Sociales. Madrid: Síntesis S. A. 1994.
10. BULLEN, P., & ONYX, J. Measuring social capital in five communities in NSW, Center for Australian Community Organisations and Management (CACOM). Working Paper Series (41). 1998.
11. CARRASCO, V. Tesis: Diseño de un sistema de medición de capital social para establecimientos educacionales, Universidad de Chile. Departamento de Ingeniería Industrial. 2002.
12. CARVALLO, A. Tesis: Gestión del conocimiento aplicada al desarrollo de productos. Universidad de Chile. Departamento de Ingeniería Industrial. 2004.
13. CASTELLS, M. La era de la información; La sociedad red. Siglo XXI editores. 1999.
14. CASTRO, J. E. Reflexiones en torno al Management. Apuntes curso "Gestión y Negociación". Universidad de Chile. Departamento de Ingeniería Industrial. 2007.
15. COLEMAN, J. Foundations of social theory. Harvard University Press. 1990.
16. Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia. Vaticano. 2005.
17. CORPORACIÓN SIMÓN DE CIRENE. Manual para Administrar Empresas Sociales (Segunda ed.). Santiago. 2007.
18. DESROCHE, H. Economie sociale, laquelle? Revue internationale de l'économie sociale. 1983.
19. DRUKER, PETER. Dirección de Instituciones sin Fines de Lucro. Editorial El Ateneo. 1992.

20. Diccionario de la Real Academia Española, 2006.
21. DESROCHE, H. . Economie sociale, laquelle? Revue internationale de l'économie sociale . 1983
22. es.wikipedia.org/wiki/solidaridad. (1 de Noviembre de 2006).
23. FLACSO. Postura institucional de la Fundación para la Superación de la Pobreza con respecto a las Redes Sociales. Santiago de Chile: Documento de Trabajo. 2000.
24. FLORES, F. Creando Organizaciones para el Futuro. Dolmen. 1994.
25. FORNI, P. Las Redes Inter-Organizacionales y sus implicancias en el desarrollo de las Organizaciones Comunitarias de los Pobres y Excluidos. Buenos Aires. 2001.
26. FUKUYAMA F. Confianza, Editorial Atlántida, Buenos Aires, 1996.
27. GAMIO, G. ¿Qué es la Sociedad Civil? Espacios públicos y ética cívica. Pontificia Universidad Católica del Perú. 2007.
28. GAUDIN, D. La Creation démploi dans le secreur tertiare: le troisieme secteur en France. Bruselas: Comisión Europea. 1978.
29. Granovetter, M. "The strength of weak ties", American Journal of Sociology; vol 78, nº 6, pp. 1360 – 1380, 1973
30. GROOTAERT, C. Social Capital: the Missing Link? Social Capital Initiative paper 3 . Washington DC: Work Bank. 1998.
31. GOBIERNO DE CHILE, "Agenda Pro Participación Ciudadana: Avances 2006-2007", 2006.
32. GONZALES, E. & ZANLUNGO, J. P. Proyecto RedChile : "Diseño y evaluación de un sistema de vinculación a Chile de los chilenos destacados residentes en el extranjero", 1996
33. GRÜN, A. Limites Sanadores. Editorial Bonum. 2001
34. HARRISS, J., & DE RENZIO, P. Missing link or analitcally missing? The concept of social capital. Journal of International Developement , Vol 9 (7). 1997.
35. HERNÁNDEZ, L., OYANEDEL, J. C., & PERÉZ, E. 2003. Asociatividad y Desarrollo, Para una caracterización del Sector Asociativo en Chile. 2003. En: XXIV CONGRESO de la Asociación Latinoamericana de Sociología ALAS: Noviembre de 2003. Arequipa.
36. <http://es.wikipedia.org/wiki/Organizacion>. (1 de Noviembre de 2006).
37. HELMUT, A. "Managing non-profit organizations: Towards a new approach", 2000
38. HURTADO, A. Moral Social. (P. Miranda, Ed.) Santiago de Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile. 2004.
39. IBARRA, H. Structural Alignments, individual strategies, and managerial action: elements toward a network theory of getting done, En: Networks and Organizations. Boston: Harvard Business School Press, 165-170. 1992.
40. IRARRÁZAVAL, I., H. HAIREL, E. M., SOKOLOWSKI, S. W., & SALAMON, L. M. Estudio Comparativo del Sector sin Fines de Lucro. Santiago de Chile. 2006.
41. JUAN PABLO II. Desarrollo y Solidaridad: Dos Claves para la Paz. 1986.
42. KLIKSBERG, B. El rol del capital social y de la cultura en el proceso de desarrollo. En B. Kliksberg, & L. Tomassini, Capital social y cultura: claves estratégicas para el desarrollo (págs. 19-58). Washington DC: Banco Interamericano de Desarrollo. 2000.

43. KNACK, S., & KEEFER, P. Does social capital have an economic pay-off? A cross country investigation. *Quarterly Journal of Economics*, 112 (4), 1251-1288. 1997.
44. KOFMAN, F. *Metamanagement*. Santiago. Editorial Granica. 2001.
45. LA PORTA, R., LÓPEZ DE SILANES, F., SHLEIFER, A., & VISHNY, R. Trust in large organizations. *American Economic Review*, 87 (2), 333-338. 1997.
46. LE CARDINAL, G., POUZOULLIC, B., & GUYONNET, J. F. *La Dinámica de la Confianza*. Santiago: Desafío Ediciones. 1998.
47. LINCOLN, J. R. Intra-(and inter-) organizational networks. *Research in the Sociology of Organizations*. 1982.
48. MESSNER, D. Del Estado céntrico a la sociedad de redes. Nuevas exigencias a la coordinación social. En R. Milán, & F. Valdés, *Reforma del Estado y Coordinación Social*. Ciudad de México: UNAM. 1999.
49. MINISTERIO DE PLANIFICACION. Gobierno de Chile. Encuesta CASEN 2006. Chile 2007.
50. MINTZBERG, H. *La estructuración de las organizaciones*, 1993
51. MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., & LAMPEL, J. *Safari a la Estrategia*. Granica. 1998.
52. NACIONES UNIDAS. Campaña del Milenio: "Voces contra la pobreza". 2002.
53. NEWTON, K. Social capital and democracy. *American Behavioural Scientist* , 40 (5), 575-586. 1997.
54. NONAKA, I., & TAKEUCHI, H. *La organización creadora de conocimiento*. Editorial Mexicana. 1999.
55. NUSSBAUM, M., & SEPÚLVEDA, M. *Curso: Gestión del Conocimiento. La Clase Ejecutiva*. 2006.
56. PÉREZ SORIA, J. Redes Sociales: lo nuevo y lo viejo de concepto. *Eco fronteras*, 3-4. 2003.
57. PIO XI. *Quadragesimo Anno: Sobre la restauración del orden social en plena conformidad con la ley evangélica*. 1931.
58. PNUD CHILE. *Desarrollo Humano en Chile; Más Sociedad para Gobernar el Futuro*. Santiago de Chile. 2000.
59. PUTNAM, R. *Making Democracy Work. Civil Traditions in Modern Italy*. New Jersey: Princeton University Press. 1993.
60. RÍOS, R.
 - a. *Certificación de Intervenciones Sociales*, Revista Trabajo Social, N° 73, Marzo, pp.131-140, 2006.
 - b. *Las Organizaciones Sociales en una Sociedad Compleja*, capítulo en el libro: "Gobernar los Cambios: Chile, más allá de la crisis", pp. 133-152, DOS Ministerio Secretaría General, 2002.
 - c. *Redes de Colaboración entre Emprendimientos Solidarios*. CEES - PUC, Santiago de Chile, 1996.
61. ROA, C. *Indicadores sociales para los programas de superación de la pobreza: programa "redes sociales"*, 2003
62. ROBBINS, S. *Comportamiento Organizacional*, 1999.

63. SALAMON, L. M., & ANHEIR, H. K.
- d. The international Classification of Nonprofit Organizations: ICNPO-Revision 1. Working Paper of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Project, nº 19. 1996.
 - e. In Search of the Nonprofit Sector: The Question of Definition. En L. M. Salamon, & H. K. Anheier, Defining the Nonprofit Sector: A Cross-National Analysis. Manchester: Manchester University Press. 1997.
 - f. The Emerging Nonprofit Sector. An overview. Manchester: Manchester University Press. 1996.
64. SASTRE, J. Repensar el Voluntariado Social. Madrid: San Pablo. 2004.
65. SERRANO, C. Tesis: Pobreza, Capital Social y Ciudadanía, 2002.
66. SENGE, P. "La Danza del Cambio", 2000.
67. SILVA, N. Tesis: Diseño de un modelo de gestión del conocimiento para una empresa. Universidad de Chile. Departamento de Ingeniería Industrial. 2003.
68. URZUA, O. Tesis: Diseño estratégico de una red de acción de ingenieros civiles industriales. Universidad de Chile. Departamento de Ingeniería Industrial. 1995.
69. VIDAL, P., VILLA, A., & SURENA, M. Les organitzacions de segon nivell: Quins rols tenim i com podem millorarla nostra tasca? Observatorio del Tercer Sector. 2006.
70. VIGNOLO, C., POTOČNJAK, C., & RAMÍREZ, A. El Desarrollo como un Proceso Conversacional de Construcción de Capital Social: Marco Teórico, una Propuesta Sociotecnológica y un Caso de Aplicación en la Región de Aysén. Ingeniería de Sistema, 5-31. 2003.
71. VIGNOLO, C.
- a. Zen en el Arte de Innovar, Universidad de Chile, 1996.
 - b. "Sociotecnología: Construcción de Capital Social para el Tercer Milenio", Universidad de Chile, 2000
72. WAISSBLUTH, M. Instituciones Públicas y Sociales de Excelencia, Universidad de Chile, 2006.

ANEXOS

Anexo 1: Listado y clasificación de las organizaciones solidarias que pertenecen a la Comunidad.

Organización Solidaria	Grupos según actividad							
	Desarrollo social y vivienda	Educación e investigación	Salud	Servicios Sociales	Derecho, asesoramiento legal	Promoción y desarrollo del voluntariado	Ayuda internacional	Pastoral
Aldeas Infantiles SOS					1			
Caritas Chile, Corporación de Beneficencia	1							
Casa de Acogida Cristo Especial			1	1				
Corporación Crédito al Menor		1		1				
Corporación de Padres y Amigos por el Limitado Visual (CORPALIV)	1	1	1					
Corporación Encuentro	1	1						
Corporación La Esperanza			1					
Corporación Nuestra Casa	1			1				
Corporación para la Nutrición Infantil (CONIN)			1	1				
Corporación Simón de Cirene	1	1						
Debra Chile, Corporación de Investigación								
En todo Amar y Servir (ETAS)						1		
FAYE Fondo Esperanza	1							
FAYE Súmate	1	1						
Fundación América Solidaria	1					1	1	
Fundación Amparo y Justicia					1			
Fundación Arturo López Pérez (FALP)			1					
Fundación Ayuda a la Iglesia que Sufre (AIS)								1
Fundación Banigualdad	1							
Fundación Cefocal	1	1						
Fundación Centro Esperanza Nuestra	1		1					
Fundación Coanil	1	1	1	1				
Fundación Contigo	1							
Fundación Crecer	1							
Fundación Cristo Vive	1	1	1	1				
Fundación de Vida Rural de la PUC	1	1						
Fundación Emmanuel		1						1
Fundación Gesta						1		
Fundación Hogar de Cristo	1	1	1	1		1		
Fundación INCANCER				1				
Fundación La Semilla	1	1	1	1				
Fundación Las Rosas de Ayuda Fraternal			1					
Fundación Madre Josefa				1				
Fundación Mano Amiga		1						
Fundación Mi Casa				1				
Fundación Miguel Magone				1				
Fundación Moreau (Fundamor)				1				
Fundación Nuestros Hijos		1	1	1				
Fundación Oportunidad		1						
Fundación Padre Álvaro Lavín (FUPAL)	1	1	1	1				
Fundación para la Superación de la Pobreza	1	1				1		
Fundación Paréntesis (CREDHO)	1	1	1	1				
Fundación Paternitas	1		1	1	1			
Fundación Por Un Hombre Nuevo	1					1		
Fundación Pro Bono					1			
Fundación Reconocer	1		1					
Fundación Regazo				1				
Fundación Rodelillo	1	1	1					
Fundación Rostros Nuevos			1	1				
Fundación San José para la Adopción				1				
Fundación Social Cámara Chilena de la Construcción	1							
Fundación Solidaria Trabajo Para Un Hermano	1							
Fundación TACAL	1		1					
Fundación Trabajo en la Calle	1							
Fundación Trascender		1				1		
María Ayuda, Corporación de Beneficencia	1	1		1				
ONG Santa María de la Buena Fe	1							
Sociedad de San Vicente de Paul			1					
Sociedad Protectora de la Infancia				1				
World Vision Chile	1	1						

Anexo 2: Organizaciones participantes en los diferentes encuentros de organizaciones solidarias.

Participantes del 1° “Encuentro de fundaciones en torno a la solidaridad” (27-08-04)	Participantes del 2° “Encuentro de Fundaciones Solidarias” (19-08-05)	Participantes del 1° Encuentro de la “Comunidad de Organizaciones Solidarias” (07-08-06)
Fundación Cristo Vive	Hogar de Cristo	Fundación Trabajo para un Hermano
Hogar de Cristo	Fundación Social C.CH.C.	Caritas Chile
Un Techo para Chile	Fundación Cristo Vive	Fundación Nuestros Hijos
Fundación Trabajo para un Hermano	Fundación Simón de Cirene	Fundación por un Hombre Nuevo
Fundación Contigo	Fundación Teletón	Fundación Mi Casa
Fundación Las Rosas	Fundación Contigo	Corporación María Ayuda
Corporación Casa de la Esperanza	Fundación María Ayuda	Fundación Emmanuel
Fundación Simón de Cirene	Fundación Trascender	Ayuda a la Iglesia que Sufre
Fundación Social C.CH.C.	Fundación Trabajo para un Hermano	Fundación Coanil
Fundación Teletón	Un Techo para Chile	Fundación Tacal
Fundación Trascender	Corporación Casa de la Esperanza	Fundación La Vaca
Fundación María Ayuda	Fundación Las Rosas	Fundación Superación de la Pobreza
Fundación Superación de la Pobreza	Fundación Moreau	Fundación Miguel Magone
	Fundación Vida Rural UC	Fundación Arturo López Pérez
	Confapreco	Fundación Las Rosas
	Congregación Hermanas Adoratrices	Fundación Cristo Vive
	Fundación Nuestra Casa	Fundación Crecer
	Hogar Bernardita Serrano	Fundación Trascender
	Revista Quiebre	Fundación Mano Amiga
		Fundación Alter Ego
		Casa Acogida Cristo Especial
		Hogar de Cristo
		Fundación Soles
		Fundación Probono
		Fundación Rodelillo
		Congregación Religiosas Adoratrices
		CONFAPRECO
		Fundación Social CCHC
		Sociedad Protectora de la Infancia
		Fundación América Solidaria
		TELETON (SPANL)
		En Todo Amar y Servir
		World Vision
		Fundación San José
		Corporación La Esperanza
		Fundación Archivo Vicaria Solidaridad
		Fundación Solidaridad
		Fundación Reconocer
		Corporación El Encuentro
		Municipalidad Peñalolén
		Fundación Recate
		Fundación Teletón
		Fundación OPTE
		Corporación Nuestra Casa
		Organización Aldeas Infantiles S.O.S.
		ONG Santa María de la Buena Fe
		Fundación Contigo
		Fundación Chilena de la Adopción
		Fundación Cluny

Anexo 3: Formato de la encuesta de registro enviada a las organizaciones solidarias

- Nombre fundación:
- Misión/objetivos:
- Líneas de acción:
- Estructura:
- Beneficiarios:
- Voluntarios (cantidad):
- Trabajadores (cantidad):
- Lugares donde está presente (comunas, ciudades, países):
- Mayores logros o buenas prácticas:
- Mayores dificultades o problemas:
- Metas/proyectos:
- Presupuesto anual aproximado:
- Sueños:
- Motivación para participar en la Comunidad:

Anexo 4: Equivalencia de pesos horas

Equivalencia	Tipo de Organizaciones
1 PH ₁ =1,00 PH	Organizaciones que estén entre el 100% y el 76% de las organizaciones con mayores gastos.
1 PH ₂ =1,25 PH	Organizaciones que estén entre el 75% y el 51% de las organizaciones con mayores gastos.
1 PH ₃ =1,50 PH	Organizaciones que estén entre el 50% y el 26% de las organizaciones con menores gastos.
1 PH ₄ =2,00 PH	Organizaciones que estén en el 25% de las organizaciones con menores gastos.

Anexo 5: Metodología de Construcción de Circuitos Solidarios

Modulo 1: Encuentro y presentación de los objetivos de la mesa (1:30).

1. Presentación personal (30').
2. Los líderes que convocan, se dirigen a los asistentes contando del proyecto, la metodología a ocupar y el resultado esperado (c circuito solidario) (20').
3. Se les pide a los asistentes mirarse a sí mismo, observar y escribir (10'):
 - Sus estados de ánimo.
 - Sus intereses y expectativas.
 - Sus inquietudes.
 - Historias de colaboración
4. Compartir lo reflexionado (25').
5. Cierre. Recoger lo compartido y compartir una palabra de resumen de la reunión (5').

Resultados: Provocar el encuentro

Conocer el proyecto

Compartir intereses, expectativas, inquietudes e historias.

Modulo 2: Alineamiento de la agenda de conversaciones para la creación de un circuito solidario (1:30).

1. Retomar la reunión anterior, leer un resumen y explicar el trabajo a hacer (10').
2. Trabajar personalmente y consensuar 3 visiones de futuro para los beneficiarios de las organizaciones presentes (20').
3. Identificar y compartir las 2 competencias centrales de cada organización solidaria presente (20').
4. Trabajar personalmente y consensuar las 3 necesidades de los beneficiarios tienen (y la organización de satisface) y que sería necesario atender para cumplir con las visiones de futuro. (25').
5. Recoger algunas ideas previas de cómo satisfacer las necesidades de formas mancomunada. (10').
6. Cierre. Recoger lo compartido y compartir una palabra de resumen de la reunión (5').

Resultado: 3 visiones de futuro consensuadas

Las 2 principales competencias centrales de cada organización.

Las 3 necesidades de los beneficiarios que aun no logran ser satisfechas.

Ideas varias.

Modulo 3: Generación un Proyecto Colaborativo (2:00).

1. Retomar la reunión anterior, leer las visiones de futuro, competencias centrales, necesidades. Explicar el trabajo a realizar (10').
2. Lanzar una lluvia de ideas de posibles vínculos a generar entre las organizaciones solidarias (presentes y no presentes) que se hagan cargo de las necesidades de los beneficiarios (10').
3. Consensuar a partir de las ideas anteriores los vínculos a realizar, tomando conciencia de las visiones, competencias y necesidades declaradas (30').
4. Ordenar los vínculos en función de la edad del beneficiario u otra variable apropiada (20).
5. Identificar las principales líneas de acción para atender del proyecto (25').
6. Definir y entregar responsabilidades y fechas a cada una de las organizaciones (20').
7. Definir los responsables del proyecto en cada organización (10').
8. Cierre. Recoger lo compartido y compartir unas palabras sobre la reunión y el término de la etapa inicial (15').

Resultados: Circuito solidario.
Líneas de acción claras.
Responsabilidades entregadas.
Fechas definidas.

Anexo 6: Imágenes en la prensa de la Comunidad de organizaciones solidarias



Nueva Comunidad de Organizaciones Solidarias

PERSONAJE DE LA SEMANA

La Presidenta de la República, Michelle Bachelet, encabezó al mediodía de ayer, en el Castillo Hidalgo, la ceremonia de presentación de la Comunidad de Organizaciones Solidarias. El compromiso de esta agrupación, que reúne a 60 entidades sociales, es trabajar en forma conjunta por las personas más vulnerables, compartiendo conocimientos y experiencias. Así lo ratificó el representante del directorio, Pedro Arellano, al afirmar que la asociación busca instalar la solidaridad como un valor permanente y trascendente en la sociedad.

El lanzamiento, que marcó el inicio del Mes de la Solidaridad, finalizó con un espectáculo de música y teatro que representó la fuerza del trabajo en equipo.



Pilar Aguilera junto a las integrantes del directorio Alejandra Muñoz y María Paz Reacoret.

Imagen 1: El Mercurio (02-08-07)

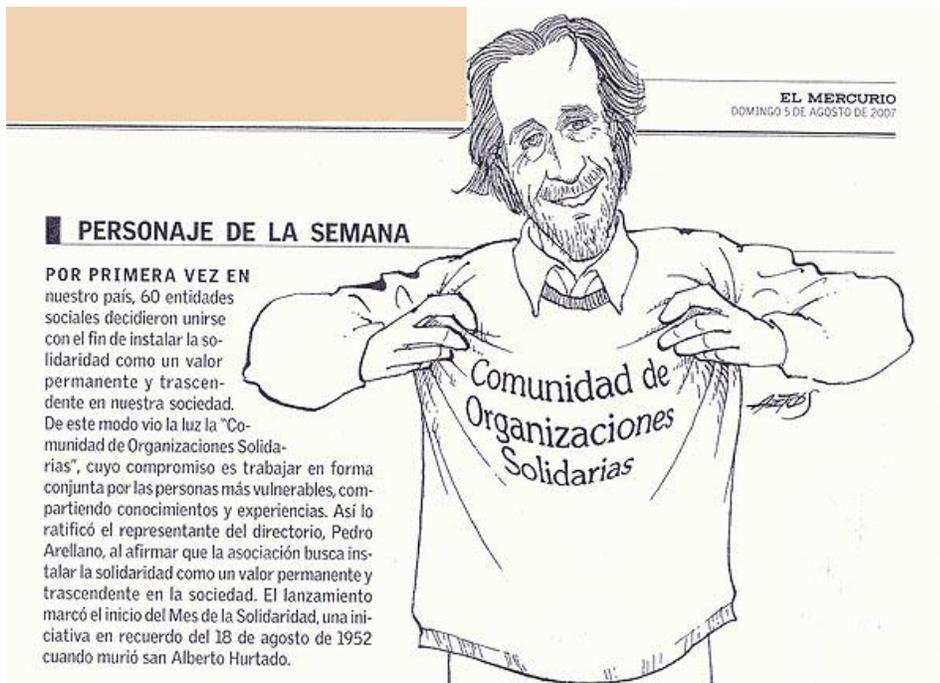


Imagen 2: El Mercurio (05-08-07)

Pregunta del día
¿Se considera una persona solidaria?



Valeska Becerra, 35, contadora, La Florida.

— Sí, porque donde puedo ayudar lo hago y sin esperar que me lo pidan.

Ahora, lo hago sólo en mi entorno cercano.



Mario Rojas, 55, empresa editorial, Pudahuel.

— Sí, trato de ayudar siempre. Es más, fui dirigente vecinal durante más de 20 años.



Camila Cerda, 18, estudiante, Las Condes.

— Sí, soy muy corazón de abuelita, pero sé que la mayoría de las personas no. Sólo si les sobra tienen gestos solidarios.

Un consuelo



La periodista del noticiero central de TVN "24 horas", Consuelo Saavedra, fue uno de los rostros que encabezó la partida del Mes de la Solidaridad, repartiendo volantes a los automovilistas en la plaza Italia.

Inédita unión de 60 organizaciones sociales

Pretenden instalar la "cultura solidaria" en forma permanente



Día solidario: representantes de la sociedad civil y Bachelet.

HASTA SUSPIROS hubo ayer en el lanzamiento de la Comunidad de Organizaciones Solidarias, entidad que agrupará a 60 importantes fundaciones y agrupaciones con el fin de "instalar la solidaridad como un valor permanente y trascendente en la sociedad chilena".

El representante de su directorio, Pedro Alberto Arellano, no pudo contener un "ay ay ay" y demoró varios segundos en iniciar la exposición en la cual, con sentidas palabras, explicó las motivaciones, proyectos y alcances de esta comunidad.

Un video musicalizado con

la canción de Maná y Juan Luis Guerra "Bendita luz" en el que se proyectaban imágenes de pobreza y esperanza, citas a Juan Pablo II, Alberto Hurtado y Muhammad Yunus, y un puzzle gigante armado entre los 200 invitados de las organizaciones simbolizando una unión que

420 mil chilenos se benefician hoy de estas entidades.

"necesita de todos los chilenos para florecer", ambientaron la ceremonia.

La presidenta Bachelet y el resto de los asistentes -parte de la elite pública y privada del país- conocieron de esta iniciativa inédita y ambiciosa que pretende "le-

vantar temas de reflexión, formación y compromiso en la solidaridad".

Hasta "índice solidario" En los próximos meses, la Comunidad de Organizaciones Solidarias se abocará a elaborar un plan de trabajo interno que contribuya a fortalecer la labor de sus miembros, además de desarrollar iniciativas públicas que contribuyan a promover sus valores.

Así, realizarán iniciativas,

como por ejemplo, un indicador de solidaridad que sea "tan relevante como cualquier indicador económico", con el propósito de medir año a año los avances de Chile en esta materia.

Asimismo, la nueva mega entidad solidaria -que representa a un universo de 420 mil beneficiados, 15 mil trabajadores y más de 17 mil voluntarios a lo largo de todo Chile- manifestó la necesidad de pasar del compromiso emo-

"¿Cómo pasar de las ráfagas de caridad, de la solidaridad emotiva tras una catástrofe, a una actitud sostenida en el tiempo?"

Pedro Arellano, directorio Comunidad

cional, movido por la catástrofe, a una actitud más permanente, que genere una verdadera cultura solidaria.

Para conocer más, está disponible a la ciudadanía el sitio www.comunidadorganizaciones-solidarias.cl.

ARTURO FIGUEROA
cronica@publimetro.cl



Cumbre solidaria

El próximo miércoles, por primera vez, 60 instituciones sociales se reunirán para conformar una **Comunidad de Organizaciones Solidarias** con el fin común de promover la generosidad entre los chilenos.

Se sentarán a la mesa entidades como el Hogar de Cristo, Fundación Las Rosas, María Ayuda, Aldeas Infantiles SOS, Simón de Cirene, CONIN, Cristo Vive, Banigualdad, y otras más pequeñas y desconocidas, pero igualmente relevantes. Los organizadores esperan contar con la asistencia de la Presidenta Michelle Bachelet y representantes de la sociedad civil para marcar el inicio del Mes de la Solidaridad.

Imagen 4: Publimetro (02-08-07)

Imagen 3: La Segunda (30-07-07)