

PLAN DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA
EN UNA ORGANIZACIÓN SINDICAL DEL ESTADO
Estudio de la Asociación Nacional de Funcionarios del exINP – Anatrinp

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE PERIODISTA

Categoría: Escrita, Plan de Comunicaciones

EDSON RODRIGO CAQUILPÁN CID

Profesor guía: Laureano Checa De Laguna

Santiago de Chile

2023

Contenido

INTRODUCCIÓN	6
ACLARACIÓN LEGAL Y SEMÁNTICA.....	7
CAPÍTULO I: PRESENTACIÓN DEL CASO DE ESTUDIO	10
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	14
OBJETIVOS DEL ESTUDIO	15
<i>Objetivo General</i>	15
<i>Objetivos Específicos</i>	15
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	16
<i>Observación Participante</i>	17
<i>Entrevistas Semi Estructuradas</i>	18
<i>Análisis de Documentos</i>	19
CAPÍTULO II: ANÁLISIS DEL CASO.....	22
IPS EN LA ACTUALIDAD	23
ANATRINP EN LA ACTUALIDAD.....	31
ENTREVISTA INFORMANTE IDÓNEO	31
TRABAJAR PARA EL ESTADO: MARCO NORMATIVO FUNCIONARIOS DEL IPS.....	36
<i>Ámbito de Acción del Estatuto Administrativo</i>	37
<i>Resolución de Controversias</i>	38
<i>Causales de Despido</i>	39
<i>Permisos, Vacaciones y Feriados</i>	41
<i>Amonestaciones y Notas de Demérito</i>	42
<i>Horas Extraordinarias</i>	42
<i>Sueldo y Remuneraciones</i>	43
<i>Premio Anual por Excelencia Institucional (PAEI)</i>	44
<i>Calificaciones y Ascensos</i>	45
PERSONAL DE PLANTA IPS A DICIEMBRE 2021.....	47
PERSONAL A CONTRATA: ABRUMADORA MAYORÍA	50
PERSONAL FUERA DE DOTACIÓN: TRABAJADORES A HONORARIOS.....	54
CAPÍTULO III: AUDITORÍA DE COMUNICACIONES ANATRINP.....	57
PRINCIPIOS ESTRATÉGICOS DE LA ANATRINP	59
ANÁLISIS DE ENTORNO: ANÁLISIS FODA	64
ANÁLISIS DE ENTORNO: GRUPOS DE INTERÉS (STAKEHOLDERS)	68
ANÁLISIS DE ENTORNO: MAPA DE PÚBLICOS	74
MENSAJE Y CONSTRUCCIÓN DE DISCURSO	80
CANALES DE COMUNICACIÓN	82
<i>Página Web Anatrinp</i>	82
<i>Redes Sociales</i>	88
<i>Gabinete de Prensa</i>	89
<i>Línea Editorial</i>	90

<i>Comité Editorial</i>	91
CAPÍTULO IV: PLAN DE COMUNICACIONES ESTRATÉGICAS ANATRINP	92
OBJETIVOS PLAN DE COMUNICACIÓN	94
PÚBLICO OBJETIVO	95
ACCIONES DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA	96
<i>Cuadro Resumen Plan de Comunicaciones</i>	96
<i>Objetivo Específico 1</i>	107
<i>Objetivo Específico 2</i>	117
<i>Objetivo Específico 3</i>	120
<i>Carta Gantt</i>	124
<i>Presupuesto / Montos Brutos en pesos chilenos</i>	126
CONCLUSIONES	128
ANEXO 1: ENTREVISTA ANA MARÍA GUTIÉRREZ	132
<i>Unidad Sindical de la Anatrinp</i>	133
<i>Dificultades de la Anatrinp</i>	134
<i>Convenios y beneficios para sus asociados</i>	136
<i>Misión de la Anatrinp</i>	137
<i>Una mirada hacia el futuro</i>	139
<i>Reforma Previsional: un reto para la Anatrinp</i>	139
ANEXO 2: CONSENTIMIENTO USO DE ENTREVISTA	142
ANEXO 3: BREVE HISTORIA DEL SINDICALISMO	143
<i>Revolución Industrial: El Comienzo</i>	143
<i>El Trabajo sin Normalización</i>	143
<i>Chile: Copia Feliz del Edén</i>	145
<i>Nacimiento del Sindicalismo en Chile</i>	149
<i>Los Obreros no se Fueron, Merodean en Nuestra Ciudad</i>	151
<i>Nace la Anatrinp</i>	153
FUENTES Y BIBLIOGRAFÍA	154

ÍNDICE de RECUADROS

RECUADRO 1 PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT).....	11
RECUADRO 2 DECLARACIÓN DE PRINCIPIOS PSI - INTERNACIONAL DE SERVICIOS PÚBLICOS.....	12

ÍNDICE de FIGURAS

FIGURA 1 CHILEATIENDE: INSTITUCIONES CON MAYOR DEMANDA Y ATENCIONES EN 2021-----	27
FIGURA 2 DOTACIÓN DE PERSONAL IPS 2021 -----	30
FIGURA 3 ORGANIGRAMA DIRECTORIO NACIONAL ANATRINP 2021 - 2023-----	33
FIGURA 4 DOTACIÓN PERSONAL DE PLANTA IPS 2021 -----	49
FIGURA 5 DOTACIÓN PERSONAL A CONTRATA IPS 2021 -----	53
FIGURA 6 PERSONAL FUERA DE DOTACIÓN IPS 2021-----	55
FIGURA 7 BOSQUEJO PÁGINA WEB ANATRINP - PORTADA-----	86
FIGURA 8 PROPUESTA CON POP-UP EN PORTADA-----	87

ÍNDICE de TABLAS

TABLA 1 CHILEATIENDE: INSTITUCIONES CON MAYOR DEMANDA Y ATENCIONES EN 2021	26
TABLA 2 IPS: RESUMEN DE BENEFICIOS ENTREGADOS EN 2021	28
TABLA 3 DIRECTRICES ESTRATÉGICAS DE ANATRINP.....	61
TABLA 4 DEFINICIONES FODA.....	64
TABLA 5 ANÁLISIS FODA ANATRINP.....	66
TABLA 6 EL CONCEPTO DE MARCA	75
TABLA 7 PÚBLICOS INTERNOS DE ANATRINP	77
TABLA 8 PÚBLICOS EXTERNOS DE ANATRINP.....	78

ÍNDICE de ACCIONES de COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

ACCIÓN 1 CAMBIO ESTATUTARIO Y DE IMAGEN CORPORATIVA	107
ACCIÓN 2 PROPUESTA DE NUEVA IMAGEN CORPORATIVA	108
ACCIÓN 3 CREACIÓN PERSONAJE CORPORATIVO.....	109
ACCIÓN 4 COBERTURA DEL TRABAJO SINDICAL.....	110
ACCIÓN 5 COMUNIDAD ANATRINP EN REGIONES.....	111
ACCIÓN 6 COLECTIVOS Y DIVERSIDAD.....	112
ACCIÓN 7 INFORMACIÓN DE CONVENIOS Y BENEFICIOS.....	113
ACCIÓN 8 CAMPAÑA DE AFILIACIÓN A FUNCIONARIOS NO ASOCIADOS	114
ACCIÓN 9 CAMPAÑA PARA AUMENTAR LAS PLANTAS EN EL IPS.....	115
ACCIÓN 10 ENCUENTROS CON ASOCIACIONES DE SERVICIOS VINCULADOS AL IPS	116
ACCIÓN 11 TUTORIALES PARA LA ACCIÓN SINDICAL	117
ACCIÓN 12 CAPACITACIÓN VOCERÍAS DIRIGENCIALES.....	118

Acción 13 CAPACITACIÓN SINDICAL NUEVOS CUADROS119
Acción 14 CAMPAÑA INFORMATIVA REFORMA PREVISIONAL.....120
Acción 15 NEWSLETTER INSTITUCIONAL122
Acción 16 GESTIÓN DE PRENSA123

INTRODUCCIÓN

La Asociación Nacional de Funcionarios del IPS (Anatrinp), es una organización sindical que representa a los funcionarios del IPS-ChileAtiende (IPS, Instituto de Previsión Social), donde posee un alto nivel de afiliación (83% de la planilla contractual) y cuenta con una trayectoria de reconocimiento positivo y fuerte entre sus públicos internos. Sus acciones sindicales permanentes, en alianza con entidades mayores como la Agrupación Nacional de Empleados Fiscales (ANEF), le han concedido, además, un destacado posicionamiento en sus públicos externos.

El IPS tiene sucursales y puntos de atención en todo Chile. “Es un servicio descentralizado del Estado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, bajo la supervigilancia de la Presidencia de la República, a través del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, por intermedio de la Subsecretaría de Previsión Social”¹. Como brazo ejecutor de políticas públicas vinculados a la previsión, es la entidad a cargo del pago de las pensiones solidarias y los resabios del sistema de reparto, eliminado por la dictadura cívico militar en 1980 y reemplazado por el sistema de capitalización individual concentrado en las empresas privadas denominadas Administradoras de Fondos de Pensión (AFP).

Desde la incorporación del programa ChileAtiende por el gobierno de Sebastián Piñera en 2012, el IPS se convirtió en el servicio pagador de bonos y subsidios de diverso tipo para adultos mayores, mujeres y desempleados, la actual Pensión Garantizada Universal (PGU), pensiones por invalidez, bonos, subsidios estatales, trámites de Fonasa y del Registro Civil, entre otros.

Durante la cuarentena por Coronavirus, la Institución tuvo una mayor actividad y visibilidad, ya que era la única entidad fiscal, después de los servicios sanitarios, que mantuvo sus puertas abiertas por todo el período. A su quehacer cotidiano, se sumó el pago del Ingreso Familiar de Emergencia (bonos IFE) a las personas más modestas del país.

¹ Resumen Ejecutivo Cuenta Pública 2021 IPS. Consultado en noviembre 2022 en:
<https://www.ips.gob.cl/servlet/internet/inicio/conozcanos/cuenta-publica>
<https://www.ips.gob.cl/servlet/internet/archivo/1421812294964/resumen-ejecutivo-cpp-ips-2021.pdf>

Sus funcionarios públicos son, en definitiva, la cara visible del Estado en la atención de los más vulnerables de la nación. Su función, por lo tanto, es de política pública, independiente de partidos y gobiernos de turno, valor que asimilan como propio y enorgullece a los trabajadores afiliados a la Anatriinp.

Como organización sindical, los dirigentes se sienten herederos del legado de los fundadores del sindicalismo en Chile y el mundo. Son la organización que representa a sus afiliados ante el empleador, que es el Estado, promoviendo el trabajo decente, mejoras permanentes a nivel remuneracional y calidad de vida, respeto de los derechos laborales y humanos, cumplimiento de las leyes sociales, e incentivando entre sus socios la vocación de servicio público para un trabajo más eficiente y de calidad.

Lamentablemente, la organización no cuenta con un plan de comunicaciones permanente ni con medios de comunicación corporativos que le den validez, reconocimiento y reputación.

La presente investigación es un estudio de caso que tiene por objetivo realizar un plan de comunicación estratégica para la organización, a partir de un proceso que consta de dos etapas. En primera instancia se efectuará un diagnóstico que permita conocer mejor la organización, su vinculación con sus *stakeholders*², el entorno, los focos de su accionar y los fenómenos comunicacionales. A partir de lo anterior, se propondrá un plan de comunicaciones, que formule líneas generales de acción, alternativas de solución a las falencias comunicacionales, apoyo al cambio, reposicionamiento de marca y medidas de mejoramiento.

Aclaración Legal y Semántica

La Constitución Política de la República de 1980 (CPR), en el inciso cuarto del artículo 1°, señala: “el Estado está al servicio de la persona humana y su finalidad es promover el bien común, para lo cual debe contribuir a crear las condiciones sociales que permitan a todos y a cada uno de

² “Cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de las metas y objetivos de la organización” (Freeman, 1984: 6)

los integrantes de la comunidad nacional su mayor realización espiritual y material posible, con pleno respeto a los derechos y garantías que esta Constitución establece”.

La Ley 19.296 sobre Asociaciones de Funcionarios de la Administración del Estado, dice en su primer artículo: “reconócese a los trabajadores de la Administración del Estado, incluidas las municipalidades y el Congreso Nacional, el derecho de constituir, sin autorización previa, las *asociaciones de funcionarios* que estimen conveniente, con la sola condición de sujetarse a la ley y a los estatutos de las mismas” ... “Esta ley no se aplicará, sin embargo, a las Fuerzas Armadas, a las Fuerzas de Orden y Seguridad Pública, a los funcionarios de las empresas del Estado dependientes del Ministerio de Defensa Nacional o que se relacionen con el Gobierno a través de éste, ni a los trabajadores de las empresas del Estado que, de acuerdo con la ley, puedan constituir sindicatos”.

El artículo 212 del Código del Trabajo, en tanto, reconoce “a los trabajadores del sector privado y de las empresas del Estado, cualquiera sea su naturaleza jurídica, el derecho de constituir, sin autorización previa, las organizaciones sindicales que estimen convenientes, con la sola condición de sujetarse a la ley y a los estatutos de las mismas”.

Los funcionarios públicos constituirán, por tanto, organizaciones sindicales llamadas “asociaciones”, mientras que la denominación “sindicato” corresponde a trabajadores del sector privado y de las empresas del Estado. Ejemplo de ello son Metro de Santiago, ENAP o Codelco.

La legislación laboral de los funcionarios públicos corre por un carril distinto a los trabajadores privados: los primeros se regulan por el Estatuto Administrativo (Ley 18.834), mientras los segundos por el Código del Trabajo.

El asunto no es menor, dado que los sistemas de contratación, remuneracional, finiquitos y despidos, son distintos en cada sector. Lo mismo con los mecanismos de negociación colectiva o actos de presión de empleados públicos como las movilizaciones o llamados a “paro”, mientras los privados pueden acceder al derecho a “huelga legal”, entre otros aspectos.

En adelante se utilizará el término “trabajador/es” como un concepto general, entendiendo que corresponde a una persona que realiza un trabajo a cambio de una remuneración o salario. En los casos que sea oportuno, se precisará cuando se trate de trabajadores públicos o privados. Para mayor precisión, se entenderán los conceptos de empleado público, servidor público, trabajador estatal, trabajador fiscal o trabajador público como expresiones sinónimas de funcionario público.

CAPÍTULO I: PRESENTACIÓN DEL CASO DE ESTUDIO

La organización sindical Anatrinp fue constituida el 19 de marzo de 1991 bajo el nombre de “Asociación Nacional de Trabajadores del Instituto de Normalización Previsional (Anatrinp)”, obteniendo personalidad jurídica mediante Decreto N° 616 del 08 de mayo de 1993, del Ministerio de Justicia.

El 08 de marzo de 1996, procedió a reformar sus estatutos para adecuarlos a las disposiciones de la Ley 19.296³, pasando a denominarse “Asociación Nacional de *Funcionarios* del Instituto de Normalización Previsional (Anatrinp)”, manteniendo su carácter nacional, su denominación, la sigla que la distingue, y su domicilio central en Santiago.

Actualmente mantiene su acrónimo, pese a que el Instituto de Normalización Previsional (INP) dejó de existir con la reforma previsional del primer gobierno de Michelle Bachelet (2006-2010), pasando a denominarse Instituto de Previsión Social (IPS) en 2009.

En su calidad de organización de funcionarios estatales, la Anatrinp está afiliada a la ANEF y -por intermedio de esta- a la Central Unitaria de Trabajadores (CUT), principal organización supra sindical chilena.

Ambas multisindicales, a su vez, están adscritas a organismos internacionales: la CUT forma parte de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (**Recuadro 1**), organismo perteneciente a la Organización de Naciones Unidas (ONU), con presencia en 187 estados miembros.


La ANEF, por su parte, adhiere a la Internacional de Servicios Públicos (PSI, en inglés, Public Services International) (**Recuadro 2**), la Confederación Latinoamericana y del Caribe de Trabajadores Estatales (Clate) y la Confederación Sindical Internacional (CSI).

³ LEY 19296, Establece Normas Sobre Asociaciones de Funcionarios de la Administración del Estado. Ministerio del Trabajo y Previsión Social; Subsecretaría del Trabajo. Consultado en mayo 2022 en: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=30663&idVersion=Diferido>

La PSI es “la voz internacional de los trabajadores públicos de 154 países, que lleva sus propuestas a la ONU, la OIT, la Organización Mundial de la Salud (OMS) y otras organizaciones regionales y mundiales”⁴.

Recuadro 1

Principios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)

 <p>Organización Internacional del Trabajo</p>	<p>Fundación: 1919</p> <p>La Organización Internacional del Trabajo (OIT) está consagrada a la promoción de la justicia social, de los derechos humanos y laborales reconocidos internacionalmente, persiguiendo su misión fundadora: la justicia social es</p>
---	--

esencial para la paz universal y permanente.

Única agencia 'tripartita' de la ONU, la OIT reúne a gobiernos, empleadores y trabajadores de 187 Estados miembros a fin de establecer las normas del trabajo, formular políticas y elaborar programas promoviendo el trabajo decente de todos, mujeres y hombres.

La misión de la OIT está agrupada en torno a cuatro objetivos estratégicos:

- Promover y cumplir las normas y los principios y derechos fundamentales en el trabajo
- Crear mayores oportunidades para que mujeres y hombres puedan tener empleos e ingresos dignos
- Mejorar la cobertura y la eficacia de una seguridad social para todos
- Fortalecer el tripartismo y el diálogo social

Fuente: Elaboración propia con texto adaptado de Página Web Oficial OIT⁵.

⁴ Página Web Oficial PSI. Consultado en octubre 2022 en: <https://publicservices.international/?lang=es>

⁵ Información obtenida en <https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/mission-and-objectives/lang--es/index.htm>, consultada en octubre 2022.

Recuadro 2

Declaración de Principios PSI - Internacional de Servicios Públicos

	<p>Fundación: 1907</p> <p>La Internacional de Servicios Públicos es una Federación Sindical Mundial que agrupa a más de 700 sindicatos que representan a 30 millones de trabajadorxs en 154 países. Llevamos sus voces a la ONU, la OIT, la OMS y otras</p>
<p>organizaciones regionales y mundiales.</p>	
<p>Defendemos los derechos sindicales de lxs trabajadorxs y luchamos por el acceso universal a servicios públicos de calidad.</p>	
<ul style="list-style-type: none">• Somos lxs trabajadorxs que hacen funcionar la sociedad.• Somos la Federación Sindical Mundial de lxs trabajadorxs de Servicios Públicos.• Somos tus enfermerxs, bomberxs y personal de emergencias.• Recolectamos tu reciclaje y basura, mantenemos el agua corriente, nos aseguramos de que las luces permanezcan encendidas.• Somos tus bibliotecarixs y personal de servicios públicos de primera línea.	
<p>Luchamos por servicios públicos de calidad para todxs.</p>	
<p>¿Podrías imaginarte un mundo sin nosotrxs?</p>	
<p>LUCHAMOS POR UNA CONVICCIÓN FUNDAMENTAL: EL PUEBLO POR ENCIMA DEL LUCRO</p>	

Fuente: Elaboración propia con texto adaptado de Página Web Oficial PSI⁶.

⁶ Información obtenida en <https://publicservices.international/?lang=es>. Consultado en octubre de 2022.

A través de la ANEF y la CUT, la Anatrinp participa anualmente en la Mesa del Sector Público (MSP)⁷, instancia que negocia ante las autoridades del gobierno de turno los reajustes salariales y otros incentivos para los funcionarios del Estado. Así también, sus afiliados concurren cada tres años a las elecciones democráticas de los directorios de la ANEF, donde se han presentado permanentemente miembros del directorio Anatrinp como candidatos a la dirección de este organismo⁸.

Como organización representativa y democrática, la asociación realiza sus elecciones nacionales cada dos años, instancia en que son elegidos por simple mayoría los siete miembros del directorio nacional y sus 64 dirigentes regionales y provinciales, mediante votación universal, secreta e informada. La actual directiva se renovó en diciembre de 2021. Concluye su periodo en diciembre de 2023, con llamado a nuevas elecciones en esa fecha.

Anatrinp tiene actualmente 2.013 afiliados en todo Chile y es la organización sindical única del IPS, contando en sus filas con representantes de todos los escalafones del organismo: profesionales, técnicos, administrativos y auxiliares.

Es meritorio destacar que la dotación del IPS alcanzó a 2.411 funcionarios al 31 de diciembre de 2021, lo cual demuestra el alto nivel de afiliación de la Anatrinp, adhesión que la convierte en la séptima organización con mayor número de asociados de las 170 que componen la ANEF⁹.

⁷ La Mesa del Sector Público es el conjunto de organizaciones afiliadas a la CUT que cada año lleva adelante las conversaciones con el Gobierno de turno para convenir los reajustes salariales y otras demandas laborales. En 2022, la componen 16 organizaciones: Colegio de Profesores (A.G.), ANEF, Asemuch, Confenats, Fentess, Confusam, Ajunji, Confedepuss, Fenfussap, Confemuch, Fenafuch, Fenafuech, Antue, Fenats Unitaria, Fenats Nacional y Fauech.

⁸ Actualmente (2022), la directora nacional, Ana María Gutiérrez, es secretaria nacional de Anatrinp y vicepresidenta de Previsión Social en la ANEF, ambos cargos obtenidos mediante votación democrática y universal.

⁹ Asociaciones Habilitadas Para Participar En Elecciones Anef 2022. Consultado en mayo 2022 en: <https://drive.google.com/file/d/1e67c6tupNpGg2UNNTwNSHyCYgMSYLrfs/view>

Problema de Investigación

Se pueden constatar los siguientes problemas de comunicación en Anatriinp:

1. La organización no cuenta con canales de comunicación corporativa propios donde se den a conocer sus actividades, labor periódica, características e historia. Su único instrumento de difusión es un perfil en Facebook, que se encuentra desactualizado: <https://www.facebook.com/Anatriinp-106524947800853/>
2. La organización mantiene una denominación y sigla que no coinciden con la realidad de su quehacer orgánico, lo cual es negativo en términos de imagen e identidad corporativa:
 - a. La asociación representa legalmente a “funcionarios públicos”, situación que no se refleja en su sigla.
 - b. El INP como organismo del Estado, ya no existe, siendo su nombre y funciones reformuladas en 2009, pasando a llamarse oficialmente IPS, que tampoco se infiere de la sigla Anatriinp.
3. La asociación se encuentra actualmente realizando cambios a sus estatutos. Para ello han conformado mesas técnicas de discusión en que intervienen dirigentes y asociados. Parte de este proceso contempla cambiar nombre y sigla a la asociación.
4. La entidad adolece de un departamento de comunicaciones o un profesional que realice esta labor.

Objetivos del Estudio

Objetivo General

- Proponer un plan de comunicaciones que permita fortalecer la vinculación de la asociación sindical con sus *stakeholders* y acompañar el proceso de cambio de identidad organizacional.

Objetivos Específicos

1. Identificar los públicos internos y externos de Anatriinp.
2. Proponer canales de comunicación de la organización (sitio web y RRSS).
3. Establecer colaborativamente un plan de difusión sostenible en el tiempo.
4. Apoyar en el proceso de reformulación de marca y sigla de la entidad.

Metodología de la Investigación

Para realizar este estudio de caso, se utilizaron los siguientes instrumentos de análisis cualitativo de las ciencias sociales:

- Observación participante
- Entrevistas semi estructuradas
- Análisis de documentos

En términos conceptuales, la investigación cualitativa se diferencia de la cuantitativa, en que parten de “una disposición mental y una filosofía radicalmente diferentes”, señala Piergiorgio Corbetta en su libro “Metodología y Técnicas de Investigación Social”¹⁰. Según el profesor de esta cátedra en la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Bolonia (Italia), “entre estos dos planteamientos hay un salto de paradigma: pasamos del paradigma positivista (cuantitativo) al paradigma interpretativo (cualitativo)”¹¹.

Agrega que “las técnicas de recopilación de datos de la investigación cualitativa se pueden agrupar en tres grandes categorías, basadas respectivamente en la observación directa, las entrevistas y el uso de documentos, que pueden remitirse a tres acciones básicas que el hombre utiliza para analizar la realidad social que lo rodea: observar, preguntar y leer”¹².

“Mediante la observación el investigador estudia un determinado fenómeno social, participando primero en él, para vivirlo desde dentro y poder ofrecer una descripción directa del mismo. Con la entrevista, el investigador registra los comportamientos y las motivaciones de los actos mediante la descripción que dan de ellos los propios sujetos, a los que se interroga sobre sus experiencias, sentimientos y opiniones. Por último, el uso de los documentos consiste en analizar una determinada realidad social, a partir del material, por lo general escrito, que la propia sociedad

¹⁰ CORBETTA, P. (2007), página 301. *Metodología y Técnicas de Investigación Social*. Edición revisada. Madrid, España. McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.U.

¹¹ Ibidem, página 301.

¹² Ibidem, página 302.

ha producido y produce, a través de los individuos (relatos autobiográficos, cartas, etc.) y de las instituciones (boletines, prensa, actas, fichas, etc.)”¹³.

Observación Participante

El memorista que suscribe el presente documento, trabajó de 2014 a 2016 como asesor externo de comunicaciones en Anatrip, dedicándose a cobertura de actividades sindicales, movilizaciones, reuniones de dirigentes con autoridades y gestión de prensa. En aquella época la organización contaba con sitio web, que era actualizado por el administrador con ese material.

Durante ese periodo pudo conocer de primera fuente los principios y valores que promueve la asociación, las relaciones de poder y competencia entre sus dirigentes, el accionar de la organización como referente directo para sus asociados a través de beneficios y coberturas, las relaciones institucionales con otras agrupaciones sindicales, políticas y dirigenciales, además de adentrarse en la cultura de los funcionarios públicos.

“La observación participante es una técnica de investigación mediante la cual el investigador se integra, durante un periodo de tiempo relativamente largo, en un grupo social determinado, en su entorno natural, y establece relaciones de interacción personal con sus miembros, con el fin de observar sus actos y comprender sus motivaciones mediante un proceso de identificación. En la **observación participante la implicación y la identificación no sólo no se evitan, sino que se buscan** (y por tanto la objetividad y la distancia, que formaban la base del planteamiento neopositivista, no se consideran un objetivo deseable)”, explica Corbetta¹⁴.

Para que la observación participante sea útil en un plan de comunicación estratégica, Kathy Matilla propone “recabar información de todo tipo mediante la observación directa, o lo que Libaert (2005:128) denomina «el comunicador paseante». Antes de iniciar cualquier planificación, el comunicador debe ir al encuentro de sus públicos, escuchar sus expectativas y respirar el aire de su época. De esta manera percibirá la evolución de los aspectos de interés para su empresa

¹³ Ibidem, página 302.

¹⁴ Ibidem, página 339.

(organización) y afinará los mensajes, completará su análisis sobre la oportunidad de asumir un posicionamiento del tipo de empresa ciudadana o captará las probables consecuencias de la provocación en una estrategia publicitaria”¹⁵.

Producto de esa inmersión en el IPS, y por medio de la observación cercana de dirigentes y funcionarios, se pudo conocer la cultura, los actos de comunicación y las características grupales de los asociados a la Anatriinp, lo que ha sido rescatado en este documento. Se advierte que de aquí en adelante la palabra Institución en mayúscula remitirá al IPS.

Entrevistas Semi Estructuradas

La actualización de información y la auditoría de las áreas específicas a abordar, se concretaron a través de dos entrevistas cualitativas y semi estructuradas a la dirigente histórica y fundadora de Anatriinp, Ana María Gutiérrez, quien, a la edad de 61 años, se ha mantenido por más de 30 años ininterrumpidos en la dirigencia sindical, ocupando distintos cargos en la asociación.

En forma aleatoria y al azar, se realizaron entrevistas semiestructuradas a tres funcionarios del IPS y entrevistas informales a otros tres. Parte de la segunda entrevista semiestructurada a la dirigente Gutiérrez, se incluye más adelante en la descripción de la situación actual de la agrupación (versión completa en Anexo 1). La primera entrevista se utilizó para elaborar la propuesta que sirvió de base para el desarrollo de este estudio de caso.

“Podemos definir la entrevista cualitativa como una conversación provocada por el entrevistador, dirigida a sujetos elegidos sobre la base de un plan de investigación y en un número considerable, que tiene finalidades de tipo cognitivo y es guiada por el entrevistador según un esquema flexible y no estandarizado de planteamiento de preguntas”, señala Corbetta¹⁶.

Añade que “en las entrevistas semiestructuradas el entrevistador no plantea preguntas formuladas de antemano, sino que utiliza un «guión» que contiene los temas que deberá tratar en

¹⁵ MATILLA, K. (2008). Colección DIRCOM. CÓMO HACER UN PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN, Volumen I. Un modelo de planificación estratégica, paso a paso, página 51. Barcelona, España. Editorial UOC.

¹⁶ CORBETTA, P., Op.cit, página 372.

el curso de la entrevista (por tanto, las preguntas están predeterminadas en cuanto al contenido, pero no en cuanto a la forma)”¹⁷.

Lo sustancial es conseguir información valiosa que permita profundizar en las problemáticas y asuntos que afectan a la organización en estudio, sin perder de vista que la comunicación, como acto humano, está mediada por sensibilidades mutuas entre los interlocutores e ideas preconcebidas que es bueno contrastar con el punto de vista del observador.

Análisis de Documentos

Para englobar parte de lo recabado por los métodos anteriores, y completar el análisis, se recurrió a revisar y analizar documentos. Citando nuevamente a Corbetta, “un documento es un material informativo sobre un determinado fenómeno social que existe con independencia de la acción del investigador. Por tanto, el documento es generado por los individuos o las instituciones para fines distintos de los de la investigación social, aunque ésta puede utilizarlo para sus propios fines cognitivos”¹⁸.

Corbetta divide los documentos en dos grandes grupos: los de carácter personal (autobiografías, cartas, diarios de vida, etc.) y los documentos institucionales, que tienen carácter público y constituyen las versiones oficiales que las entidades dan a conocer.

“El segundo tipo lo forman los que llamaremos documentos institucionales. Se trata de documentos producidos por instituciones o por individuos, en el contexto de la parte «institucionalizada» de su vida. Pueden ser, por ejemplo, discursos, documentos empresariales, artículos de periódicos, actas de juicios, etc., en general, documentos de carácter público, por contraste con el carácter privado de los anteriores”¹⁹.

¹⁷ Ibidem, página 372.

¹⁸ Ibidem, página 376.

¹⁹ Ibidem, página 377.

En el presente estudio, los principales documentos utilizados corresponden a medios de comunicación (notas de prensa, páginas web), textos históricos, legales (estatutos de la asociación, normativas y leyes), balance anual del IPS y material académico, entre otros.

El citado autor, explica que “conviene precisar que no existe una distinción clara entre los documentos adecuados para el análisis cuantitativo y los adecuados para el análisis cualitativo: muchas veces el mismo tipo de documento se puede analizar con ambos tipos de técnicas... Un texto se puede analizar de forma cualitativa, «interpretándolo» en su globalidad y desde el punto de vista de sus «significados», y de forma cuantitativa, subdividiéndolo en elementos homogéneos para relacionarlos después entre sí. En particular, el criterio cuantitativo ha dado lugar a una rama de la investigación social, el denominado análisis de contenido, que aplica procedimientos de descomposición de los textos para codificarlos en una «matriz de datos» que se analizará después con técnicas estadísticas”²⁰.

Como se verá en el presente texto, se utilizaron factores cuantitativos que dan valor objetivo al estudio como información numérica y estadística de población laboral vinculada a la Institución empleadora, grupos etarios, resultados de la cuenta pública del IPS y datos específicos que respaldan el examen del objeto de estudio.

“El Estado registra y sistematiza numerosos documentos sobre actos administrativos para producir las estadísticas oficiales. En las estadísticas oficiales estos documentos se organizan de tal forma que permitan un tratamiento cuantitativo de la información que contienen”²¹, tal como sucede con la Cuenta Pública del IPS y los datos sobre personal analizados más adelante.

Otro aspecto que destaca Corbetta, es el modo de analizar los documentos. Puede ser mediante una presentación sin intervención del investigador (presentar una biografía, por ejemplo), mediante introducciones aclaratorias del investigador (preámbulos o explicaciones previas) y un tercer modo que implica la concatenación de elementos documentales intercalados con ejercicios de inducción y deducción, método que es el predominante en esta memoria.

²⁰ Ibidem, páginas 389 y 390.

²¹ Ibidem, página 389.

“El tercer modo de analizar los documentos biográficos consiste en contrastar de manera sistemática el material empírico y la interpretación teórica, en una comparación continua que adquiere también una visualización propia por la forma en que se construye el texto. La exposición se guía por los problemas e interrogantes teóricos, éstos constituyen el hilo conductor que da cohesión al material empírico. Las consideraciones socio-antropológicas ya no se formulan al margen de la presentación de los documentos, sino que los comentarios interpretativos y los textos autobiográficos se integran y relacionan entre sí: el comentario sirve de guía y el texto narrativo sirve de ilustración y confirmación”²².

En resumen, la observación participante (observar), las entrevistas a fuentes idóneas (preguntar) y el uso de documentos (leer), constituyen las principales metodologías de investigación usadas en este estudio de caso.

²² Ibidem, página 386.

CAPÍTULO II: ANÁLISIS DEL CASO

Desde su fundación, Anatrinp se convirtió en una importante entidad de representación sindical, logrando una alta adhesión de los funcionarios que representa, y llevando adelante importantes acuerdos a nivel institucional para mejorar las condiciones económicas y de clima laboral.

Con representantes en el Comité Paritario de Higiene y Seguridad (CPHyS)²³ y una permanente relación con el Departamento de Bienestar del IPS, la entidad tiene una alta valoración entre sus asociados. Asimismo, gracias a los recursos propios de la cuota sindical, mantiene un sistema de ayudas económicas que aumenta su relevancia.

Se suma el rol político sindical de la asociación con dirigentes representantes en entidades superiores como la ANEF, factor que ha sido determinante para la visibilidad social durante los procesos de negociación colectiva del sector público.

Los funcionarios del IPS han demostrado su respaldo a la organización con una fuerte adhesión a las movilizaciones y paros nacionales. Esto ha dado exposición mediática²⁴ a la asociación, favorecida en parte por la cercanía de varias sucursales del IPS a La Moneda.

Durante el proceso de reforma previsional del gobierno de Michelle Bachelet (2006-2010), Anatrinp generó instancias de relevancia a través de foros y *lobby*²⁵ con políticos, líderes de opinión

²³ "Comité Paritario de Higiene y Seguridad (CPHyS): *entidad técnica y participativa, cuya misión es velar por las condiciones de higiene y seguridad en los lugares de trabajo, constituido por 6 personas, 3 representantes designados por la Dirección del Instituto y 3 representantes elegidos por el personal en votación directa*, según se establece en el Decreto Supremo N°54. Las decisiones que adopte el CPHyS conforme a sus atribuciones legales son obligatorias para la entidad empleadora y sus funcionarios". Reglamento Interno de Higiene y Seguridad en el Trabajo del Instituto de Previsión Social, resolución exenta N°6, 10 de octubre de 2017.

²⁴ Funcionarios del IPS denunciaron sumarios por adherir al paro nacional. Cooperativa.cl. (1 de septiembre de 2011). Consultado en mayo 2022 en: <https://www.cooperativa.cl/noticias/pais/trabajo/gremios/funcionarios-del-ips-denunciaron-sumarios-por-adherir-al-paro-nacional/2011-08-31/235133.html>

²⁵ "El lobby es aquella gestión o actividad remunerada realizada por particulares u organizaciones para defender o representar cualquier interés ante las autoridades, lo que influye en la toma de decisiones públicas". Extraído de "El lobby en Chile: La manera en que los privados legislan", artículo publicado en El Desconcierto, consultado en enero de 2023 en: <https://www.eldesconcierto.cl/nacional/2016/08/01/el-lobby-en-chile-la-manera-en-que-los-privados-legislan.html>.

e investigadores sociales, enarbolando como bandera de lucha “un sistema público de pensiones: solidario, de reparto y tripartito, el cual es el único que cumple con el objetivo de otorgar una pensión digna al término de nuestra vida laboral”²⁶. Paralelamente, la entidad participó activamente en los orígenes del movimiento No+AFP.

IPS en la Actualidad

Anatrinp es la organización representativa de los funcionarios que trabajan en el IPS. En su calidad de organismo empleador, el IPS vuelve a tomar relevancia con la presentación de la Reforma Previsional del Gobierno de Gabriel Boric.

La propuesta del Ejecutivo, presentada el 02 de noviembre de 2022 por cadena nacional, busca incrementar la Pensión Garantizada Universal (PGU) a 250.000 pesos mensuales. Sin embargo, para su financiamiento requiere de una reforma tributaria que permita sostener este gasto permanente en el tiempo.

En marzo de 2023, la Cámara de Diputados rechazó por dos votos de diferencia (73 votos a favor, 71 en contra y 3 abstenciones), la idea de legislar el proyecto de reforma tributaria presentado por el ministro de Hacienda, Mario Marcel. “La iniciativa rechazada presentaba modificaciones al Código Tributario, Impuesto a la Renta y creaba un nuevo impuesto a la riqueza, entre otras normas”²⁷.

Este traspíe de La Moneda, obligó a reestudiar la reforma previsional, pensando en lograr acuerdos con las bancadas parlamentarias que permitan alcanzar los apoyos necesarios. Al cierre de este documento, tras nueve meses de presentada la propuesta previsional, el Gobierno anunció un “Pacto Fiscal para el Desarrollo y el Bienestar de Chile”, acuerdo tributario que propone “una serie de medidas que incluyen la modernización del Estado con el objetivo de fortalecer la

²⁶ Anatrinp solicita a Presidenta Bachelet y Diputados un cambio estructural al sistema de pensiones chileno. (26 de enero de 2015). Consultado en mayo 2022 en:

<https://www.camara.cl/verDoc.aspx?prmTIPO=DOCUMENTOCOMUNICACIONCUENTA&prmID=4743>

²⁷ Cámara rechazó el primer proyecto de la reforma tributaria impulsada por el Ejecutivo. (08 de marzo de 2023). Consultado en agosto de 2023 en: <https://www.camara.cl/cms/noticias/2023/03/08/camara-rechazo-el-primer-proyecto-de-la-reforma-tributaria-impulsada-por-el-ejecutivo/>

transparencia del gasto público, además de una agenda para promover la productividad, el crecimiento y la inversión”²⁸.

“Desde el gobierno estamos totalmente disponibles a alcanzar un pacto fiscal para el desarrollo que nos permita mejorar las pensiones (...) pero para eso se necesita que todos se sienten a la mesa y tengan voluntad de diálogo”, resaltó el presidente Boric durante la promulgación de la ley de royalty minero²⁹.

De avanzar esta iniciativa, como esperan las autoridades y el oficialismo, el IPS, concebido como un servicio público descentralizado, será el encargado de ejecutar los pagos de las mejoras a las pensiones. El organismo y su complemento institucional “ChileAtiende”, cuenta con un valioso reconocimiento, sobre todo en los sectores más vulnerables del país que identifican a esta entidad como la principal pagadora de pensiones, bonos y subsidios estatales.

“Este servicio público también gestiona los beneficios del antiguo Sistema de Reparto Solidario (ex cajas y ex Servicio de Seguro Social) y de las leyes especiales (Exonerados Políticos, Leyes Valech, Rettig, entre otros)”³⁰.

“Una de las principales -y más visibles- funciones del Instituto de Previsión Social (IPS) y su red de atención ChileAtiende es la administración y entrega de beneficios previsionales y sociales del Estado, como pensiones, subsidios y bonos, entre otros. Sin embargo, esta institución es mucho más que eso, es uno de los organismos públicos de mayor envergadura del país. La emergencia sanitaria y económica vivida en los últimos años ha profundizado el importante rol que cumple ante la ciudadanía, como la entidad que informa, orienta, gestiona y entrega las ayudas a

²⁸ ¿Qué es el nuevo Pacto Fiscal propuesto por el Gobierno?. Consultado en agosto de 2023 en: <https://www.latercera.com/servicios/noticia/que-es-el-nuevo-pacto-fiscal-propuesto-por-el-gobierno/PZV7ARP6UVHRLN4JWZYFKWDNBE/>

²⁹ Boric promulga la ley de royalty minero y pide seguir ese ejemplo para avanzar en el pacto fiscal y la reforma previsual. Consultado en agosto de 2023 en: <https://www.latercera.com/pulso/noticia/presidente-boric-promulga-la-ley-de-royalty-minero-llamando-a-avanzar-en-el-pacto-fiscal-y-la-reforma-previsual/XEYWAZVTIFBUPIA43UKZ6FXH7E/>

³⁰ Cuenta Pública Participativa IPS- ChileAtiende 2021, página 11. Consultado en noviembre 2022 en: https://s3-sa-east-1.amazonaws.com/cdn.ips.gob.cl/newsletter/VARIOS/Libro%20Cuenta%20Publica%202021_120522.pdf

quien lo necesite y cumpla con los requisitos legales”, indica la Cuenta Pública 2021 del organismo³¹.

Agrega que “la red de atención ChileAtiende permite acceder a información y diversos trámites de un conjunto de instituciones del Estado en convenio, en un solo lugar y con un alto estándar de oportunidad y calidad. En efecto, en las sucursales se atienden **118 tipos de trámites o servicios, correspondientes a 28 instituciones**, incluido el propio Instituto de Previsión Social”³².

El documento explica que “en el 2021 el IPS entregó a la ciudadanía casi 27 millones de beneficios previsionales y sociales regulares, así como otros de carácter extraordinario, por un total de 4,2 billones de pesos. Aspecto clave en este esfuerzo fueron las más de 185 millones de atenciones (185.177.663) realizadas por funcionarias y funcionarios de todo el país, a través de canales presenciales como sucursales y oficinas móviles, como no presenciales, destacando las más de 10 millones de llamadas atendidas o los casi 171 millones de contactos en línea a través de plataformas como www.chileatiende.cl, www.ips.gob.cl y su nueva sucursal virtual o las redes sociales del IPS y ChileAtiende en Facebook, Twitter e Instagram”³³.

Las instituciones con mayor demanda de ChileAtiende en 2021, se pueden observar en la siguiente información extraída de la cuenta pública del organismo (**Tabla 1** y **Figura 1**).

³¹ Ibidem, página 7.

³² Ibidem, página 21.

³³ Ibidem, página 7.

Tabla 1*ChileAtiende: Instituciones con Mayor Demanda y Atenciones en 2021*

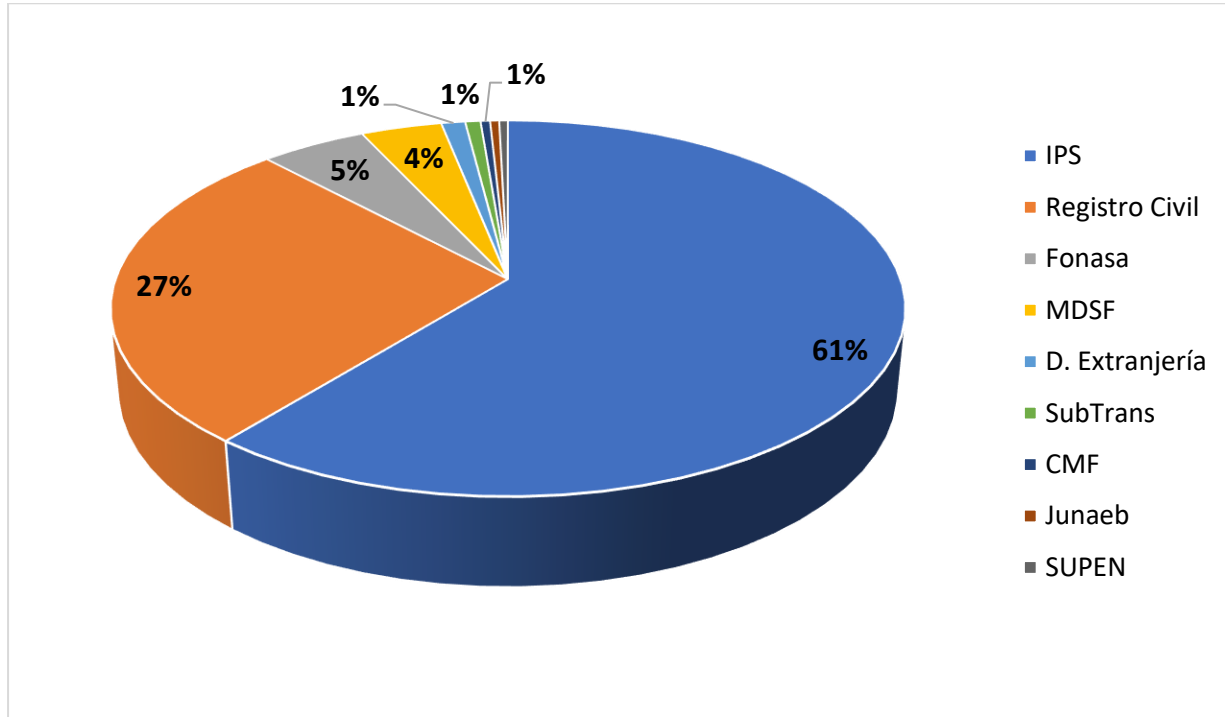
ChileAtiende: Instituciones con Mayor Demanda/Atenciones	
Organismo	Atenciones
	<i>2021</i>
IPS	2.455.226
Registro Civil	1.094.540
Fondo Nacional de Salud (Fonasa)	202.634
Ministerio de Desarrollo y de Familia (MDSF)	154.641
Departamento de Extranjería (D. Extranjería)	45.591
Subsecretaría de Transportes (SubTrans)	29.177
Comisión del Mercado Financiero (CMF)	18.166
Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas (Junaeb)	17.325
Superintendencia de Pensiones (Supen)	16.449
TOTAL	4.033.749

Fuente: Elaboración propia con datos del IPS (2021)³⁴.

³⁴ Ibidem, página 51

Figura 1

ChileAtiende: Instituciones con Mayor Demanda y Atenciones en 2021



Fuente: Elaboración propia con datos del IPS (2021)³⁵.

La cuenta pública 2021 redonda en que las principales tareas de la Institución “corresponden al pago de Pensión Básica Solidaria (PBS) de Vejez (desde marzo 2022 llamada PGU, Pensión Garantizada Universal), PBS de Invalidez, Aporte Previsional Solidario (APS) de Vejez, APS de Invalidez, Bono por Hijo, Bono Bodas de Oro, Aporte Familiar Permanente, Bono de Invierno, Subsidio Único Familiar (SUF) y pensiones previsionales, lo que da un correlato de más de 4 millones 421 mil atenciones presenciales (4.421.538) en 189 sucursales y 7 oficinas móviles (Coquimbo, Valparaíso, O’Higgins, Biobío, Araucanía, Los Lagos y Metropolitana)”, tal como lo muestra la **Tabla 2**.

³⁵ Gráfico confeccionado con datos extraídos del Libro Cuenta Pública IPS 2021, página 21, Santiago 2022. (https://s3-sa-east-1.amazonaws.com/cdn.ips.gob.cl/newsletter/VARIOS/Libro%20Cuenta%20Publica%202021_120522.pdf). Consultado en noviembre 2022.

Tabla 2*IPS: Resumen de Beneficios Entregados en 2021*

CUADRO RESUMEN DE BENEFICIOS 2021 – TOTAL PAÍS (*)		
BENEFICIO	CANTIDAD DE BENEFICIOS PAGADOS	MONTO ANUAL PAGO DE BENEFICIOS
Pensión Básica Solidaria (PBS)	PBS de Vejez (Promedio/Mes): 409.643 PBS de Invalidez (Promedio/Mes): 181.115	PBS de Vejez: M\$820.646.480 PBS de Invalidez: M\$350.598.030
Aporte Previsional Solidario (APS)	APS de Vejez (Promedio/Mes): 1.090.982 APS de Invalidez (Promedio/Mes): 78.911	APS de Vejez: M\$1.669.547.160 APS de Invalidez: M\$136.447.868
Bono por Hijo	194.094	M\$ 23.590.610
Bono Bodas de Oro	42.795	M\$ 7.318.635
Aporte Familiar Permanente	1.668.512	M\$ 160.209.256
Bono de Invierno	1.452.618	M\$ 96.296.952
Subsidio Familiar (SUF)	867.740 familias 2.129.527 causantes de SUF	M\$ 358.426.645
Pensiones previsionales	658.956	M\$1.932.506.323
<i>(*) Estos corresponden a una selección de los beneficios entregados por el Instituto de Previsión Social (IPS).</i>		

Fuente: Elaboración propia con datos del IPS (2021)³⁶.

³⁶ Tabla confeccionada con datos extraídos de Libro Cuenta Pública IPS 2021, página 58, Santiago 2022. (https://s3-sa-east-1.amazonaws.com/cdn.ips.gob.cl/newsletter/VARIOS/Libro%20Cuenta%20Publica%202021_120522.pdf). Consultado en noviembre 2022.

Respecto a la composición interna del IPS, el resumen ejecutivo de la cuenta pública señala que, a diciembre de 2021, la Institución contaba con 2.411 funcionarios y funcionarias, de los cuales 61% son mujeres y 39% hombres. A nivel directivo, una mujer ocupa el segundo cargo directivo nacional de tres nominaciones, mientras que en las 16 regiones, 6 son comandadas por directoras regionales. Por grupos etarios, la mayor masa poblacional se ubica entre 35 y 54 años, con el predominio femenino (37,4%) sobre los hombres (20,3%) en ese rango de edades.

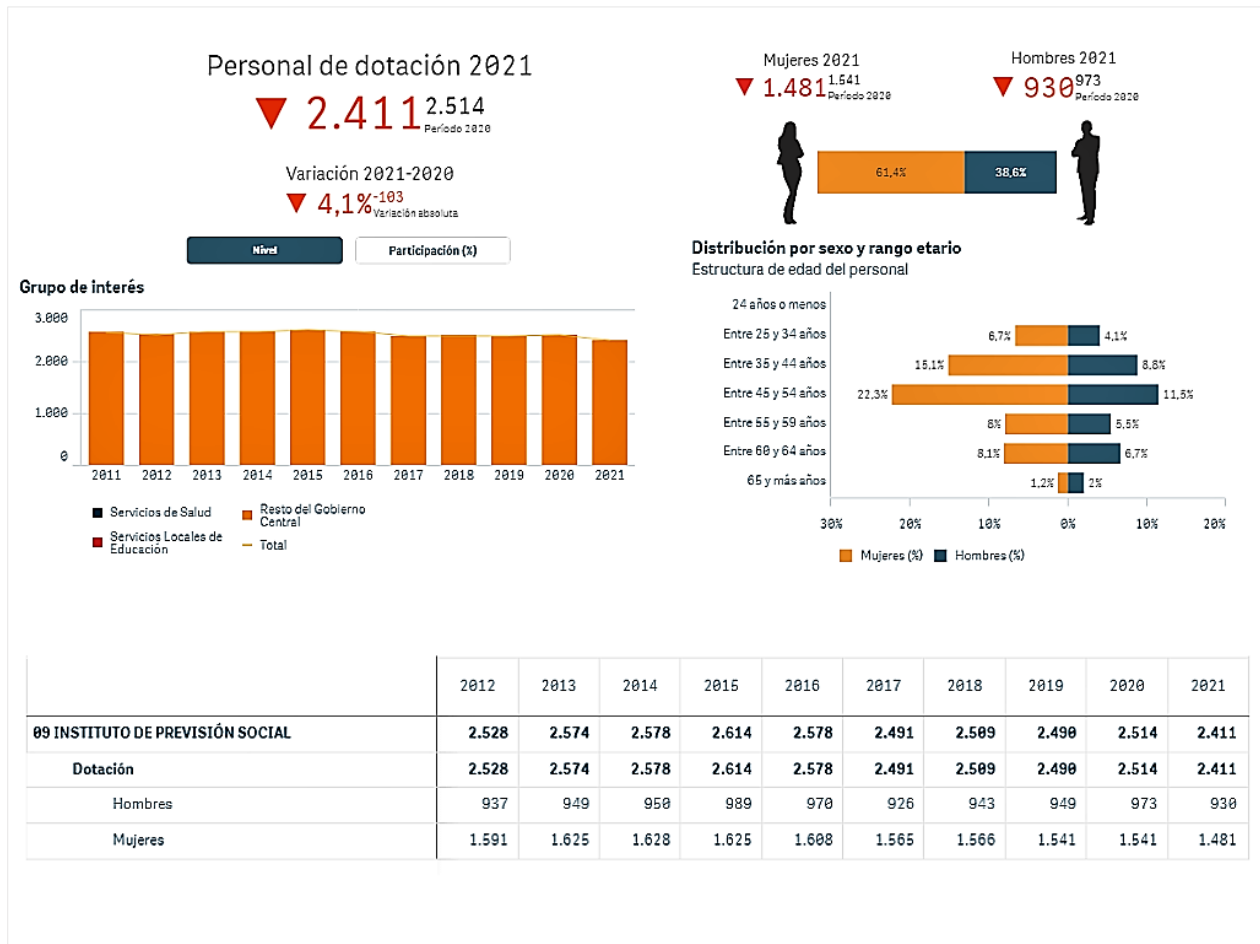
La estructura organizacional la conforman una dirección nacional, dos subdirecciones, cinco divisiones, 33 departamentos y 16 direcciones regionales, a cargo de la administración central y las 189 sucursales de atención en todo el país.

La dotación de trabajadores del IPS en el último decenio, se ha mantenido relativamente estable, con *peaks* máximo de 2.614 trabajadores en 2015 y mínimo de 2.411 funcionarios y funcionarias en 2021, variación que alcanza a 7,8% entre ambos guarismos equivalente a una disminución de 203 puestos de trabajo.

Entre los años 2020 y 2021, se observa una caída de 4,1% en la dotación general de personal, con una reducción de 103 plazas laborales entre ambos años, tal como se observa en la **Figura 2.**

Figura 2

Dotación de Personal IPS 2021



Fuente: Gráficos extraídos de la Dirección de Presupuesto (Dipres)³⁷.

³⁷ Figura compuesta con gráficos extraídas de la Dirección de Presupuesto (Dipres). Consultada en noviembre 2022. <https://www.dipres.gob.cl/598/w3-propertyvalue-26243.html#dashboard>

Anatrinp en la Actualidad

Desde su nacimiento, los dirigentes de Anatrinp han apoyado y suscrito las demandas emanadas desde la ANEF y la CUT, abogando por un trabajo decente, salarios justos, pensiones dignas, bienestar laboral, salud y seguridad en el trabajo, y respeto a los derechos humanos, laborales y sindicales.

Reconocen y respaldan el desarrollo de las luchas sindicales como un legado superior. Se consideran depositarios de la acción del Estado al servicio de la persona humana y el bien común, promueven la eficiencia y calidad del servicio público, y la mayor presencia del Estado, sobre todo hacia los grupos más vulnerables y necesitados de la sociedad.

La acción del Estado y gubernamental obedece a la acción política, hecho que la asociación considera como parte consustancial de su devenir. No es de extrañar que desde sus orígenes la organización ha contado en su dirigencia con una representación permanente de los partidos políticos tradicionales, siendo la Democracia Cristiana y el Partido Socialista los conglomerados más repetidos en la directiva sindical.

Por tanto, todo acto de comunicación tendrá una mirada política. No de partido, pero sí política. Es menester reiterar que la actividad de los trabajadores del IPS es llevar adelante las políticas públicas emanadas desde el poder central, por lo que su accionar va implícitamente vinculado a la promoción del bien común, razón de ser del Estado, lo que implica un elevado compromiso con políticas de amplia envergadura como la Reforma Previsional.

Entrevista Informante Idóneo

Algo que se percibe al conversar con los funcionarios del IPS es su compromiso con la función pública. Su mirada es de un espectro amplio, mayor a su diario quehacer, ya que demuestran un claro compromiso con las políticas de Estado. Existe conciencia política y social, porque saben y valoran lo importante que es su labor. En tal sentido, toda reforma que vaya en

busca de ampliar la labor del Estado y aumentar los beneficios a la ciudadanía no sólo es aplaudida, sino que es vista como un reto que deben realizar con eficiencia y a cabalidad.

Los ojos están puestos hoy en la Reforma Previsional, que permitirá dar mayor visibilidad a su labor pública, considerada una instancia de crecimiento hacia un Estado social y democrático de derecho. La república solidaria, inclusiva, fundada en los derechos humanos, resuena entre dirigentes y un gran número de funcionarios que apoyan acciones de visibilidad social como las movilizaciones y demandas laborales.

Dicha percepción tiene su correlato en la siguiente conversación en agosto de 2022, con la dirigente Ana María Gutiérrez, separada y madre de dos hijos mayores. Luchadora social de raigambre socialista, militante en ese partido desde su adolescencia, formó parte del grupo fundador de Anatriop en 1991. Desde entonces ha sido dirigente sindical por más de treinta años, ocupando los distintos cargos a nivel nacional en la testera mayor del organismo.

En 2009 ingresó, siempre por la vía democrática, a la dirigencia de la ANEF, donde ha enfocado su labor en el ámbito de la previsión social dictando charlas y simposios a organizaciones sindicales del sistema público y privado, agrupaciones de la sociedad civil, estudiantes, juntas de vecinos y públicos que la han solicitado.

Gutiérrez detenta el cargo de secretaria nacional de Anatriop hasta diciembre de 2023 (**Figura 3**). En la ANEF, en las elecciones de mayo 2022, logró la votación para ocupar la vicepresidencia de previsión social.

Estatutariamente, es la encargada nacional de comunicaciones y relaciones públicas institucionales de Anatriop. Su conocimiento de los trabajadores de la Institución, la historia sindical de la asociación, la legislación vigente, los acuerdos y reivindicaciones laborales emprendidas, la convierten en una informante idónea.

Figura 3

Organigrama Directorio Nacional Anatriinp 2021 - 2023



Fuente: Elaboración propia.

La dirigente destaca como valor fundamental la unidad de la organización por sobre las rencillas personales de los dirigentes y considera la Reforma Previsional como “un hecho histórico”.

Sobre la misión de la organización sindical, arguye que “no es sólo la reivindicación del aspecto remuneratorio, sino que pensar en la integralidad de la persona, del ser humano. De la mujer y del hombre que trabaja... No es solamente ganar más plata, que es importante para vivir, sino también ampliar la mirada hacia un mayor bienestar del punto de vista espiritual, de su vida en sociedad, de sus ganas de participar en un ámbito de recreación, de cultura, de integración de las mujeres y de la diversidad sexual. Creo que eso es hoy la misión de cualquier organización sindical. Llámese Anatriinp o lo que sea”.

Respecto a la visión de futuro de la asociación, dice que sueña con “una organización actualizada, al día con temas contingentes. Sueño que permanezcamos unidos como una sola organización... A pesar de todas las diferencias o las cosas que puedan ocurrir, la veo como una organización súper importante...Creo que después de la Reforma Previsional, el IPS va a ser una tremenda institución, porque va a requerir a lo menos 1.000 trabajadores más. Si hoy contamos con 189 puntos de atención, vamos a tener que llegar a 400 puntos en todo el país. Vamos a ser el brazo ejecutor de las políticas públicas en materias de pensiones directas. Ya no vamos a pasar por la AFP”.

Lo anterior obliga a la asociación a un posicionamiento distinto. Debe transmitir la imagen de “una organización potente, fuerte, unida, cohesionada, actualizada en los temas de la sociedad y el país. Pero con un reto mayor en las competencias que deben tener los dirigentes, con mucho más desarrollo, más experticia y más estudios. Con mucha cabeza, pero con corazón”, indica.

La dirigente Gutiérrez, consultada en agosto de 2023, explica que se adelantaron para el 13 y 14 de septiembre de 2023 las elecciones del directorio Anatrinp. Tras esta elección, “la expectativa es convocar finalmente a una Asamblea Nacional para tratar temas urgentes como son la reforma de pensiones y la reforma estatutaria de la organización”, así como también realizar modificaciones sustanciales, como cambiar el nombre de la asociación por uno que refleje la realidad de su quehacer actual, crear un comité de ética y proponer una instancia de educación sindical e institucional permanente, entre los temas principales.

Al ser indagada sobre la ausencia de comunicación corporativa, comenta que están en conversaciones al interior del directorio para desarrollar sus propios medios. “Herramientas que al día de hoy nos enfrentan a un nuevo contexto. Hemos cambiado grupos etarios de socios. Cada vez son menos los de mayor edad. Tenemos un segmento importante entre los 30 y los 50 años... alrededor de 60%”, relata.

Anatrinp se encuentra en un momento oportuno para desarrollar un plan de comunicaciones estratégicas, que refuerce el posicionamiento de la organización en sus públicos externos e internos, que reafirme su historia sindical, levante su reputación corporativa y abra puertas a un mejor

devenir institucional, de la mano de la Reforma Previsional que constituye un gran reto para el Estado, donde los funcionarios y funcionarias del IPS serán fundamentales para la puesta en marcha del proceso. Esa es una esperanza y un reto que la Anatriinp debe potenciar en su comunicación y visibilidad social.

Asimismo, la iniciativa de cambiar su nombre requiere todo un trabajo comunicacional y de marketing, proceso en que las discusiones pueden ser mediadas por métodos de comunicación donde se enfatice la importancia de la imagen y la identidad corporativa, se discutan y busquen las mejores alternativas, con sentido participativo y de acción, que aporte a un buen término del proceso, de la mano de un plan de comunicaciones que posicione su nueva identidad.

Trabajar para el Estado: Marco Normativo Funcionarios del IPS

Como se indicó en la *INTRODUCCIÓN* de este trabajo, la legislación laboral de los funcionarios públicos del IPS corre por un carril distinto a los trabajadores privados: los primeros son regulados por el Estatuto Administrativo (Ley 18.834), mientras los segundos por el Código del Trabajo.

Los sistemas de contratación, remuneracional, descansos, finiquitos y despidos, son distintos en cada sector. Lo mismo con los mecanismos de negociación o resolución de controversias. En adelante, se realizará un análisis comparativo entre las principales legislaciones que regulan la esfera laboral de empleados públicos y privados, prestando especial atención a las prerrogativas que identifican el ámbito fiscal, regulado en el IPS por el Estatuto Administrativo aprobado por Decreto con Fuerza de Ley (DFL) N° 29 el 16 de junio de 2004, que fija un texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N° 18.834.

Posteriormente, se realizará una mirada panorámica de la composición laboral del IPS en los tres grupos operacionales que establece la normativa. Es decir, trabajadores a contrata, trabajadores de planta y trabajadores a honorarios.

Las normativas acá consideradas, establecen limitaciones en sus articulados o por dictámenes específicos. De tal manera que, cuando uno de los textos no considera alguna situación específica, se rige por el cuerpo legal mayor. La lógica del legislador laboral considera a la Constitución Política de la República (CPR) el corpus legal mayor, le sigue en relevancia el Código del Trabajo y a continuación el Estatuto Administrativo por su especificidad en el ámbito de la administración laboral del Estado.

El artículo 1° del Código del Trabajo establece: “las relaciones laborales entre los empleadores y los trabajadores se regularán por este Código y por sus leyes complementarias”.

“Estas normas no se aplicarán, sin embargo, a los funcionarios de la Administración del Estado, centralizada y descentralizada, del Congreso Nacional y del Poder

Judicial, ni a los trabajadores de las empresas o instituciones del Estado o de aquellas en que éste tenga aportes, participación o representación, siempre que dichos funcionarios o trabajadores se encuentren sometidos por ley a un estatuto especial”³⁸.

No obstante lo anterior, la ley establece cierta competencia al especificar que **“los trabajadores de las entidades señaladas en el inciso precedente se sujetarán a las normas de este Código en los aspectos o materias no regulados en sus respectivos estatutos, siempre que ellas no fueren contrarias a estos últimos”**³⁹.

Por tanto, aspectos no regulados por el Estatuto Administrativo se acogerán a lo establecido en el Código Laboral, ejemplo de ello es el caso de los fueros maternales, que según dictamen 20.921 de la Contraloría General de la República (CGR) del 21 de agosto de 2018, se aplican a los funcionarios públicos como establece el artículo 201 del Código del Trabajo⁴⁰.

Ámbito de Acción del Estatuto Administrativo⁴¹

El Estatuto Administrativo, rige y regula las relaciones laborales de los funcionarios públicos con el Estado, mientras que el Código del Trabajo se aplica a las empresas privadas según los principios de subordinación y dependencia entre empleado y empleador. En el caso de funcionarios a honorarios, estos se rigen por un contrato, aunque en el servicio público deben cumplir con las regulaciones de probidad administrativa (dictamen N° 27.856 de 2016 de la CGR)⁴².

³⁸ Loc. cit.

³⁹ Loc. cit.

⁴⁰ DICTAMEN 20.921 DE CONTRALORÍA SOBRE FUERO MATERNAL PARA FUNCIONARIAS PÚBLICAS <https://andime.cl/2018/09/27/analisis-de-contraloria-general-de-la-republica-respecto-de-dictamen-19-921-sobre-fuero-maternal-para-funcionarias-publicas/> <https://andime.cl/wp-content/uploads/2018/09/contraloria-1.pdf> . Consultado en noviembre 2022.

⁴¹ El Estatuto Administrativo que rige a los trabajadores del IPS no es el único que existe. Con la misma denominación, pero guardando su especificidad, existe un estatuto para los trabajadores municipales y los trabajadores del sistema de salud pública, que no serán abordados en esta presentación. Nota del memorista.

⁴² DICTAMEN 27.856 Contraloría General de la República: “la Contraloría expresa que quienes se desempeñan como contratados a honorarios en la Administración, deben observar el principio de probidad administrativa en el desarrollo de las tareas encomendadas en virtud del respectivo acuerdo de voluntades, por cuanto si bien no son funcionarios públicos, tienen el carácter de servidores estatales y realizan una función pública”.

En su primer artículo, el Estatuto Administrativo apunta que “las relaciones entre el Estado y el personal de los Ministerios, Intendencias, Gobernaciones y de los servicios públicos centralizados y descentralizados creados para el cumplimiento de la función administrativa, se regularán por las normas del presente Estatuto Administrativo”.

Los funcionarios públicos regidos por el Estatuto Administrativo cuentan con una jornada ordinaria de 44 horas durante cinco días a la semana (Estatuto Administrativo, art. 65)⁴³, mientras que los trabajadores privados tienen una jornada semanal de 45 horas, que pueden cumplir en cinco días y no más de seis días a la semana.

Resolución de Controversias

Los trabajadores privados deben recurrir a la Inspección del Trabajo para resolución de conflictos y controversias establecidas en el Código del Trabajo. El Estatuto Administrativo es fiscalizado por la Contraloría General de la República. De este modo, si un trabajador privado es despedido de manera arbitraria o injustificada, debe recurrir a la Inspección del Trabajo o los Tribunales del Trabajo. En similar situación de despido arbitrario, los funcionarios públicos pueden solicitar la instrucción de un sumario⁴⁴ o hacer una denuncia ante la Contraloría General de la República, con un plazo máximo de 10 días hábiles desde el despido.

“Siendo ello así, indica el dictamen que aquellos que se encuentran ligados a la Administración en la mencionada calidad deben dar estricto cumplimiento en todas sus actuaciones al principio de probidad administrativa establecido en el artículo 8° de la Constitución Política y que se encuentra desarrollado en la Ley N° 18.575, cuyo artículo 62, en sus N°s. 2, 3 y 4, preceptúa que lo contravienen especialmente el hacer valer indebidamente la posición funcionaria para influir sobre una persona con el objeto de conseguir un beneficio directo o indirecto para sí o para un tercero; emplear, bajo cualquier forma, dinero o bienes de la institución, en provecho propio o de terceros; y ejecutar actividades, ocupar tiempo de la jornada de trabajo o utilizar personal o recursos del organismo en beneficio propio o para fines ajenos a los institucionales”. Consultado en noviembre 2022 en: <https://www.diarioconstitucional.cl/2017/02/22/cgr-determino-que-personal-a-honorarios-debe-observar-principio-de-probidad-administrativa/>

⁴³ Estatuto Administrativo, artículo 65: “La jornada ordinaria de trabajo de los funcionarios será de cuarenta y cuatro horas semanales distribuidas de lunes a viernes, no pudiendo exceder de nueve horas diarias.

La autoridad facultada para hacer el nombramiento podrá proveer cargos de la planta a jornada parcial de trabajo, cuando ello sea necesario por razones de buen servicio. En estos casos los funcionarios tendrán una remuneración proporcional al tiempo trabajado y de manera alguna podrán desempeñar trabajos extraordinarios remunerados. Los funcionarios deberán desempeñar su cargo en forma permanente durante la jornada ordinaria de trabajo”.

⁴⁴ “El Sumario administrativo, es un procedimiento administrativo, a cargo de un Fiscal, destinado a establecer si un funcionario ha incurrido en responsabilidad y, además determinar la sanción en caso de estimarse que la infracción

“Los funcionarios tendrán derecho a reclamar ante la Contraloría General de la República cuando se hubieren producido vicios de legalidad que afectaren los derechos que les confiere el presente Estatuto. Para este efecto, los funcionarios tendrán un plazo de diez días hábiles, contado desde que tuvieron conocimiento de la situación, resolución o actuación que dio lugar al vicio de que se reclama. Tratándose de beneficios o derechos relacionados con remuneraciones, asignaciones o viáticos el plazo para reclamar será de sesenta días” (Estatuto Administrativo, artículo 160).

Causales de Despido

Para el despido en el sector público debe comprobarse una causal muy grave y una debida investigación sumaria que dictamine la **destitución** del funcionario. Entre otras causales, se considera causal de destitución ausentarse por más de tres días consecutivos sin causa justificada, incurrir en conductas deshonestas, por condenas por crimen o simple delito, y demás causales específicas contempladas en el estatuto o leyes especiales. En el caso del Código del Trabajo, el despido puede suceder invocando el empleador necesidades de la empresa o conductas graves e indebidas comprobadas, entre otras.

El Estatuto Administrativo, artículo 119, inciso segundo, señala: “los funcionarios incurrirán en responsabilidad administrativa cuando la infracción a sus deberes y obligaciones fuere susceptible de la aplicación de una medida disciplinaria, la que deberá ser acreditada mediante investigación sumaria o sumario administrativo”.

“El sumario administrativo, es un procedimiento administrativo, a cargo de un fiscal, destinado a establecer si un funcionario ha incurrido en responsabilidad y, además determinar la

cometida le es imputable, esto por haber violado sus deberes y prohibiciones jurídicas”. *¿Qué es un sumario administrativo?* Consultado en Laboral.cl en noviembre 2022. https://laboral.cl/laboral/que-es-un-sumario-administrativo/?gclid=Cj0KCCQiAg_KbBhDLARIsANx7wAw3fgw8jugX7DMjZ9ZgE1se2qbXuw2Mqc1M2sKypv_murp-hDVXhNGAaAp_QEALw_wcB

sanción en caso de estimarse que la infracción cometida le es imputable, esto por haber violado sus deberes y prohibiciones jurídicas”⁴⁵.

Entre las medidas sancionatorias a las que se expone un funcionario público, tras una investigación sumaria, el artículo 121 del Estatuto Administrativo, indica medidas disciplinarias con distinta graduación tales como: “a) Censura; b) Multa; c) Suspensión del empleo desde treinta días a tres meses, y d) Destitución. Las medidas disciplinarias se aplicarán tomando en cuenta la gravedad de la falta cometida y las circunstancias atenuantes o agravantes que arroje el mérito de los antecedentes”.

De estas medidas, la sanción más grave es la destitución, situación en la que incurren los funcionarios por faltas graves tras el sumario que da origen a esta máxima sanción. El artículo 125 del Estatuto Administrativo expresa:

“La destitución es la decisión de la autoridad facultada para hacer el nombramiento de poner término a los servicios de un funcionario.

La medida disciplinaria de destitución procederá sólo cuando los hechos constitutivos de la infracción vulneren gravemente el principio de probidad administrativa, y en los siguientes casos:

- a) Ausentarse de la institución por más de tres días consecutivos, sin causa justificada;
- b) Infringir las disposiciones de las letras i), j), k) y l) del artículo 84 de este Estatuto;
- c) Condena por crimen o simple delito, y
- d) Efectuar denuncias de irregularidades o de faltas al principio de probidad de las que haya afirmado tener conocimiento, sin fundamento y respecto de las cuales se constatare su falsedad o el ánimo deliberado de perjudicar al denunciado.
- e) En los demás casos contemplados en este Estatuto o leyes especiales”.

⁴⁵ ¿Qué es un sumario administrativo? Consultado en Laboral.cl en noviembre 2022. https://laboral.cl/laboral/que-es-un-sumario-administrativo/?gclid=Cj0KCCQiAg_KbBhDLARIsANx7wAw3fgw8jugX7DMjZ9ZgE1se2qbXuw2Mqc1M2sKypv_murp-hDVXhNGAaAp_QEALw_wcB

Permisos, Vacaciones y Feriados

El Código del Trabajo no contempla el derecho a permisos, estos generalmente se consiguen de mutuo acuerdo entre las partes, los cuales se pueden conceder por situaciones personales u otro motivo consensuado. En el sistema público el funcionario tiene derecho a solicitar permisos por un máximo de seis días hábiles al año, con goce de remuneraciones, sin necesidad de invocar motivo alguno (permisos administrativos) (Art.109, Estatuto Administrativo)⁴⁶.

El trabajador público también puede solicitar permisos sin goce de sueldo por motivos particulares y justificados hasta seis meses por año calendario y para permanecer en el extranjero hasta por dos años (Art. 110, Estatuto Administrativo)⁴⁷. Se excluye el caso de los becados, que se rigen por acuerdos especiales, como obligatoriedad de cumplir con determinados plazos de tiempo laboral desarrollando los conocimientos adquiridos en compensación proporcional al tiempo ausentado.

Para el Estatuto Administrativo las vacaciones o feriados, se pueden solicitar una vez cumplido un año en el cargo. Pueden ser 15 días hábiles para funcionarios con menos de 15 años de servicio, 20 días hábiles para quienes tengan más de 15 años y menos de 20 años de servicio, y 25 días hábiles para quienes tengan 20 o más años en la Institución o servicio (Art. 103, Estatuto Administrativo)⁴⁸.

⁴⁶ *Estatuto Administrativo, artículo 109*. “Los funcionarios podrán solicitar permisos para ausentarse de sus labores por motivos particulares hasta por seis días hábiles en el año calendario, con goce de remuneraciones. Estos permisos podrán fraccionarse por días o medios días”.

⁴⁷ *Estatuto Administrativo, artículo 110*. “El funcionario podrá solicitar permiso sin goce de remuneraciones:

- a) por motivos particulares, hasta por seis meses en cada año calendario, y
- b) para permanecer en el extranjero, hasta por dos años.

El límite señalado en el inciso anterior, no será aplicable en el caso de funcionarios que obtengan becas otorgadas de acuerdo a la legislación vigente”.

⁴⁸ *Estatuto Administrativo, artículo 103*. “El feriado corresponderá a cada año calendario y será de quince días hábiles para los funcionarios con menos de quince años de servicios, de veinte días hábiles para los funcionarios con quince o más años de servicios y menos de veinte, y de veinticinco días hábiles para los funcionarios con veinte o más años de servicio.

Para estos efectos, no se considerarán como días hábiles los días sábado y se computarán los años trabajados como dependiente, en cualquier calidad jurídica, sea en el sector público o privado”.

“Sin embargo, no podrán acumularse más de dos períodos consecutivos de feriados” (Art. 104, Estatuto Administrativo)⁴⁹. Los trabajadores privados, tienen derecho a solicitar 15 días hábiles por año cumplido, con remuneración íntegra por los días de vacaciones tomados. No se considera día hábil para este cálculo los días sábados, en ambos casos.

Amonestaciones y Notas de Demérito

En la empresa privada, el empleador puede amonestar por escrito a su trabajador dependiente, siempre y cuando cuente con un reglamento interno de orden, higiene y seguridad, y contemple las sanciones de amonestación para faltas específicas. En cambio, el empleado público que incurre en alguna conducta o desempeño reprochable, se expone a notas de demérito.

“Son anotaciones de demérito aquéllas destinadas a dejar constancia de cualquier acción u omisión del empleado que implique una conducta o desempeño funcionario reprochable. Entre las anotaciones de demérito se considerarán el incumplimiento manifiesto de obligaciones funcionarias, tales como, infracciones a las instrucciones y órdenes de servicio y el no acatamiento de prohibiciones contempladas en este cuerpo legal y los atrasos en la entrega de trabajos” (Art. 43, Estatuto Administrativo).

Horas Extraordinarias

En el Estatuto Administrativo no se considera el pago de horas extras. De ser necesario que el trabajador deba exceder su horario laboral, estas horas extras se compensarán con descanso complementario. Si ello no fuese posible, por razones de buen servicio, aquellas serán recompensadas con recarga en las remuneraciones.

⁴⁹ *Estatuto Administrativo, artículo 104.* “El funcionario solicitará su feriado indicando la fecha en que hará uso de este derecho, el cual no podrá en ningún caso ser denegado discrecionalmente. Cuando las necesidades del servicio así lo aconsejen el jefe superior de la institución, el Secretario Regional Ministerial o el Director Regional de servicios nacionales desconcentrados, según corresponda, podrá anticipar o postergar la época del feriado, a condición de que éste quede comprendido dentro del año respectivo, salvo que el funcionario en este caso pidiere expresamente hacer uso conjunto de su feriado con el que corresponda al año siguiente. Sin embargo, no podrán acumularse más de dos períodos consecutivos de feriados”.

“El jefe superior de la institución, el Secretario Regional Ministerial o el Director Regional de servicios nacionales desconcentrados, según corresponda, podrá ordenar trabajos extraordinarios a continuación de la jornada ordinaria, de noche o en días sábado, domingo y festivos, cuando hayan de cumplirse tareas impostergables. Los trabajos extraordinarios se compensarán con descanso complementario. Si ello no fuere posible por razones de buen servicio, aquéllos serán compensados con un recargo en las remuneraciones” (Art. 66, Estatuto Administrativo). En el sector privado, el trabajador puede realizar desde 2 horas extraordinarias diarias y hasta 12 horas por semana, previamente pactadas con su empleador.

Sueldo y Remuneraciones

El sistema de contratos y remuneraciones en el sistema público es de alta complejidad, difícil de entender de buenas a primera, ya que trata de cargos públicos jerarquizados, que parten con un sueldo base de acuerdo al grado que detenta el funcionario, según una Escala Única de Sueldos (EUS).

El sueldo, se transforma en remuneración cuando se le suman una serie de asignaciones, bonos y beneficios integrados por ley, que determinan el pago mensual del trabajo. Es necesario aclarar que el mismo Estatuto Administrativo hace la distinción entre sueldo y remuneración. “Sueldo, es la retribución pecuniaria, de carácter fijo y por períodos iguales, asignada a un empleo público de acuerdo con el nivel o grado en que se encuentra clasificado”, mientras que “remuneración, es cualquier contraprestación en dinero que el funcionario tenga derecho a percibir en razón de su empleo o función, como, por ejemplo, sueldo, asignación de zona, asignación profesional y otras”. (Art. 3º, letras d) y e), Estatuto Administrativo).

El punto anterior es relevante, dado que las asignaciones terminan siendo un componente importante para el dinero que recibe a fin de mes el empleado fiscal. Los dirigentes de las asociaciones, como Anatripp, son los llamados a exigir que los emolumentos lleguen a todos los funcionarios con derecho a ello. Se excluyen de estas prestaciones los trabajadores a honorarios, afectos a un contrato específico de acuerdo a los servicios prestados.

Al revisar las planillas de pagos laborales, se observa una serie de ingresos respaldados por leyes específicas, tales como asignación de antigüedad (bienio), asignación de Alta Dirección Pública (ADP), asignación de dirección superior, asignación de funciones críticas, asignación de zona, asignación por modernización o la bonificación por posesión de título profesional (aunque no se desempeñe en la labor que demuestra el cartón), por nombrar las más comunes que van aumentando los ingresos a recibir mes a mes.

Escuchar a los funcionarios demandando el porcentaje de una u otra asignación, el mes de pago (algunos se pagan trimestralmente) o los límites pecuniarios establecidos para cada ítem, exige un alto nivel de comprensión y paciencia. Esos temas forman parte del día a día de una asociación de funcionarios. Para una persona ajena, es sorprendente observar o tratar de entender los números de leyes, artículos, dictámenes y resoluciones que validan esos reclamos. O las maneras de resolver dichas controversias con llamados de una oficina a otra, y luego los plazos de resolución, todo el conjunto enmarañado en las mismas leyes y normativas que lo sustentan.

Premio Anual por Excelencia Institucional (PAEI)

Para sumar complejidad a la liquidación mensual del empleado fiscal y sus resultados monetarios, existen en la administración pública premios que se otorgan considerando la productividad y eficiencia de la institución o servicio, tiempos de atención, evaluaciones de los usuarios mediante encuestas, juntas calificadoras y otras variables, que determinan recompensas económicas para los funcionarios del o los organismos seleccionados.

En lo referido a los organismos públicos centralizados y descentralizados del Estado, el año 2003 se creó el Premio Anual por Excelencia Institucional (PAEI) como parte de la Ley N° 19.882 de Nuevo Trato Laboral. **“En términos monetarios, se traduce en un incentivo equivalente a un 5% de los haberes que sirven de base de cálculo para asignación de modernización.** Se paga a los funcionarios/as (planta y contrata) de los servicios ganadores (3) que se encontraban en ejercicio durante el año de cumplimiento de la gestión evaluada y se encuentren en los respectivos

servicios, a la fecha de pago del incentivo”⁵⁰, señalan las bases del concurso que entrega anualmente el Servicio Civil⁵¹.

En 2022 postularon al galardón 26 instituciones públicas. Los ganadores dados a conocer el 18 de noviembre de 2022, fueron la Junta Nacional de Jardines Infantiles (Junji), el Servicio de Registro Civil e Identificación (SRCeI) y el IPS, que recibió por sexta vez este premio.

El rol de los representantes sindicales de Anatripp, Jorge Navarro, presidente nacional, y Ana María Gutiérrez, secretaria nacional, fue fundamental para la obtención del premio, ya que, junto al director nacional del Instituto, Patricio Coronado, participaron en las discusiones y tratativas para obtener el reconocimiento. Un claro ejemplo del poder de la “muñeca política” que no puede pasarse por alto y que reafirma la adhesión de los afiliados de la asociación que expresaron su alegría por redes sociales.

¿Será extraño entonces que los funcionarios tengan alguna motivación para pagar mensualmente la cuota sindical y votar por representantes que obtengan este tipo de resultados?

Calificaciones y Ascensos

Se debe sumar a lo anterior, que el Estatuto Administrativo establece un sistema de calificaciones a cada funcionario para subir de grado o los concursos internos que permiten acceder a mejores puestos de trabajo, con la consiguiente mejor remuneración.

La normativa, en su artículo 32, anota que “el sistema de calificación tendrá por objeto evaluar el desempeño y las aptitudes de cada funcionario, atendidas las exigencias y características de su cargo, y servirá de base para la promoción, los estímulos y la eliminación del servicio”.

⁵⁰ *Premio Anual por Excelencia Institucional (PAEI) 2022*. Consultado en noviembre 2022 en: <https://www.serviciocivil.cl/gestion-y-desarrollo-de-personas/premio/>

⁵¹ “El Servicio Civil es un servicio público descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, que se relaciona con el Presidente de la República a través del Ministerio de Hacienda, cuya misión es fortalecer la función pública; contribuir a la modernización del Estado; implementar políticas de gestión y desarrollo de personas y promover un mejor empleo público y un Estado al servicio de los ciudadanos”. *Balace de Gestión Integral Año 2021, Servicio Civil*. Consultado en noviembre 2022 en: https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2022/04/bgi_2021_sc.pdf

Luego señala, en el artículo 35, que “la calificación se hará por la Junta Calificadora”, que “estará compuesta, en cada institución, por los cinco funcionarios de más alto nivel jerárquico, con excepción del Jefe Superior, y **por un representante del personal elegido por éste**, según el estamento a calificar” (inciso 5). Cierra el artículo, apuntando que “la Asociación de Funcionarios con mayor representación del respectivo servicio o institución tendrá derecho a designar a un delegado que sólo tendrá derecho a voz”.

Anatrinp, también, cumple un rol mediador en las decisiones que resultan de sumarios internos e intercede en situaciones de mala convivencia laboral, aportando medidas a favor de los derechos laborales y los acuerdos. Cada una de estas acciones suman mejoras y posibilidades de estabilidad laboral, donde saber interpretar las leyes va más allá del Estatuto Administrativo, que sienta las bases de las relaciones laborales con el Estado.

La labor sindical no se extingue aquí. Los organismos fiscales cuentan con tres categorías de trabajadores, cada uno con cualidades distintivas y limitaciones, materias que la Anatrinp y la ANEF constantemente cuestionan y exigen sean cambiadas. Estas categorías son los funcionarios de planta, a contrata y a honorarios.

Personal de Planta IPS a Diciembre 2021

El Estatuto Administrativo determina que la función administrativa se realiza mediante el cargo público que detenta cada funcionario. Sin embargo, la permanencia o transitoriedad de dichas funciones van anexadas a posibilidades de ascenso, remuneraciones y derechos laborales, reforzados además a la pertenencia a algún escalafón jerárquico: directivos, profesionales, técnicos, administrativos y auxiliares.

El grupo, quizás más aventajado, lo constituyen los funcionarios de planta. “Es el conjunto de **cargos permanentes** asignados por la ley a cada institución” (Art. 3, letra b, Estatuto Administrativo). Los funcionarios de planta “podrán tener la calidad de **titulares**, suplentes o subrogantes. Son titulares aquellos funcionarios que se nombran para **ocupar en propiedad un cargo vacante**” (Art. 4, Estatuto Administrativo).

La posibilidad de movilidad y ascenso entre escalafones, se genera en virtud de la **carrera funcionaria**, derecho de exclusiva potestad del funcionario de planta, que, en propiedad de su cargo, podrá iniciarla al ingresar a la planta como titular “y se extenderá hasta los cargos de jerarquía inmediatamente inferior a los de exclusiva confianza” del Presidente de la República. (Art. 6, Estatuto Administrativo).

Los cargos de exclusiva confianza, son los que rotan con cada cambio de gobierno, como “en los Ministerios, los Secretarios Regionales Ministeriales y los Jefes de División o Jefaturas de niveles jerárquicos equivalentes o superiores a dichas jefaturas”. Y en “los servicios públicos, los jefes superiores de los servicios, los subdirectores, los directores regionales o jefaturas de niveles jerárquicos equivalentes o superiores a dichas jefaturas, existentes en la estructura del servicio” (Art. 7, Estatuto Administrativo).

La carrera funcionaria “es un sistema integral de regulación del empleo público, **aplicable al personal titular de planta**, fundado en principios jerárquicos, profesionales y técnicos, que garantiza la igualdad de oportunidades para el ingreso, la dignidad de la función pública, la

capacitación y el ascenso, la estabilidad en el empleo, y la objetividad en las calificaciones en función del mérito y de la antigüedad” (Art. 3, letra f, Estatuto Administrativo).

Y “**en los casos de supresión del empleo** por procesos de reestructuración o fusión, **los funcionarios de planta** que cesaren en sus cargos a consecuencia de no ser encasillados en las nuevas plantas y que no cumplieren con los requisitos para acogerse a jubilación, **tendrán derecho a gozar de una indemnización equivalente al total de las remuneraciones devengadas en el último mes, por cada año de servicio en la institución, con un máximo de seis.** Dicha indemnización no será imponible ni constituirá renta para ningún efecto legal” (Art. 154, Estatuto Administrativo).

Los funcionarios públicos de planta, gozan de estabilidad laboral, capacitación, ascensos, finiquitos por años de servicio. Incluso, el personal de planta, a diferencia del personal a contrata u honorarios, podrá recibir todas las asignaciones, bonos y beneficios que la legislación estipule.

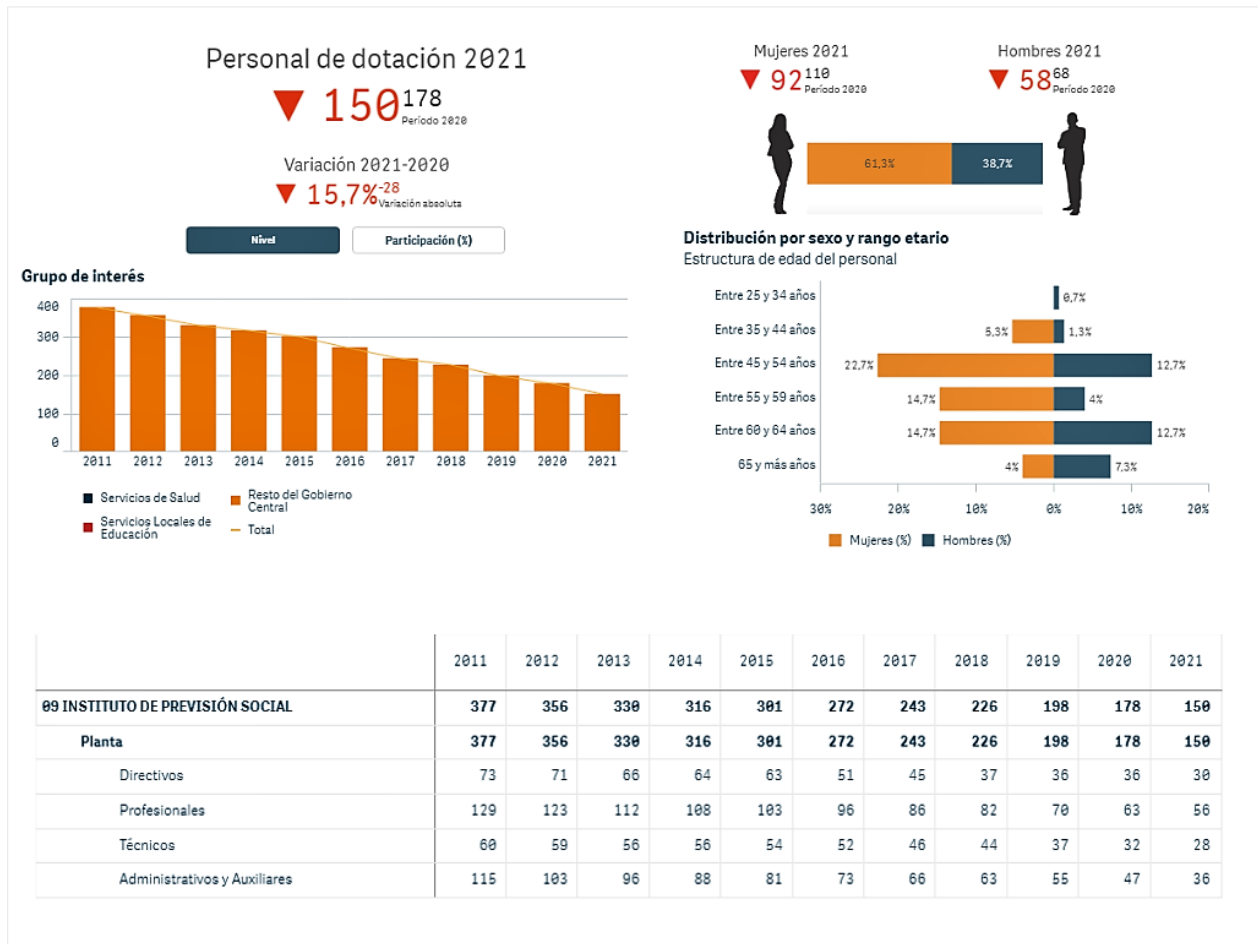
La planta funcionaria se reduce a un acotado grupo de **150 personas en el IPS** a diciembre de 2021, lo cual representa **6,2% de la dotación general del servicio**, compuesta por 2.411 personas, adicionando las contratas.

Desde 2011 a 2021, los cargos de planta han ido decreciendo exponencialmente a razón de 23 personas por año. Esto demuestra que no existe renovación de las plantas en el IPS, menos aún intenciones de aumentarlas. Entre 2020 y 2021, se produce una caída de 15,7% en la dotación, producto de 28 bajas desde 178 plazas a las actuales 150.

Algo que no debe ser pasado por alto: los funcionarios de planta tienen presencia en todos los escalafones. Es importante resaltar que ocupan cargos directivos. Pocos, pero los ocupan. En 2011 eran 73 cargos directivos, mientras que, a diciembre de 2021, llegaban a 30 cargos directivos, tal como puede observarse en la **Figura 4**.

Figura 4

Dotación Personal de Planta IPS 2021



Fuente: Gráficos extraídos de la Dirección de Presupuesto (Dipres)⁵².

⁵² Figura compuesta con gráficos extraídas de la Dirección de Presupuesto (Dipres). Consultada en noviembre 2022. <https://www.dipres.gob.cl/598/w3-propertyvalue-26244.html#tabla>

Personal a Contrata: Abrumadora Mayoría

El Estatuto Administrativo señala con claridad que el empleo a contrata “es aquél de **carácter transitorio** que se consulta en la dotación de una institución” (Art. 3, letra c, Estatuto Administrativo). Podría decirse con algún nivel de audacia, que estos empleos son similares al contrato a plazo fijo de la empresa privada, mientras que los cargos de planta serían los contratos a plazo indefinido.

La diferencia con el sector privado, es que se ha vuelto costumbre mantener una dotación de trabajadores a contrata en los distintos organismos, incluido el IPS, a los que se les prorroga su cargo a fines de noviembre, sin que la Institución esté obligada a informar las nóminas de quienes no siguen. Lo que hacen es publicar cada fin de año las listas de los empleados que se les renueva la contrata. Los que no aparecen, simplemente deben irse “por el solo ministerio de la ley” que rige estas contrataciones.

“Los empleos a contrata durarán, como máximo, sólo hasta el 31 de diciembre de cada año y los empleados que los sirvan expirarán en sus funciones en esa fecha, por el solo ministerio de la ley, salvo que hubiere sido propuesta la prórroga con treinta días de anticipación a lo menos” (Art. 10, inciso primero, Estatuto Administrativo).

Caminar por algunos pasillos del IPS las últimas semanas de noviembre, puede resultar desalentador y estresante. Se percibe en algunos rostros la tensión a la espera de los listados. La Anatrinp, una vez publicadas las nóminas, puede recurrir en defensa de los trabajadores sin renovación, a una comisión que analiza los casos, pudiendo exigir el derecho de reincorporación de funcionarios no considerados⁵³.

Entre 2020 y 2021, en el IPS se registró una baja de 75 puestos a contrata, lo que representa una caída de 3,2% interanual, desde 2.336 a 2.261 funcionarios actuales. Conviene señalar que esa

⁵³ *Oficio circular del Ministerio de Hacienda respecto al proceso de renovación de contrata.* Consultado en Anef.cl en noviembre 2022: <http://anef.cl/comunicaciones/oficio-circular-del-ministerio-de-hacienda-respecto-al-proceso-de-renovacion-de-contratas/>

caída incluye a los funcionarios jubilados, que por el ministerio de la ley deben dejar sus puestos el mismo día que se pensionan, lo cual aplica para plantas y contrata.

“El funcionario que jubile, se pensione u obtenga una renta vitalicia en un régimen previsional, en relación al respectivo cargo público, cesará en el desempeño de sus funciones a contar del día en que, según las normas pertinentes, deba empezar a recibir la pensión respectiva” (Art. 149, Estatuto Administrativo).

Para mayor ahondamiento, las estadísticas del Instituto muestran variaciones relativamente bajas. La menor plantilla entre 2011 y 2021, se registra en 2012 con 2.172 personas, mientras el número mayor corresponde a 2020 cuando la dotación a contrata fue de 2.336 funcionarios.

Otro factor que llama la atención es la inexistencia de cargos directivos para las contrata en todo el decenio. La lógica también la entrega el Estatuto Administrativo. Dichos cargos en propiedad pueden ser alcanzados por las personas de planta que acceden a la carrera funcionaria, pero también responde a un hecho práctico: los cargos de responsabilidad implican la toma de decisiones ejecutivas a corto y mediano plazo, algo que no puede asegurarse con un trabajo que por ley prescribe al año. Aunque, dado el sistema de prórrogas, existen personas con 10 años o más que siempre han sido funcionarios a contrata.

El artículo 8 del Estatuto Administrativo indica: “los cargos de jefes de departamento y los de niveles de jefaturas jerárquicos equivalentes de los ministerios y servicios públicos, serán de carrera y se someterán a las reglas especiales” de su jurisdicción. El artículo agrega en la letra a) que “en el caso de los empleos a contrata se requerirá haberse desempeñado en tal calidad, a lo menos, durante los tres años previos al concurso” y haber sido calificados siempre con máxima distinción (Lista N° 1)⁵⁴.

⁵⁴ El Estatuto Administrativo establece que todos los funcionarios de planta y contrata deben pasar por una junta calificadora que evaluará su desempeño y los calificará en listas según las calificaciones obtenidas. Artículo 32. “El sistema de calificación tendrá por objeto evaluar el desempeño y las aptitudes de cada funcionario, atendidas las exigencias y características de su cargo, y servirá de base para la promoción, los estímulos y la eliminación del servicio”.

Artículo 33. “Todos los funcionarios, incluido el personal a contrata, deben ser calificados anualmente, en alguna de las siguientes listas: Lista N° 1, de Distinción; Lista N° 2, Buena; Lista N° 3, Condicional; Lista N° 4, de Eliminación. El Jefe Superior de la institución será personalmente responsable del cumplimiento de este deber”.

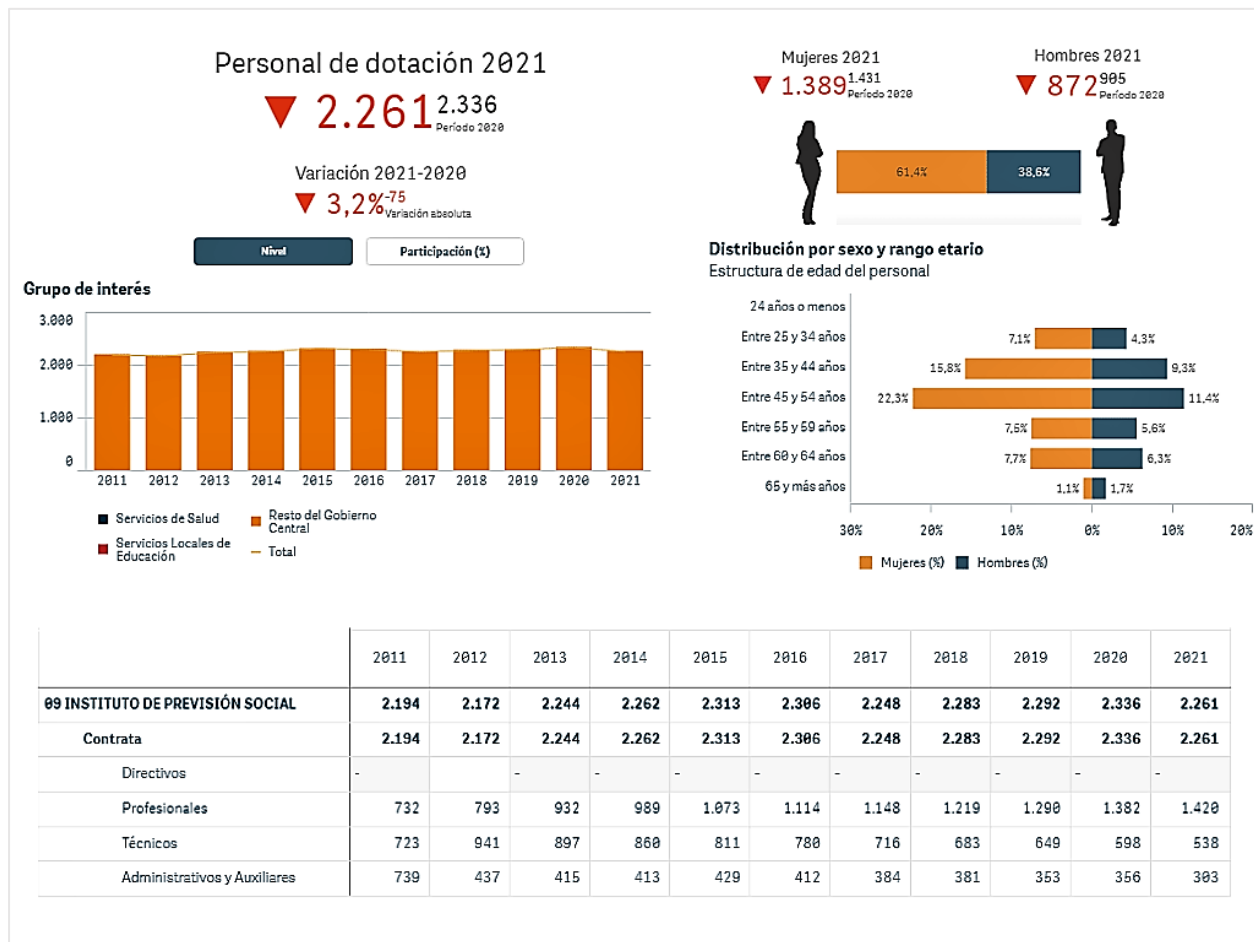
La letra d) del artículo 8 apunta que “la permanencia en estos cargos de jefatura será por un período de tres años. Al término del primer periodo trienal, el jefe superior de cada servicio, podrá por una sola vez, previa evaluación del desempeño del funcionario, resolver la prórroga de su nombramiento por igual periodo o bien llamar a concurso. Los funcionarios permanecerán en estos cargos mientras se encuentren calificados en Lista N° 1, de distinción”.

El inciso segundo del artículo 10, entrega otro punto de discusión: “el número de funcionarios a contrata de una institución **no podrá exceder** de una cantidad equivalente **al veinte por ciento del total de los cargos de la planta** de personal de ésta”.

Resulta que la contrata en el IPS representa el 93,8% de la dotación actual, mientras la planta es sólo 6,2%. Para cumplir esta norma, el grupo a contrata no debiera ser superior al 1,4% de la dotación de hoy, que en términos numéricos equivaldría a 30 funcionarios, lejos de los 2.261 empleados a contrata que consigna la planilla actual, como lo muestra la **Figura 5**.

Figura 5

Dotación Personal a Contrata IPS 2021



Fuente: Gráficos extraídos de la Dirección de Presupuesto (Dipres)⁵⁵.

⁵⁵ Figura compuesta con gráficos extraídas de la Dirección de Presupuesto (Dipres). Consultada en noviembre 2022. <https://www.dipres.gob.cl/598/w3-propertyvalue-26244.html#tabla>

Personal Fuera de Dotación: Trabajadores a Honorarios

Para cerrar el análisis del capital humano del IPS, corresponde hablar de los trabajadores a honorarios, que se rigen por un contrato por prestación de servicios específicos, no reciben ninguna asignación o beneficio contemplado en la normativa revisada, y no pueden afiliarse a la asociación de funcionarios reservada para personas de planta y contrata.

Según el artículo 11 del Estatuto Administrativo, “podrá contratarse sobre la base de honorarios a profesionales y técnicos de educación superior o expertos en determinadas materias, cuando deban realizarse labores accidentales y que no sean las habituales de la institución, mediante resolución de la autoridad correspondiente. Del mismo modo se podrá contratar, sobre la base de honorarios, a extranjeros que posean título correspondiente a la especialidad que se requiera”.

“Las personas contratadas a honorarios se regirán por las reglas que establezca el respectivo contrato y no les serán aplicables las disposiciones de este Estatuto”⁵⁶, aunque, como se mencionó más arriba, deberán cumplir con las regulaciones de probidad administrativa (dictamen N° 27.856 de 2016 de la CGR)⁵⁷.

En 2021, la dotación de estos trabajadores fue muy baja, representada por 79 personas, bastante menor a los 150 funcionarios de planta. El número mayor en el último decenio fue de 173 empleados en 2015, y la cantidad mínima fue 62 personas en 2019, tal como registra la **Figura 6**.

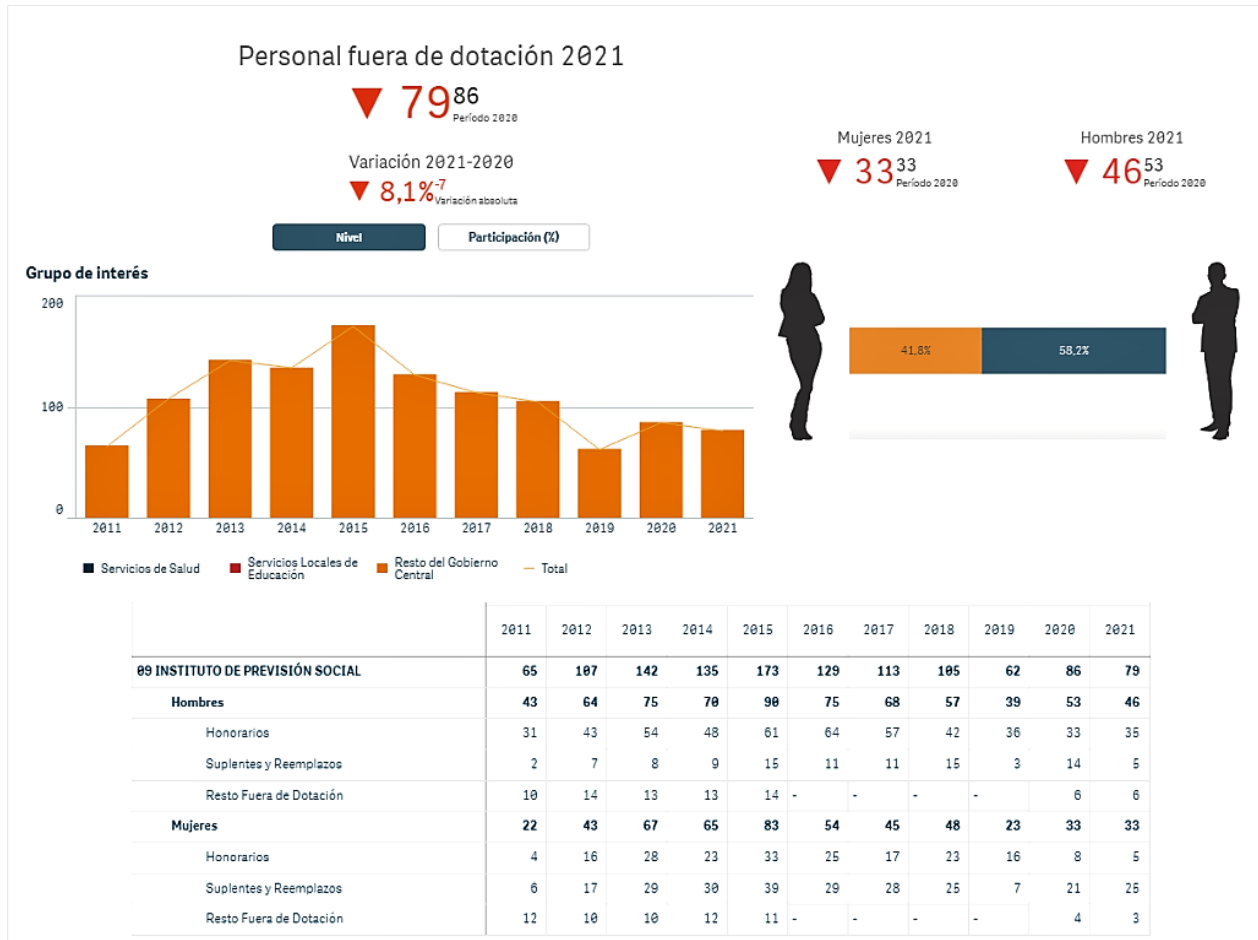
⁵⁶ Loc. cit.

⁵⁷ DICTAMEN 21.856 Contraloría General de la República: “la Contraloría expresa que quienes se desempeñan como contratados a honorarios en la Administración, deben observar el principio de probidad administrativa en el desarrollo de las tareas encomendadas en virtud del respectivo acuerdo de voluntades, por cuanto si bien no son funcionarios públicos, tienen el carácter de servidores estatales y realizan una función pública”.

“Siendo ello así, indica el dictamen que aquellos que se encuentran ligados a la Administración en la mencionada calidad deben dar estricto cumplimiento en todas sus actuaciones al principio de probidad administrativa establecido en el artículo 8° de la Constitución Política y que se encuentra desarrollado en la Ley N° 18.575, cuyo artículo 62, en sus N°s. 2, 3 y 4, preceptúa que lo contravienen especialmente el hacer valer indebidamente la posición funcionaria para influir sobre una persona con el objeto de conseguir un beneficio directo o indirecto para sí o para un tercero; emplear, bajo cualquier forma, dinero o bienes de la institución, en provecho propio o de terceros; y ejecutar actividades, ocupar tiempo de la jornada de trabajo o utilizar personal o recursos del organismo en beneficio propio o para fines ajenos a los institucionales”. Consultado en noviembre 2022 en: <https://www.diarioconstitucional.cl/2017/02/22/cgr-determino-que-personal-a-honorarios-debe-observar-principio-de-probidad-administrativa/>

Figura 6

Personal Fuera de Dotación IPS 2021



Fuente: Gráficos extraídos de la Dirección de Presupuesto (Dipres)⁵⁸.

A la luz de las cifras representadas en este apartado, resulta evidente que el personal a contrata es la principal fuente de afiliación de la Anatripp. Esta situación implica que gran parte de las propuestas sindicales tengan su centro en aspectos como la estabilidad laboral y la permanencia de determinadas funciones, que aseguren la continuidad laboral, constituyendo una de las banderas de lucha de la organización.

⁵⁸ Figura compuesta con gráficos extraídas de la Dirección de Presupuesto (Dipres). Consultada en noviembre 2022. <https://www.dipres.gob.cl/598/w3-propertyvalue-26245.html#dashboard>

Consecutivamente, la entidad ha velado por beneficios asociados al término de las contrataciones como son los “bonos de incentivo al retiro”, una suerte de indemnización por años de servicio que se presenta anualmente como parte de las negociaciones entre los gobiernos de turno y las organizaciones representadas en la mesa del sector público, que negocian los reajustes salariales y otros beneficios.

Uno de los argumentos del incentivo al retiro está ligado a la jubilación de los funcionarios, que ven mermados sus ingresos mensuales al dejar la Institución y pasar a constituir parte de la población económicamente pasiva.

Otra batalla que también ha llevado adelante la Anatrip, es la presión por el aumento de las plantas funcionarias que aseguren mejoras laborales para las personas a contrata, aspecto que es de permanente mención entre los líderes sindicales, sin que haya habido avances notorios.

Ilustrado de esta manera, el trabajo sindical de la asociación ha puesto su foco en la acción política y en el reconocimiento de la función pública, tal como se puede colegir de la auditoría de comunicación presentada a continuación.

CAPÍTULO III: AUDITORÍA DE COMUNICACIONES ANATRINP

Una estrategia de comunicación social, en un mundo donde la era del conocimiento ha llevado a una comunicación de múltiples estímulos, multidireccional e interactiva, exige volver la mirada hacia la emocionalidad y los sentimientos que son los principales vehiculizadores de la comunicación contemporánea.

Ya no basta sólo con informar o entregar datos duros. La interacción y la generación de vínculos con las audiencias obliga a mirar la comunicación con un sentido más espiritual, simbólico y humano.

Lo anterior es más válido aún cuando se habla de comunicación política y de entidades públicas, donde el foco son las necesidades emocionales de la audiencia y la administración de sus percepciones. La idea es cautivar a la audiencia, persuadirla con un contenido único, personal, original e innovador.

Como indica el texto “¿Cómo Planificar la Comunicación desde una Institución Pública?”, del Gobierno de Navarra⁵⁹, la persuasión es muy importante en un plan de comunicación para una entidad como Anatrinp, donde “la información refuerza lo objetivo, mientras que la comunicación fortalece lo subjetivo, y es ahí, en lo subjetivo, lo emocional, donde trabaja y donde se genera la verdadera comunicación, la comunicación eficaz”⁶⁰.

Añade que “la percepción, la idea que las personas construyen en su mente a partir de la comunicación que reciben, es la base de la comunicación. Lo importante es lo que las personas dicen y creen (percepción percibida) y no lo que nosotros comunicamos (percepción proyectada) de nuestra marca o entidad”⁶¹.

⁵⁹ GOBIERNO DE NAVARRA. ¿Cómo Planificar la Comunicación desde una Institución Pública? Metodología para el diseño de planes de Comunicación. Primera versión: diciembre 2011. Evaluación y Calidad. Gobierno de Navarra.

⁶⁰ Ibidem, página 7.

⁶¹ Ibidem, página 7.

En definitiva, explica el citado manual, “a través de las percepciones de las personas y de las nuestras propias se construye el posicionamiento de marca que contribuye a la creación de la imagen de una institución. Y es el primer posicionamiento creado a base de percepciones (pues quizás no haya segunda oportunidad), el que permite construir la realidad. Esta batalla de percepciones (en busca de la percepción deseada) es la que debemos librar con la comunicación”⁶².

Por otro lado, el objetivo de la Anatrip no es vender productos o ganar territorios a un competidor de mercado. La razón de ser de un sindicato o asociación de funcionarios, es tomar la representación de los trabajadores para servir de contrapeso ante el empleador, bajo una poderosa premisa: la unión hace la fuerza.

A propósito de competidores, mencionar que la Anatrip no debe competir por adherentes a otra organización de su tipo en el IPS. Más aun, la Institución es la única a cargo de la previsión social en Chile, siendo su principal competidor, en el marco de la Reforma Previsional presentada por el actual Gobierno, las AFP.

Los trabajadores se afilian a una organización sindical de forma voluntaria y sin coerción. Ellos para mantenerse en la organización, pagan mensualmente una cuota sindical, por tanto, sus dirigentes y sus propuestas de mejoras salariales (que benefician el bolsillo), y de estilo de vida, (con mejoras subjetivas en el trato y el clima laboral), son la razón de ser de una asociación como la Anatrip.

Visto desde la marca, se puede decir con propiedad que la esencia de la organización es la marca en sí. Conocer, promover y compartir esa esencia está en la base del trabajo sindical. Ahí radica el poder de un organismo al que una persona se afilia por intereses y necesidades simbólicas y materiales.

La estrategia comunicacional, en tanto, apuntará a potenciar los procesos de identificación entre sus adherentes. Generar contenidos de calidad que lleven a la acción a la audiencia, es el rol

⁶² Ibidem, página 7.

de los instrumentos de difusión que utilice la organización para lograr visibilidad, relevancia, respeto, reconocimiento y posicionamiento.

“La comunicación estratégica es el uso intencional de la comunicación para lograr un objetivo o resultado específico. Se trata de hacer llegar el mensaje correcto a la persona (o audiencia) correcta en el momento correcto a través del canal correcto para lograr un objetivo”⁶³.

Anatrinp tiene una audiencia cautiva, dispuesta a exponerse libremente a los contenidos emanados de sus representantes democráticos. Ello implica conocer qué motiva a esas personas a formar parte de esa comunidad denominada organización sindical. Qué los moviliza, qué leen, cómo reaccionan ante determinados estímulos. Con qué temas se puede conectar con ellos, son las piezas del engranaje.

Para eso hay que volver a la marca, a su esencia, qué valores la guían, su autenticidad, su filosofía institucional. Para finalmente generar confianza e identificación con sus seguidores, en este caso, con seguidores ya integrados libremente, que constituyen un público cautivo.

Principios Estratégicos de la Anatrinp

La estrategia de comunicación, por lo tanto, es aquella serie de acciones orquestadas que permitirán llegar al objetivo de la organización, una especie de brújula para navegar en los espacios de la información y la comunicación. Esto implica forjar, construir un hilo argumental y desarrollar acciones y contenidos que permitan alcanzar esos objetivos. La comunicación surge, entonces, de la voz y la esencia de la marca, y las necesidades emocionales de la audiencia⁶⁴.

Los primeros elementos a considerar son la declaración de principios de la organización. Tras el análisis en terreno, revisión de normativas y las conversaciones con actores relevantes, se puede proponer la misión, razón de ser de la organización; su visión, hacia dónde se dirige, cuáles

⁶³ Fuente, página web de Reef Resilience Network, “Proceso de planificación de la comunicación”, consultado en diciembre de 2022 en: <https://reefresilience.org/es/communication/communication-planning-process/>

⁶⁴ TIRONI, E. y CAVALLO, A. (2006). *Comunicación Estratégica, Vivir en un mundo de señales*, página 79. Santiago de Chile. Aguilar Chilena de Ediciones S.A.

son sus metas futuras, sus sueños de futuro; los valores institucionales que la guían y sus objetivos estratégicos, que se presentan en la **Tabla 3**. Se agregan además las finalidades que define la asociación en los estatutos que la regulan desde 1996.

Tabla 3

Directrices Estratégicas de Anatripp

Directriz	Definición	
Misión	“Somos la cara visible, moderna e inclusiva, de los funcionarios públicos a cargo de la ejecución de la previsión social en Chile”	
Visión	“Cautelar y perseverar en el mejoramiento remuneratorio y la calidad del empleo de nuestros socios y socias; y ampliar la mirada hacia un mayor bienestar espiritual, humano, e integral de mujeres y hombres con equidad, trato justo y digno”	
Valores	<u>Primarios</u> - Unidad - Compañerismo - Solidaridad - Inclusión - Diversidad - Dignidad de la labor pública - Estabilidad laboral	<u>Secundarios o de entorno</u> - Respeto a minorías - Respeto e inclusión a discapacitados - Servicio público - Bien común - Tolerancia - Respeto cívico - Conciencia social - El Estado como garante de desarrollo - Apoyo a causas por el bien común - Igualdad y equidad
Objetivos Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> • Promover el trabajo decente, el mejoramiento económico, moral, intelectual, cultural y social de los asociados y sus familias. • Impulsar y apoyar reivindicaciones de orden económico, laboral, social y de solidaridad, para el bienestar de los asociados. • Cautelar la igualdad de oportunidades para el acceso de hombres y mujeres a una mejor carrera funcionaria, capacitación, grados, calidad del cargo, sistemas de concurso y toda materia que provea una mejor vida laboral. • Privilegiar el diálogo, el respeto y la integridad de los servidores públicos, en la solución de conflictos y controversias. 	
Finalidades Estatutarias	Según el estatuto vigente, aprobado en marzo de 1996, la asociación declara las siguientes finalidades (Título Segundo): Art. 2: La Asociación tiene por objeto cumplir con las siguientes finalidades:	

Directriz	Definición
	<ul style="list-style-type: none"> a) Procurar la unión, compañerismo y solidaridad entre los funcionarios. b) Promover el mejoramiento económico, moral, intelectual y social de los asociados y sus familias, y las condiciones de vida y trabajo de los mismos. c) Procurar obtener todo tipo de reivindicaciones de orden económico, laboral, social, de solidaridad, buscando el bienestar de sus asociados. d) Procurar el perfeccionamiento en los aspectos materiales y espirituales, así como también la recreación y esparcimiento de ellos y sus grupos familiares. Para ello se esforzará en fomentar y mejorar las acciones de bienestar, desarrollar adecuadamente la capacitación que mejore las perspectivas de conocimiento y de niveles culturales, acentuando además la recreación y el uso del tiempo libre como indispensable para mejorar su calidad de vida. e) Promover relaciones directas e indirectas con entidades que persigan fines similares, tanto a nivel nacional como internacional. f) Recabar información sobre los planes, acciones, programas y resoluciones de los directivos de la Institución empleadora en especial los que afecten a los funcionarios directamente dando a conocer a las autoridades sus criterios sobre políticas de personal, carrera funcionaria, capacitación, grados, calidad del cargo, sistemas de concurso y toda materia de interés general para los asociados. g) Hacer presente ante las autoridades competentes cualquier incumplimiento de las normas del Estatuto Administrativo, y demás normas que establezcan derechos y obligaciones de los funcionarios. h) Representar a los trabajadores en los organismos y entidades en que la ley u otras normas les concediere participación. A solicitud del o los interesados, podrán asumir la representación de estos para deducir ante la Contraloría General de la República el recurso de reclamación contenido en el respectivo Estatuto Administrativo. i) Prestar asistencia técnica y asesoría a sus asociados y a sus grupos familiares. j) Constituir, concurrir a la constitución o asociarse a Mutualidades, Fondos, y otros servicios, y a participar en ellos. k) Constituir, concurrir a la constitución o asociarse a instituciones de carácter previsional o de salud, cualquiera sea su naturaleza jurídica, y participar en ella. l) Establecer Centrales de Compra o Economatos. m) En general, realizar todas las actividades contempladas en los Estatutos y a toda otra que no esté expresamente prohibida por la ley.

Directriz	Definición
	Para el cumplimiento de estas finalidades, podrán celebrar convenios con instituciones públicas o privadas.

Fuente: Elaboración propia con datos recopilados para esta investigación.

ANÁLISIS DE ENTORNO: Análisis FODA

Entre los múltiples instrumentos que utilizan las ciencias sociales y económicas para el análisis de empresas, organismos y grupos organizados, una manera práctica y rápida para dar a conocer las cualidades de dichas entidades, es el análisis FODA⁶⁵. Este permite conocer una panorámica actual de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que caracterizan al objeto de estudio.

La entidad es analizada considerando factores internos y externos. Las fortalezas y debilidades remiten al plano interno, concentrándose en los puntos fuertes y los puntos débiles de la organización y su posicionamiento, respectivamente. Mientras que las oportunidades y amenazas refieren a factores o tendencias externas que pueden incidir positiva o negativamente en la organización y su posicionamiento, o también aspectos internos que pudieran influir a futuro en el buen desarrollo de la organización o llevarla a una situación crítica, como se define en la **Tabla 4**.

Tabla 4

Definiciones FODA

FORTALEZAS	Puntos fuertes internos de la organización y su posicionamiento.
OPORTUNIDADES	Factores o tendencias externas que pueden incidir positivamente en la organización y su posicionamiento, o factores internos que analizados en clave de futuro pueden devenir en puntos fuertes.
DEBILIDADES	Puntos débiles internos de la organización y su posicionamiento.
AMENAZAS	Factores o tendencias externas que pueden incidir negativamente en la organización y su posicionamiento, o factores internos que analizados en clave de futuro pueden devenir en puntos débiles.

Fuente: Elaboración propia⁶⁶.

En el caso de Anatrinp, se aplica el análisis FODA considerando los resultados de la investigación en terreno realizada entre los meses de mayo y octubre de 2022 siguiendo la

⁶⁵ Fuente: Seminario de Comunicación, profesor Carles Singla, Universidad Diego Portales, 2014.

⁶⁶ Loc.cit.

Metodología de la Investigación señalada en el capítulo primero, de observación participante, entrevistas semiestructuradas, además del análisis documental.

A continuación, se presenta un cuadro de la matriz FODA aplicada a la organización de acuerdo a variables observadas e inferidas tras las herramientas metodológicas propuestas para este estudio de caso.

Las principales fortalezas de la asociación refieren a su alta adhesión militante, presencia nacional, buenas relaciones entre dirigentes y autoridades del IPS, además del uso positivo de tecnologías de la información y la comunicación (TICs) por parte de los funcionarios del IPS que han sido capacitados con tales herramientas tanto para atención directa a público (planillas, Intranet, bases de datos, etc.) como por las nuevas exigencias del teletrabajo, acelerado por las cuarentenas provocadas por la pandemia de Coronavirus en el país.

Desde el plano externo, las oportunidades comunicacionales que pueden aumentar la imagen reputacional de la Anatrinp son la cercanía político partidaria de los dirigentes con las autoridades de Gobierno, que puede redundar en un mejoramiento de las relaciones corporativas e institucionales; dar a conocer el trabajo sindical desde una mirada inclusiva, y aprovechar las ventajas, que como trabajadores del IPS, significa la Reforma Previsional, convirtiéndolos en la voz de los ejecutores de esta política pública con acento en la acción del Estado.

Los puntos críticos del análisis de la asociación se podrían resumir en la inexistencia de una política comunicacional centrada, oficial y estratégica, con los canales e instrumentos adecuados, así como las amenazas que conlleva el desprestigio social de los servicios públicos, la mala imagen del trabajo sindical, y el despliegue comunicacional negativo de las AFPs y la oposición política a la Reforma Previsional centrada en el Estado.

Los principales resultados de este análisis FODA se pueden revisar en la **Tabla 5**.

Tabla 5*Análisis FODA Anatriop*

FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> • Organización sindical única • Presencia nacional • Alta afiliación de funcionarios • Representación de todos los escalafones del IPS • Alta participación de afiliados en movilizaciones y paros • Alta convocatoria a reuniones • Buen nivel de alfabetización digital • Elevada conciencia social • Buenas relaciones entre directivos IPS y dirigentes sindicales • Identificación de los funcionarios con el servicio público • Conocimiento de políticas públicas • Participación y coordinación de dirigentes con directivos institucionales para mejorar procesos y protocolos de atención • Mesas técnicas para cambio estatutario que incorpora a dirigentes y asociados • Convenios de salud y educacionales de alto impacto • Organización dispone de ayudas económicas a trabajadores • Integración de liderazgos regionales en la directiva nacional • Cercanía partidaria de dirigentes y autoridades gubernamentales • Vocería de dirigente histórica altamente sensible y convocante
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar las relaciones con autoridades por cercanía político partidaria • Reforma Previsional: los trabajadores del IPS son los que mejor pueden ejecutar este proceso • Relevar el trabajo sindical como parte fundamental para un mejor desarrollo y eficiencia de la función pública del Estado.
DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Sin medios de comunicación corporativos • Vocería oficial sin alineamiento real con todo el directorio nacional • Inconsistencia entre significado de la marca con su quehacer orgánico (INP ≠ IPS) • Imagen gráfica del logo anticuado • Imagen corporativa confusa • Dirigentes nacionales informan desordenadamente a los funcionarios (“se arrancan con los tarros”) • Mala imagen de la dirigencia por disputas internas • Riesgos constantes de quiebre organizacional por personalismo de dirigentes • Excesivo envío de correos masivos

	<ul style="list-style-type: none"> • Arrastra política de nichos • Quehacer centrado en expectativas económicas • Falta de voceros formales a nivel local y provincial • Baja calificación comunicacional de dirigentes • Falta de cuadros capacitados para renovación dirigencial
AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none"> • Desprestigio social de los servicios públicos • Arremetida comunicacional de AFPs y oposición política a la Reforma Previsional centrada en el Estado • Mala imagen social del trabajo sindical

Fuente: Elaboración propia.

ANÁLISIS DE ENTORNO: Grupos de Interés (Stakeholders)

Los grupos de interés o *stakeholders*, se definen como “cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por el logro de las metas y objetivos de la organización”⁶⁷.

Fernández y Bajo afirman que “el denominador común de cualquier grupo de interés viene conformado por el hecho de que cada uno de ellos tiene, precisamente, algo en juego a propósito del funcionamiento de la empresa (organización); hay algo que esperan ganar o que buscan no perder”⁶⁸.

En el caso de la Anatrinp, que busca promover y conseguir el bienestar laboral de sus asociados, la identificación de *stakeholders* se realiza con el objetivo de tipificar con qué grupos se relacionará la asociación, a objeto de considerar un plan de relacionamiento específico bajo la lógica de integración e interacción entre ellos, así como también considerar futuras alianzas o actividades conjuntas.

Es necesario recordar que Anatrinp, como cualquier entidad sindical, es una organización sin fines de lucro. Por tanto, sus metas y objetivos institucionales están ligados a políticas salariales y mejoras en la calidad de vida laboral, además de ejecutar las políticas públicas de la previsión social y la eficiencia de los servicios estatales.

La investigación en terreno de la asociación permitió identificar los siguientes grupos de interés que se pueden ver afectados en forma directa o indirecta, por las acciones de la organización.

1. **Funcionarios asociados a la Anatrinp.** Constituyen el principal grupo de interés. Son la razón de ser de la organización. En su representación, deben velar por todos los aspectos y mejoras que puedan realizar desde la actividad sindical. Sin sus

⁶⁷ FREEMAN, R. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*, página 6. Boston: Pitman.

⁶⁸ FERNÁNDEZ, J.L. y BAJO, A. (2012). *La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad*. Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC. N° 6 Vol 6. Segundo semestre, julio-diciembre 2012. Págs. 130 a 143.

asociados la Anatrinp no existe, por tanto, toda actividad debe tener en cuenta la percepción de sus asociados, la construcción de confianzas y respaldos.

2. **Funcionarios NO asociados.** Aunque la agrupación cuenta con una fuerte presencia entre los trabajadores del IPS, no puede dejar fuera los potenciales nuevos socios y los esfuerzos por integrarlos. En tal sentido, es pertinente pensar en acciones para “todos” los trabajadores del IPS, destacando comunicacionalmente los beneficios que significa la afiliación sindical y el valor que encarna construir una comunidad fuerte, cohesionada y ampliamente respaldada.
3. **Autoridades del IPS.** Son la principal contraparte negociadora de la asociación tanto para situaciones de conflicto como para el desarrollo de mejoras generales. Los dirigentes están validados democráticamente y pueden hacer valer su peso como representantes sindicales idóneos, para influir en los protocolos de la Institución y en relaciones de diálogo permanente.
4. **Dirigentes nacionales, regionales y provinciales,** de la asociación.
5. **Instituciones relacionadas al IPS.** En el home de su página web⁶⁹, el IPS detalla las siguientes entidades relacionadas institucionalmente:
 - Ministerio del Trabajo y Previsión Social
 - Dirección de Crédito Prendario (Dicrep)
 - Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (Sence)
 - Instituto de Seguridad Laboral (ISL)
 - Superintendencia de Pensiones (SP)
 - Superintendencia de Seguridad Social (Suseso)

Cada una de estas “entidades hermanas” cuentan con sus propias organizaciones sindicales. Como grupo de interés cercano, la Anatrinp puede tender puentes

⁶⁹ Fuente consultada en octubre de 2022: <https://www.ips.gob.cl/>

con el objetivo de crear alianzas y fortalecer el trabajo sindical conjunto y colaborativo, además de desarrollar actividades como encuentros y asambleas que refuercen la unidad sindical.

- Se deben agregar los organismos atendidos por ChileAtiende como Fonasa y Registro Civil, y las Cajas del sistema de reparto que aún subsisten, aunque con pocos afiliados:
 - Caja de Empleados Públicos y Periodistas (Canaempu)
 - Caja de Marina Mercante Nacional (Capremer, sección oficiales y empleados)
 - Caja de Empleados Municipales de la República (Capresomu)
 - Caja de Empleados y Obreros de la Empresa Metropolitana de Obras Sanitarias (departamento de obreros y departamento de empleados).
- En forma colateral, considerar las entidades previsionales de la Defensa Nacional y de Orden y Seguridad, únicos que mantienen hasta hoy el sistema de reparto, asegurando mejores pensiones que los usuarios de las AFP:
 - Dipreca (Dirección de Previsión de Carabineros de Chile)
 - Capredena (Caja de Previsión de la Defensa Nacional)

6. **Autoridades Regionales/Comunales.** La Anatriinp cuenta con presencia nacional y muchos temas de la contingencia laboral, la ejecución de políticas públicas, problemas con usuarios y reuniones de dirigentes locales con las autoridades, entre otros, debe considerar relaciones con grupos interés como gobernadores regionales, Secretarías Regionales Ministeriales (Seremis), municipalidades (alcaldes y concejales), delegados presidenciales, consejeros regionales y parlamentarios locales, principalmente.
7. **Organizaciones sindicales** (privadas y públicas), sobre todo las 170 organizaciones que componen la ANEF y las 16 representadas en la Mesa del Sector Público (MSP).

- Multisindicales (CUT, UNT), federaciones y sindicatos.
8. **Organizaciones gremiales**, como los colegios profesionales y gremios empresariales, que están permanentemente monitoreando o analizando la productividad del Estado y sus trabajadores, desde una perspectiva profesional o de la empresa privada, con los costos y beneficios que conlleva mantener la maquinaria estatal, o las mejoras que se debieran implementar, como temas recurrentes.
 9. **Organizaciones de la sociedad civil**. A nivel discursivo, principalmente, como las vinculadas al feminismo, la diversidad LGTBQ+, ecologistas y animalistas, entre otras. Mejor aún si existen colectivos organizados al interior de la Institución, como un colectivo transversal LGTBQ+ que, según Ana María Gutiérrez, estaría organizándose en forma transversal desde la ANEF.
 10. **Usuarios del IPS**. Personas que recurren a los servicios del IPS, ya sea por pensiones, bonos, subsidios y otros servicios.

Es importante indicar, que la asociación no realiza actividades de comunicación directa a los usuarios del servicio. Esa labor la realizan los profesionales designados por el IPS que se encargan de diseñar y difundir protocolos de atención, sistemas de atención, señaléticas, sistemas de reclamos, cambios de horarios de atención y otros propios de la relación directa con los usuarios.

Desde el año 2021, la directiva nacional de la Anatrinp ha llevado adelante reuniones con autoridades a cargo de dichos protocolos para aportar en su mejoramiento. Pero, la difusión, publicidad, o resolución de situaciones de contingencia con los usuarios, son de exclusiva responsabilidad del IPS.

En este caso, la oportunidad de la Anatrinp es alcanzar una mayor visibilidad mediática que enfatice el carácter social y solidario hacia los pensionados y demás usuarios, a propósito de la Reforma Previsional, y reforzar las capacitaciones de atención y resolución de conflictos por los mismos funcionarios, además de relevar la actividad sindical como un quehacer mayor para toda la sociedad.

11. **Partidos políticos**, en especial dirigentes y militantes organizados al interior de la asociación. Importante señalar que los partidos políticos tienen una fuerte incidencia en la organización del Estado y, en la contraparte sindical, por la presencia y formación de cuadros políticos para ocupar las testeras dirigenciales. Los partidos políticos tienen representación además en los gobiernos regionales, comunales y servicios públicos regionales.
12. **Líderes de opinión**, columnistas, analistas, periodistas especializados, *lobbyistas* y centros de estudios (*think tank*), fundaciones y corporaciones, universidades, entre otros, que realizan estudios y análisis del sistema de pensiones, prioritariamente.
13. **Congreso Nacional**, tanto senadores como diputados, llamados a legislar sobre políticas públicas, reformas a la administración pública y, actualmente, discutiendo la Reforma Previsional presentada por el Ejecutivo.

Para los dirigentes de Anatrip es relevante realizar actividades de cabildeo y presentación de propuestas que consideren los aumentos de dotaciones funcionarias, las mejoras de ingresos, la estabilidad laboral y el mejoramiento de la estructura del IPS, entre otros aspectos, para el cumplimiento eficaz de las políticas emanadas de la citada reforma.

Reiterar como grupo de interés a los parlamentarios de cada localidad, donde los dirigentes de la Anatrip pueden hacer gestiones de relaciones públicas y encuentros, reforzando las redes a nivel provincial y regional, y el desarrollo de actividades que aumenten su visibilidad.

14. **AFP**. Las Administradoras de Fondos de Pensiones se agrupan en la Asociación de AFP (AAFP). Son la contraparte privada del sistema de pensiones chileno. Se caracterizan por trabajar la rentabilidad de los dineros deducidos en forma obligatoria a los trabajadores asalariados y, desde 2015, se incorpora la obligatoriedad de cotizar por parte de los trabajadores a honorarios.

En la actual propuesta de Reforma Previsional, que ingresó al Congreso a comienzos de noviembre de 2022, se propone un fortalecimiento de la labor estatal en la entrega

de pensiones, siendo el IPS y sus trabajadores el organismo público con las mejores calificaciones, aumentando la labor que ya tiene este organismo. Se vuelve por lo tanto en la contra cara de la administración privada representada por las AFP.

15. **Empresas privadas**, en especial aquellas relacionadas con áreas de salud, dental, psicología o cualquiera que pueda generar convenios con la asociación. También se pueden considerar centros de educación profesional, como institutos y universidades, empresas aseguradoras y bancarias. En general, cualquier empresa dispuesta a llegar a acuerdos o convenios con la asociación (gas, telefonía móvil, etc).
16. **Cajas de Compensación**. Organismos privados que administran prestaciones de seguridad social, pagan beneficios y subsidios, y conceden créditos sociales y otras prestaciones a los afiliados. Los trabajadores del IPS, y en general de la administración del Estado, participan activamente como afiliados a estas entidades dado los beneficios que ofrecen. La asociación puede reforzar estos vínculos o incluso proponer instancias de mejoramiento para sus asociados.
17. **Medios de comunicación**, tanto en forma activa o reactiva. Los medios de comunicación realizan coberturas de prensa a las actividades del IPS como organismo público y a las actividades sindicales de mayor visibilidad como movilizaciones y paros.

Consiguientemente, la exposición y contacto de la Anatrinp con los medios, como toda organización de la sociedad civil, debiera ser de puertas abiertas y con énfasis en buenas relaciones públicas, tanto para preparar respuestas a determinadas solicitudes periodísticas, como para gestionar acciones proactivas que otorguen visibilidad y posicionamiento mediático.

ANÁLISIS DE ENTORNO: Mapa de Públicos

En todo plan estratégico de comunicación se deben considerar los públicos a los cuales la organización debe tener presentes para su actividad comunicacional, que constituyen los receptores del proceso comunicativo.

El objetivo es tipificar con qué audiencias se relaciona la asociación, a objeto de dirigir sus acciones comunicacionales siguiendo un plan estratégico de relacionamiento, bajo la lógica de integración e interacción con ellos. De esta manera reforzar su imagen, identidad, visibilidad y posicionamiento.

Como señala Tironi y Cavallo, “la imagen es un concepto de recepción. Es decir, indica la forma en que una organización es percibida por su entorno o sus audiencias. Esta percepción es en parte generada por su comunicación, y en parte por el modo en que ésta es filtrada o decodificada por sus públicos”⁷⁰.

En tanto, la identidad funciona a la inversa. “La identidad es un concepto de emisión o transmisión... Refleja simultáneamente dos cosas: la constitución de una organización, con todos los rasgos que le dan carácter de tal, y la manera en que ella se concibe y se ve a sí misma, incluyendo la manera en que desea ser percibida por sus audiencias relevantes”⁷¹.

“Estas dos cosas no son lo mismo que la manera en que la organización es efectivamente apreciada por sus audiencias, que puede ser dramáticamente diferente”⁷², afirman los autores citados.

Agregan que “el hecho esencial es que la imagen de toda entidad se sostiene en su identidad; no existe sin ella, y el éxito de situar la imagen por encima o frontalmente en contra de la identidad es siempre precario y pasajero... Imagen e identidad son dimensiones diferentes, de orígenes

⁷⁰ TIRONI, E. y CAVALLO, A. (2006). *Comunicación Estratégica, Vivir en un mundo de señale*, página 80. Santiago de Chile. Aguilar Chilena de Ediciones S.A.

⁷¹ Ibidem, página 81.

⁷² Loc.Cit.

distintos, que evolucionan a ritmos desiguales y requieren instrumentos diferentes... Lo propio de la Comunicación Estratégica es gestionar dinámicamente estas dos dimensiones. Limitar su labor al mundo de las imágenes es quitar el cimiento en que se sostiene”⁷³.

Agregan que “**la marca es una representación simbólica que se sostiene en la identidad y la imagen de una organización**”⁷⁴. La tarea de la Comunicación Estratégica es destacar positivamente la marca, y “puede ser descrita como la gestión integral de las organizaciones”. Por tanto, su labor “es proyectar la identidad de las organizaciones en una imagen que suscite confianza en su entorno relevante y adhesión en su público objetivo... Dicho de otro modo, la Comunicación Estratégica actúa para reunir y gestionar el *stock* de prestigio y credibilidad que toda organización necesita para alcanzar sus propósitos y enfrentar las tensiones y crisis características de la época actual”⁷⁵.

Tabla 6

El Concepto de Marca

La marca es una representación simbólica que se sostiene en la identidad y la imagen de una organización.	
Identidad + imagen = marca.	
Identidad	Imagen
Concepto de emisión. Es la manera en que la organización se concibe y se ve a sí misma.	Concepto de recepción. Es la forma en que la organización es percibida por su entorno.
Las marcas son inelásticas y frágiles porque están profundamente enraizadas en la mente de las personas.	
<ul style="list-style-type: none"> De quienes constituyen la organización: empleados, ejecutivos, accionistas, proveedores... 	<ul style="list-style-type: none"> Del público: clientes, usuarios, consumidores, comunidades, autoridades, prensa...

Fuente: Tabla extraída del libro “Comunicación Estratégica” de Tironi y Cavallo⁷⁶.

⁷³ Op. cit, páginas 79 y 80.

⁷⁴ Ibidem, página 93.

⁷⁵ Ibidem, páginas 33 y 34.

⁷⁶ Ibidem, página 93

Siguiendo a Tironi y Cavallo, “el posicionamiento es el proceso a través del cual una marca logra obtener una determinada ubicación en la mente de su público relevante”⁷⁷.

“Para alcanzar esa ubicación es indispensable que la marca defina una proposición específica -una *raison d'être*⁷⁸, una justificación, un punto de referencia, una plataforma, una identidad-. Cuanto más simple, cuanto más sintética, mejor”⁷⁹.

“El posicionamiento no se encuentra en el interior del producto, servicio, organización o institución, sino en la mente de los públicos relevantes. Las estrategias de posicionamiento se organizan para encontrar una ventana de oportunidad para colocar su proposición específica... El posicionamiento no se efectúa en el vacío, sino en competencia con otros actores y en un ambiente con mucho ruido comunicacional”⁸⁰.

Por su parte, “las estrategias de comunicación y visibilidad contribuyen al posicionamiento externo de la organización, lo que a su vez repercute en mayores y mejores vínculos con otros grupos de interés tales como el sector privado, el gobierno, organismos de cooperación, entre otros”⁸¹.

El trabajo de las organizaciones para lograr una mejor visibilidad, “incluye el manejo de formatos y requerimientos comunicacionales, el uso de herramientas tecnológicas para fines de comunicación, así como el manejo de los canales comunicacionales más efectivos de acuerdo a la población objetivo”⁸².

La principal fuerza motriz comunicacional de Anatrinp son los funcionarios del IPS. Ellos constituyen su público interno y objetivo por excelencia. El énfasis debe estar enfocado en proveer una construcción de discurso e imagen que eleve el orgullo de sus representados, que se sientan

⁷⁷ Ibidem, página 141.

⁷⁸ La expresión *raison d'être* (pronunciación en francés: /ʁɛzɔ̃ detʁ/) es un giro idiomático proveniente del francés que significa razón de ser o razón de existir. Fuente, Wikipedia: https://es.wikipedia.org/wiki/Raison_d%27%C3%AAtre

⁷⁹ Op. cit., página 141.

⁸⁰ Loc. cit

⁸¹ “Estrategias de Comunicación y Visibilidad”, extraído del sitio web de ONG Aprende. Consultado en enero de 2023 en: <https://ongaprende.edc.org/estrategias-de-comunicacion-y-visibilidad/>

⁸² Loc.cit.

realmente incorporados y escuchados, ya que ellos serán los principales “embajadores” de la marca Anatrinp.

Un alcance que es casi una norma: sin una buena comunicación interna, es poco probable que la organización pueda ejecutar una buena actividad comunicacional con los públicos externos, con quienes se debe buscar efectos positivos en reputación e imagen pública.

Es necesario aclarar que, en el caso de los públicos externos, presentados a continuación, se privilegió entre los *stakeholders* los grupos de mayor interés comunicacional, tanto por la referencia a temas contingentes como por la cercanía discursiva. Ejemplo de ello son las AFP (referencias cruzadas por la Reforma Previsional y la previsión pública).

Los públicos identificados en este caso de estudio se resumen en las Tabla 7 y Tabla 8.

Tabla 7

Públicos Internos de Anatrinp

PÚBLICOS INTERNOS	
Dotación Nacional de Funcionarios IPS	<ul style="list-style-type: none"> • Personal de planta y a contrata (mayoría) • Trabajadores afiliados • Trabajadores NO afiliados • Dirección Nacional IPS • Jefes de departamentos • Jefes de subdepartamentos • Profesionales • Técnicos • Administrativos • Auxiliares
Públicos vinculados	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajadores a honorarios del IPS • Seguridad (concesionados) • Limpieza (concesionados) • Alimentación (concesionados)

Tabla 8

Públicos Externos de Anatrip

PÚBLICOS EXTERNOS	
Organizaciones Sindicales (privadas y públicas)	<ul style="list-style-type: none"> • Asociaciones sindicales de ministerios y servicios públicos vinculados al IPS • Asociaciones de la ANEF (170 agrupaciones) • Mesa del Sector Público (MSP) (Colegio de Profesores (A.G.), Asemuch, Confenats, Fentess, Confusam, Ajunji, Confedepress, Fenfussap, Confemuch, Fenafuch, Fenafuech, Antue, Fenats Unitaria, Fenats Nacional y Fauech) • CUT
Organizaciones Gremiales	<ul style="list-style-type: none"> • Colegios Profesionales • Organizaciones empresariales (Sofofa, CPC)
Congreso Nacional	<ul style="list-style-type: none"> • Senadores • Diputados • Asesores parlamentarios • Asesores y encargados de comunicación
Ministerios y Servicios Públicos	<ul style="list-style-type: none"> • Ministerio del Trabajo • Subsecretaría de Previsión Social • Dirección de Crédito Prendario (Dicrep) • Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (Sence) • Instituto de Seguridad Laboral (ISL) • Superintendencia de Pensiones (SP) • Superintendencia de Seguridad Social (Suseso) • Dirección de Previsión de Carabineros (Dipreca) • Caja de Previsión de la Defensa Nacional (Capredena) • Dirección del Trabajo (DT) • Ministerio de Hacienda • Contraloría General de la República
Autoridades Regionales/Comunales	<ul style="list-style-type: none"> • Gobiernos regionales • Secretarías regionales ministeriales (Seremis) • Municipalidades (alcaldes y concejales) • Delegados presidenciales • Consejeros regionales • Parlamentarios locales

PÚBLICOS EXTERNOS	
AFP	<ul style="list-style-type: none"> • Asociación de AFP de Chile (AAFP) y sus representados: <ul style="list-style-type: none"> • AFP Capital • AFP Cuprum • AFP Habitat • AFP Modelo • AFP Planvital • AFP Provida
Usuarios del IPS	<ul style="list-style-type: none"> • Jubilados y pensionados • Personas que reciben subsidios del Estado • Personas con discapacidad • Cajas del sistema de reparto que aún subsisten, aunque con pocos afiliados: <ul style="list-style-type: none"> • Caja de Empleados Públicos y Periodistas (Canaempu) • Caja de Marina Mercante Nacional (Capremer, sección oficiales y empleados) • Caja de Empleados Municipales de la República (Capresomu) • Caja de Empleados y Obreros de la Empresa Metropolitana de Obras Sanitarias (departamento de obreros y departamento de empleados)
Partidos Políticos	<ul style="list-style-type: none"> • Todos, en especial aquellos con representación parlamentaria
Líderes de opinión	<ul style="list-style-type: none"> • Universidades • Analistas • Columnistas • Autoridades políticas, gremiales y gubernamentales
Medios de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Especializados (financieros, políticos, sindicales) • Radios y medios regionales y comunales • Secciones de economía y política en medios generalistas

Mensaje y Construcción de Discurso

La construcción de la comunicación en una entidad pública y en una organización sindical es política. Por lo tanto, debe apelar a los sentimientos y creencias de las personas a las que quiere persuadir. Esto significa apelar a la sensibilidad humana, con respeto y apertura al diálogo.

“En esencia, las Administraciones trabajan por el bien común, buscan ser abiertas y transparentes y, en definitiva, más próximas a la ciudadanía, por lo que la comunicación permite acortar las distancias con esta. Estar cerca de las personas es uno de los objetivos de la comunicación política. Además, las Administraciones públicas tienen la obligación de comunicar y publicitar información sobre los servicios públicos desarrollados en ellas”, refiere el texto “¿Cómo Planificar la Comunicación desde una Institución Pública?”, del Gobierno de Navarra⁸³.

En este sentido, agrega el documento, “no se puede entender la política sin la comunicación. La comunicación se define como un pilar básico, un vehículo para la información pública, una herramienta democrática, y de ahí la importancia y transcendencia de la comunicación en la aportación de valor a la gestión de una institución pública”⁸⁴, y en consecuencia, de sus trabajadores organizados en asociaciones sindicales como la Anatriinp.

Para el presente trabajo se sugiere elaborar mensajes siguiendo los principios y valores que promueve la organización, ya que la meta es comunicar la identidad e imagen que constituyen la marca Anatriinp.

Por lo tanto, se propone que los mensajes estén basados en los valores señalados en la **Tabla 3** y estructurados en torno a los mismos:

- Unidad
- Compañerismo
- Solidaridad

⁸³ GOBIERNO DE NAVARRA. ¿Cómo Planificar la Comunicación desde una Institución Pública? Metodología para el diseño de planes de Comunicación. Primera versión: diciembre 2011. Evaluación y Calidad. Gobierno de Navarra, página 5.

⁸⁴ Ibidem, página 5.

- Inclusión
- Diversidad
- Estabilidad laboral
- Dignidad de la labor pública

Es imprescindible tener presentes, además, los valores secundarios productos del contexto en que se mueve la organización lo cual implica respeto a las minorías, respeto e inclusión a personas con discapacidad, valor del servicio público, enfoque en el bien común, respeto cívico, conciencia social, el Estado como garante del desarrollo, apoyo a causas por el bien común, igualdad y equidad.

La idea es incorporar los valores y principios indicados con naturalidad en los discursos y mensajes emitidos, utilizando frases fuerzas simples, directas y con fuerte sentido simbólico, tanto a nivel escrito, oral y audiovisual.

Canales de comunicación

Como se indica en los *Objetivos Específicos* de este estudio de caso, se proponen los siguientes canales de comunicación:

- Página web corporativa
- Redes sociales institucionales
- Gabinete de prensa

Página Web Anatrinp

El sitio web de la asociación será el medio de comunicación oficial, el repositorio principal de los contenidos relevantes e importantes. Será el referente obligado, la biblioteca que cobija todo lo concerniente a la organización, tanto para sus públicos internos como para sus públicos externos y *stakeholders*.

En el contexto del nuevo paradigma de las comunicaciones en el Siglo XXI, como describe De Moragas, la comunicación se mueve en un ámbito de complejidad e interrelación que rompe los esquemas unidireccionales que planteaban los métodos tradicionales de los *mass media*⁸⁵.

“De nuevo, como ha sucedido tantas veces en la historia de la comunicación, lo que se produce es, más bien, una superposición o coexistencia de diversas «galaxias». Los principales cambios se producen en lo que podríamos denominar la orientación en la comunicación (direccionalidad, bidireccionalidad), en las relaciones que se establecen entre los respectivos elementos, que si no cambian en su composición (emisor, receptor, mensaje, canal) sí que lo hacen en la naturaleza de sus relaciones. Los viejos paradigmas (modelos) de la comunicación pierden vigencia y tanto las líneas horizontales (de Lasswell o Shannon) como las líneas entrecruzadas (de Westley y MacLean) han de ser substituidas por nuevos mapas con líneas y relaciones más complejas... Los nuevos paradigmas indican la importancia de la dirección inversa, la que se dirige

⁸⁵ DE MORAGAS, M. (2011). Interpretar la comunicación. Estudios sobre medios en América y Europa. Editor digital: Titivillus. ePub base r1.2

del receptor al emisor o, más concretamente, del emisor al almacén de la producción de contenidos”⁸⁶.

Esto implica convertir al sitio web de la Anatrip en “la voz de los trabajadores del IPS”, considerando espacios de comunicación para la diversidad de comunidades que representa la asociación. Por lo tanto, este espacio de acción comunicacional busca transformar a la organización en un gestor de comunicaciones en y para todo Chile, donde las distintas representaciones locales y colectivos puedan expresarse.

En su arquitectura fundamental, este medio de comunicación debe contener a lo menos los siguientes elementos:

- **Home page (Portada):**
 - Presentación de la organización.
 - Gráfica corporativa fresca y actualizada.
 - Noticias en el centro principal de la pantalla.
 - Banner con llamados relevantes, como temas de opinión, editorial o sucesos comunicacionales de amplitud nacional como las negociaciones por reajustes salariales o la Reforma Previsional.
 - Banner con imagen destacada de hechos regionales. Se sugiere que sea una sección llamada “Un día en...” o algo similar, que permita refrescar la información con historias de vida de los funcionarios que trabajan y hacen grande al IPS fuera de Santiago.
 - Widget en zona superior con datos sobre el tiempo e indicadores económicos como valor de la UF, UTM, dólar, IPC, entre otros.
 - Widget con redes sociales al instante, privilegiando FaceBook.
 - Links a redes sociales de la organización.
 - Pop-Up y Layer de efemérides destacadas (Día del Trabajo, Día del Funcionario IPS, Día de la Mujer Trabajadora, Día Contra el Trabajo

⁸⁶ Ibidem, página 40.

Infantil, Aniversario del IPS, Aniversario de la Asociación, etc). Se sugiere un afiche en pop-up durante la semana que dura la conmemoración.

- Datos de contacto
- Pestañas de navegación

- **Pestañas de navegación** (nombres sugeridos en genérico):

- Quienes somos: misión, visión y objetivos estratégicos; historia, estatutos, directiva nacional, directivas regionales y provinciales, link a asociaciones de organismos públicos relacionados, organizaciones superiores a las que está afiliada (ANEF y CUT).
- Prensa y Comunicaciones: noticias, comunicados y declaraciones públicas, prensa (apariciones en medios de comunicación), newsletters o boletines informativos, y banco de fotos (en mínima resolución y con sello de agua, con datos para solicitar al encargado de prensa).
- Agenda (calendario de actividades relevantes).
- Documentos (legales y normativos suscritos por Anatrinp o de su autoría, actas de directorio nacional (reuniones) y consejos regionales).
- Convenios Anatrinp (entidades que ofrecen convenios y beneficios a los asociados, suscritos por la asociación).
- Espacio de navegación exclusivo para funcionarios (Intranet) sobre documentos relevantes de uso interno, convenios, solicitudes especiales y capacitaciones desarrolladas por la asociación, de uso exclusivo para los asociados.
- Contacto

Este medio de comunicación de los trabajadores de la previsión social de Chile debe hacer una recogida permanente de información relevante. El registro y levantamiento de acciones específicas y generales de comunicación serán referidas e informadas regularmente a la mesa directiva. Estos informes son los indicadores (verificadores) que permiten avalar los resultados de gestión del sitio web y redes sociales.

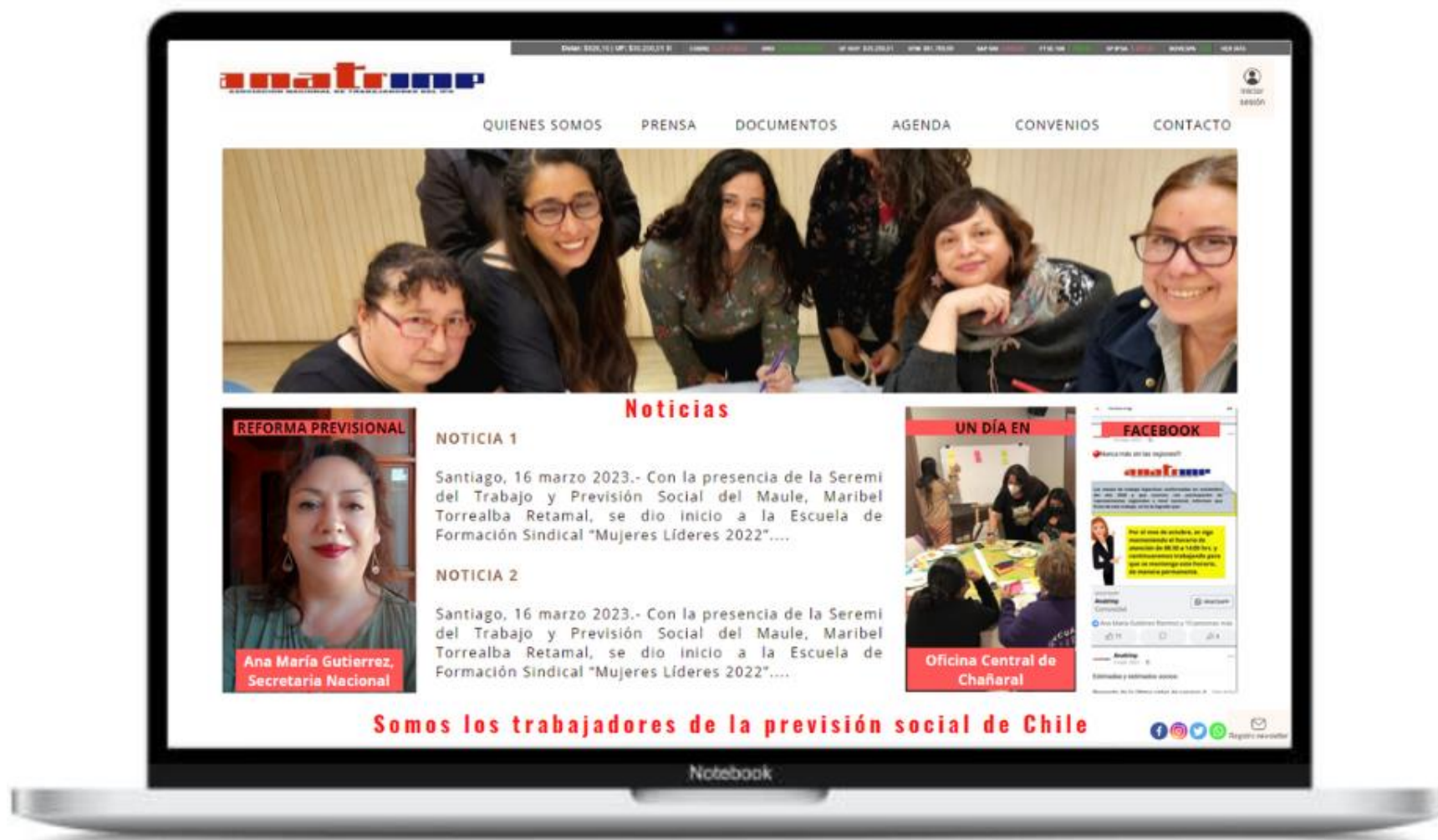
A continuación, se sugieren **bosquejos de plantillas** del sitio web de Anatrinp. Estas propuestas son sólo esquemáticas. No consideran el logo y sigla nuevos de la asociación, tampoco colores corporativos, línea gráfica o tipografía, aspectos por definir en un trabajo conjunto con el diseñador gráfico que desarrolle la página. La propuesta final y definitiva deberá contar además con la aprobación de la directiva de Anatrinp.

Las fotografías son referenciales y pertenecen al archivo personal. Lo mismo el pop-up que corresponde a un banner de una Escuela Sindical desarrollada en 2021.

La **Figura 7** corresponde a una propuesta del Home descrito más arriba, mientras que la **Figura 8** sugiere una intervención de pop-up en la portada.

Figura 7

Bosquejo Página Web Anatrip - Portada



Fuente: Elaboración propia con archivos fotográficos personales.

Figura 8

Propuesta Con Pop-Up en Portada



Fuente: Elaboración propia con archivos gráficos personales.

Redes Sociales

Las redes sociales sugeridas son: Facebook, Instagram, X (ex Twitter) y YouTube.

Estas herramientas serán las replicadoras de todas las acciones comunicacionales públicas de la asociación. Se sugiere que estén conectados todos los dirigentes nacionales y regionales, para que puedan replicar informaciones locales sin necesidad de trámites con la oficina central de Santiago. Para ello se les asignará roles de editor en el *fanpage*, pasando a ser corresponsales de la organización, ya que Facebook permite la creación de roles ilimitados en una “página de fans”.

“Las páginas son espacios de Facebook donde los artistas, los personajes públicos, los negocios, las marcas, las organizaciones y las organizaciones sin fines de lucro pueden conectarse con sus fans o clientes. Cuando alguien indica que le gusta una página de Facebook o la sigue, empieza a ver las actualizaciones de esa página en el feed”⁸⁷.

“Para administrar los roles de tu página, debes ser administrador. No existe ningún límite con respecto al número de personas que pueden tener un rol en una página”, informa Facebook en su servicio de ayuda⁸⁸.

La situación de las otras redes se verá caso a caso, para facilitar publicaciones en paralelo. Por ejemplo, un grupo de Instagram permite crear 20 administradores. En los casos de X (ex Twitter) y YouTube se puede replicar información mediante “retuits” (retwittear), o incorporando los links de la publicación que se desea replicar en las redes propias. Otra técnica para lograr mayor alcance es etiquetando personas o grupos, y usando hashtags (#) sobre el tema que se aborda en la publicación.

El “hashtag es un término asociado a asuntos o discusiones que desean ser indexadas en redes sociales, insertando el símbolo de numeral (#) antes de la palabra, frase o expresión. Cuando

⁸⁷ Fuente consultada en diciembre de 2022 en: https://www.facebook.com/help/337881706729661/?helpref=search&query=qu%C3%A9%20es%20un%20fanpage&search_session_id=8274dc883db93c4837aab425ca913558&sr=23

⁸⁸ Fuente consultada en diciembre de 2022 en: <https://www.facebook.com/help/187316341316631>

la combinación es publicada, se transforma en un hyperlink⁸⁹ que lleva a una página con otras publicaciones relacionadas al mismo tema”⁹⁰.

Además de replicadoras de las actividades publicadas en la página web o noticias gestionadas en medios de comunicación, se sugiere que puedan replicarse noticias relevantes que involucren en forma reactiva o colateral a funcionarios, ya sea en páginas web o redes locales.

Las redes sociales también debieran complementar actividades que hayan sido coordinadas a nivel nacional, como celebraciones especiales como el Día del Funcionario o celebraciones locales, en línea con los valores y estatutos de la organización.

Gabinete de Prensa

El trabajo de visibilidad y relación con los medios de comunicación estará centralizado en la o el encargado de prensa y comunicaciones de la organización.

Para peticiones de prensa (acción reactiva), se propone que la o el encargado de comunicaciones sea el conducto regular para preparar solicitudes de entrevistas a dirigentes nacionales y, en casos especiales, a dirigentes regionales. La idea es conseguir tiempo para preparar las respuestas de la vocería más competente respecto al tema a tratar por el periodista solicitante o definir los planes de acción, que pueden incluso llevar a omitir pronunciamientos, por ejemplo. Se sortea de esta forma que los dirigentes nacionales “se arranquen con los tarros”, ya que habrá un control que debiera ser sancionado en virtud de un protocolo de acuerdo en la mesa directiva.

Las acciones proactivas más importantes, se realizarán con acuerdo de la directiva nacional y consistirán básicamente en comunicados de prensa o, en ocasiones muy especiales, puntos de prensa. En ocasiones muy extraordinarias se recurrirá a conferencias de prensa que, por experiencia

⁸⁹ “El término original para enlace en los primeros días de Internet era hipervínculo o hiperlink en inglés. Desde una perspectiva puramente técnica, se trata de un enlace directo de un documento de hipertexto a otro. Sin embargo, un enlace de este tipo también puede dirigir a otros tipos de documentos, como imágenes o vídeos. Los enlaces de un documento PDF o de una red social son del mismo tipo”.

Fuente página web Ryte Wiki, consultada en diciembre de 2022 en: <https://es.ryte.com/wiki/Hyperlink>

⁹⁰ Fuente RD Station, “La plataforma de marketing y ventas #1 para PYMES de América Latina”, consultada en diciembre de 2022 en: <https://www.rdstation.com/blog/es/hashtag-significado-uso/>

propia, tienen baja cobertura mediática. No hay que olvidar que se trata de una organización sindical, sin la relevancia de ministerios, la Presidencia de la República o líderes de opinión que cuentan con coberturas permanentes en los medios de comunicación. La idea es mantener las expectativas en límites manejables, ya que la frustración por eventos fallidos no son un buen aliciente para la dirigencia ni para el encargado de prensa.

Por experiencia laboral, los comunicados de prensa tienen buena cobertura en medios regionales, con lo cual se cumple con resultados plausibles.

Línea Editorial

Para el manejo de contenidos, se sugiere lo siguiente:

- Noticias: deben escribirse siempre en tono periodístico. Es decir, en tercera persona y con estructura de crónica informativa, reportaje o entrevista, según sea el caso. Esta información estará disponible en la página web para uso público y puede ser utilizada por periodistas de medios de comunicación u otras organizaciones que deseen ocupar la información, haciendo referencia a la fuente.
- Editoriales y columnas de opinión, en tono generalista y editadas según los parámetros tradicionales de medios de comunicación masivos.
- Secciones regionales (“Un día en...”) pueden romper el esquema y presentarse en un tono más informal, pero guardando siempre el carácter periodístico de los artículos.
- Historias de vida o de éxito de funcionarios satisfechos con medidas desarrolladas por la organización. Se pondrá especial atención a casos de los asociados que por su pertenencia a la Anatrinp obtienen beneficios en convenios o incentivos conseguidos por la asociación. En el fondo, destacar la importancia de estar sindicalizados.
- Videos declarativos, como piezas audiovisuales a difundir en redes sociales. También pueden estar en primera persona, aunque pueden prepararse en tono interpelativo cuando se trate de llamados a la acción de los funcionarios. Por ejemplo, invitaciones a participar en asambleas o actividades similares.

- Se propone utilizar la primera persona plural (nosotros) en las declaraciones de principios de la organización, por ejemplo “somos la voz de los trabajadores y trabajadoras del IPS”, “estamos en todo Chile al servicio de la comunidad”, u otros.
- Declaraciones públicas también pueden ir en primera persona plural cuando se trate de presentaciones, solicitudes o llamados a la acción de los dirigentes.
- Newsletter y boletines informativos, deben guardar el estilo periodístico de edición y diseño gráfico. Se sugiere el envío masivo de este instrumento una vez al mes.

Comité Editorial

- Para todo evento, el o la encargada dirigenal de comunicaciones y relaciones públicas oficiará de directora del medio de comunicación Anatrinp.
- El encargado o asesor de prensa y comunicaciones seguirá protocolos de aprobación para toda pieza periodística a publicar o difundir.
- Se propone crear un protocolo consensuado en la directiva nacional que contemple procedimientos para la difusión de informaciones contingentes o de responsabilidad personal, como campañas políticas en período de elecciones internas.
- Otras actividades como contratación de fotógrafos u otros profesionales, deben cumplir con los mismos conductos de aprobación señalados para difusión.
- Se sugiere la contratación de un *community manager* para redes sociales y actualización del sitio web.
- **IMPORTANTE:** los correos masivos deben ser usados con prudencia y en situaciones especiales que ameriten su uso como saludos el día de la madre o del padre, y el envío de boletines mensuales, para evitar la intoxicación informativa. La web de Anatrinp ya tiene su público cautivo. Lo importante es acostumbrarse a centralizar toda la información en este medio. Tampoco es serio utilizar WhatsApp para aprobaciones de publicaciones o solicitudes de prensa. Para eso existe el email. Si los celulares pueden navegar por redes sociales, también están habilitados para cargar correos electrónicos.

CAPÍTULO IV: PLAN DE COMUNICACIONES ESTRATÉGICAS ANATRINP

Analizados y vistos los aspectos considerados en el *CAPÍTULO III: AUDITORÍA DE COMUNICACIONES ANATRINP*, ya se cuenta con las herramientas para desarrollar un plan de comunicaciones estratégicas acorde a las necesidades de la organización.

Este plan busca relevar los aspectos más destacados de la actividad sindical de la organización, con énfasis en el carácter noticioso de las actividades y temas a tratar; construyendo una comunicación cercana a la comunidad que representa; incentivando y reforzando lo positivo de pertenecer a una organización sindical, y teniendo presentes los valores de la marca Anatrinp, su imagen e identidad.

Aunque la asociación cuenta con una alta afiliación sindical, se considerarán acciones comunicacionales que llamen a los funcionarios no asociados, a que se incorporen a la organización destacando el compañerismo, la unidad y, sobre todo, los beneficios que significa estar sindicalizados. Los trabajadores a honorarios, por su elevada volatilidad y bajo número en el IPS, serán considerados sólo como públicos vinculados, además que por su condición de personal fuera de dotación, no pueden afiliarse legalmente a la asociación.

Los cambios estatutarios y de identidad corporativa (logotipo, color, composición, denominación y sigla) de la asociación, corresponden a un proceso previo a la implementación definitiva de la imagen corporativa final, por lo que se sugiere desarrollar un plan de apoyo comunicacional que permita avanzar en paralelo a las distintas acciones contempladas en este plan de comunicaciones.

El anuncio de la Reforma Previsional del Gobierno abre una arista comunicacional de alto valor estratégico. La Anatrinp tiene la oportunidad de posicionarse y visibilizarse como la entidad sindical que representa a los funcionarios públicos a cargo de la atención directa de los beneficiados. Es una oportunidad para destacar la labor del Estado en pro del bien común, y de los trabajadores del IPS, su lado humano, y las mejoras en la ejecución de las políticas públicas.

Tal como se indica en la definición de públicos externos (**Tabla 8**), se pondrá énfasis en los *stakeholders* de mayor interés comunicacional, por la referencia a temas contingentes como por la cercanía discursiva, o las posibilidades de mejor relacionamiento. Ejemplo de ello son las AFP (referencias cruzadas por la Reforma Previsional y la previsión pública), instituciones relacionadas al IPS, autoridades regionales/comunales, organizaciones sindicales (privadas y públicas), organizaciones gremiales, organizaciones de la sociedad civil, usuarios del IPS, partidos políticos, líderes de opinión, Congreso Nacional, empresas privadas (vinculadas por convenios o beneficios a la Anatrip) y medios de comunicación.

Dado que los medios de Anatrip deben ser creados, las acciones de este plan estarán enfocadas en los canales de difusión página web, redes sociales, mails masivos y gabinete de prensa.

Se propone que este plan tenga un plazo de ejecución de un año, lo que coincide con el cambio de la Directiva Nacional de Anatrip, que cumple su periodo democrático en diciembre de 2023.

Durante este periodo anual se entregará un informe mensual con las acciones realizadas, métricas y verificadores, que permita valorar el trabajo comunicacional y justifique el pago de honorarios.

Objetivos Plan de Comunicación

Objetivo General: Posicionar a la marca Anatrinp como la organización sindical de los funcionarios públicos a cargo de la previsión social en Chile.

- Objetivos Específicos:**
- 1) Fidelizar y reforzar la comunicación con los asociados y los no asociados, relevando las actividades sindicales y los beneficios de la sindicalización.
 - 2) Desarrollar un plan de capacitación a dirigentes y formación de nuevos cuadros dirigenciales.
 - 3) Lograr mayor visibilidad, posicionamiento y reputación entre públicos externos y *stakeholders*.

Público Objetivo

- **Públicos Internos** (principal):
 - Dotación contractual del IPS, afiliados y no afiliados a la Anatripp, de los cuales 61% son mujeres y 39% hombres.
 - Son ciudadanos mayores de edad, con educación media completa o superior, pertenecientes a todos los escalafones del organismo: profesionales, técnicos, administrativos y auxiliares.
 - Por grupo etario, 57,7% se encuentra entre los 35 y 54 años de edad.
 - Es un público con una alfabetización digital óptima que se maneja con facilidad en sitios web, RR.SS., correos electrónicos y sistemas de video conferencia, principalmente Zoom para el teletrabajo.
 - Son además consumidores masivos de medios de comunicación online.
 - **Públicos vinculados:** trabajadores a honorarios del IPS y personal externo del IPS (concesionados): seguridad, limpieza y alimentación.

- **Públicos Externos** (secundario):
 - Organizaciones Sindicales (privadas y públicas)
 - Organizaciones Gremiales
 - Ministerios y Servicios Públicos
 - Congreso Nacional
 - Partidos Políticos
 - Usuarios del IPS
 - Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP)
 - Autoridades Regionales/Comunales
 - Empresas privadas (convenios y beneficios)
 - Líderes de opinión
 - Medios de comunicación

ACCIONES DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

Cuadro Resumen Plan de Comunicaciones

Objetivos Específicos	Acciones	Objetivo de la acción	Stakeholders	Indicadores de Gestión
OE1 Fidelizar y reforzar la comunicación con los asociados y los no asociados, relevando las actividades sindicales y los beneficios de la sindicalización.	A1 Cambio Estatutario y de Imagen Corporativa	- Apoyar en el proceso de reformulación de marca y sigla de la entidad.	* Funcionarios asociados y no asociados a la Anatriop * Dirigentes nacionales, regionales y provinciales, de la asociación	I 1 - Ponencias y presentaciones. - Asistentes a las reuniones. - Información en redes sociales (mientras no se tenga página web), de las actividades y puntos de vista de los participantes.
	A2 Propuesta de Nueva Imagen Corporativa	- Presentar la marca renovada de Anatriop para que sea reconocida por sus atributos de identidad e imagen, e identificar en la mente de los asociados y la ciudadanía su adaptación al cambio y la innovación. - Lograr identidad y visibilidad diferenciada.	* Funcionarios asociados y no asociados a la Anatriop * Dirigentes nacionales, regionales y provinciales, de la asociación	I 2 - Maquetas gráficas. - Línea editorial de contenidos. - Calendarización de actualizaciones.

Objetivos Específicos	Acciones	Objetivo de la acción	Stakeholders	Indicadores de Gestión
	<p>A3 Creación de Personaje Corporativo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Presentar una imagen amable, distendida, que identifique a la organización. - Fomentar la interacción con los seguidores de Anatrinp en redes sociales. - Promover la identificación de los asociados con la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> * Funcionarios asociados a la Anatrinp * Dirigentes nacionales, regionales y provinciales, de la asociación 	<p>I3</p> <ul style="list-style-type: none"> - Presentación de maquetas del personaje y su aplicación a sitio web, redes sociales y elementos de merchansiding institucional (jockey, poleras y banners de navegación en sitio web).

Objetivos Específicos	Acciones	Objetivo de la acción	Stakeholders	Indicadores de Gestión
	<p>A4 Generar informaciones sobre la labor de la Anatriinp (Trabajo Sindical)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Promover y difundir las actividades de la organización. - Fidelizar y reforzar la comunicación con los asociados. - Comunicar y posicionar los valores y principios de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> * Funcionarios asociados a la Anatriinp * Funcionarios NO asociados * Autoridades del IPS. * Dirigentes nacionales, regionales y provinciales, de la asociación * Organizaciones sindicales (privadas y públicas) * Organizaciones gremiales * Usuarios del IPS * Partidos políticos * Líderes de opinión * Congreso Nacional * AFP * Medios de comunicación 	<p>I 4</p> <ul style="list-style-type: none"> - Redacción y publicación de contenidos para instrumentos de comunicación interna y externa. - Clipping de gestiones de prensa. - Publicaciones y métricas en RRSS y la página web.

Objetivos Específicos	Acciones	Objetivo de la acción	Stakeholders	Indicadores de Gestión
	A5 Generar y publicar informaciones relativas a la Comunidad Anatrip en Regiones	<ul style="list-style-type: none"> - Generar un espacio permanente para la expresión de historias de vida de la actividad sindical y de los funcionarios en regiones. - Incentivar la formación de corresponsalías fuera de Santiago. 	<ul style="list-style-type: none"> * Funcionarios asociados a la Anatrip * Funcionarios NO asociados * Autoridades del IPS. * Dirigentes nacionales, regionales y provinciales, de la asociación * Autoridades Regionales/Comunales 	I 5 - Publicaciones y métricas en RRSS y la página web.
	A6 Colectivos y Diversidad	<ul style="list-style-type: none"> - Promover la expresión de múltiples voces, el respeto de la diversidad y la visibilidad de colectivos de la asociación. 	<ul style="list-style-type: none"> * Funcionarios asociados a la Anatrip * Organizaciones de la sociedad civil 	I 6 - Publicaciones y métricas en RRSS y la página web.

Objetivos Específicos	Acciones	Objetivo de la acción	Stakeholders	Indicadores de Gestión
	A7 Información de Convenios y Beneficios	- Promover los beneficios de los asociados.	* Empresas privadas (vinculadas por convenios o beneficios a la Anatriop) * Funcionarios asociados a la Anatriop * Funcionarios NO asociados	I 7 - Visitas a la Intranet. - Encuesta de satisfacción dirigida al funcionario que acceda al sitio. - Métrica de beneficios entregados por cada entidad en informe semestral. - Redacción de historias de éxito de funcionarios que hayan ocupado los beneficios. - Publicaciones y métricas en RRSS y la página web.
	A8 Campaña de afiliación a funcionarios no asociados	- Sumar el mayor número posible de afiliados al cabo de un año.	* Funcionarios NO asociados	I 8 - Nuevos afiliados a la organización.

Objetivos Específicos	Acciones	Objetivo de la acción	Stakeholders	Indicadores de Gestión
	<p>A9 Campaña para aumentar las plantas en el IPS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Dar énfasis a la merma y falta de renovación de las dotaciones de planta. - Exigir que se cumpla lo que estipulan las leyes y el Estatuto Administrativo al respecto. 	<ul style="list-style-type: none"> * Funcionarios asociados a la Anatrip * Funcionarios NO asociados * Autoridades del IPS. * Dirigentes nacionales, regionales y provinciales, de la asociación * Instituciones relacionadas al IPS * Organizaciones sindicales (privadas y públicas) 	<p>I 9</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compromiso de autoridades y cambios al modelo de contratación del IPS. - Levantamiento y redacción de contenidos para instrumentos de comunicación interna y externa. - Publicaciones y métricas en RRSS y la página web.
	<p>A10 Encuentros con Asociaciones de Servicios Vinculados al IPS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Generar alianzas estratégicas con organismos relacionados y abrir canales de comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> * Dirigentes nacionales, regionales y provinciales, de la asociación * Instituciones relacionadas al IPS * Organizaciones sindicales (privadas y públicas) 	<p>I 10</p> <ul style="list-style-type: none"> - Levantamiento y redacción de contenidos para instrumentos de comunicación interna y externa. - Publicaciones y métricas en RRSS y la página web.

Objetivos Específicos	Acciones	Objetivo de la acción	Stakeholders	Indicadores de Gestión
OE2 Desarrollar un plan de capacitación a dirigentes y formación de nuevos cuadros dirigenciales.	A11 Tutoriales Para la Acción Sindical	<ul style="list-style-type: none"> - Formar vocerías y corresponsales regionales. - Capacitar nuevos cuadros dirigenciales. 	<ul style="list-style-type: none"> * Funcionarios asociados a la Anatriinp * Dirigentes nacionales, regionales y provinciales, de la asociación 	I 11 <ul style="list-style-type: none"> - Levantamiento y redacción de contenidos. - Flujo de visitas a la Intranet. - Buzón de preguntas y resolución de inquietudes. - Anuncio de nuevos temas en página web y RRSS de Anatriinp.
	A12 Capacitación Vocerías Dirigenciales	<ul style="list-style-type: none"> - Formación de vocerías y corresponsales regionales. - Capacitación de nuevos cuadros dirigenciales. - Aprender un mejor manejo y administración de la información. 	<ul style="list-style-type: none"> * Funcionarios asociados a la Anatriinp * Dirigentes nacionales, regionales y provinciales, de la asociación 	I 12 <ul style="list-style-type: none"> - Levantamiento y redacción de contenidos para instrumentos de comunicación interna y externa. - Redacción de Manual de Crisis. - Calificación de participantes con pruebas y trabajos ad hoc. - Desarrollo de plan de estudios con objetivos y sistemas de evaluación. - Difusión de temas abordados y fotografías de clases en página web y RRSS de Anatriinp.

Objetivos Específicos	Acciones	Objetivo de la acción	Stakeholders	Indicadores de Gestión
	A13 Capacitación Sindical Nuevos Cuadros	<ul style="list-style-type: none"> - Renovación de cuadros dirigenciales. - Formación de nuevos liderazgos. - Comunicar y posicionar los valores y principios de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> * Funcionarios asociados a la Anatriinp * Dirigentes nacionales, regionales y provinciales, de la asociación 	I 13 <ul style="list-style-type: none"> - Presentaciones y clases para subir a la Intranet de Anatriinp, con acceso restringido sólo a asociados. - Calificación de participantes con pruebas y trabajos ad hoc. - Desarrollo de plan de estudios con objetivos y sistemas de evaluación. - Difusión de temas abordados y fotografías de clases en página web y RRSS de Anatriinp.

Objetivos Específicos	Acciones	Objetivo de la acción	Stakeholders	Indicadores de Gestión
<p>OE3 Lograr mayor visibilidad, posicionamiento y reputación entre públicos externos y <i>stakeholders</i>.</p>	<p>A14 Campaña Informativa Reforma Previsional</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Construir una imagen y visibilidad potente del Estado. - Validar la función pública de los trabajadores del IPS para llevar adelante la Reforma. 	<ul style="list-style-type: none"> * Funcionarios asociados a la Anatriinp * Funcionarios NO asociados * Autoridades del IPS * Dirigentes nacionales, regionales y provinciales, de la asociación * Instituciones relacionadas al IPS * Autoridades Regionales/Comunales * Organizaciones sindicales (privadas y públicas) * Organizaciones gremiales * Organizaciones de la sociedad civil * Usuarios del IPS * Partidos políticos * Líderes de opinión * Congreso Nacional * AFP * Medios de comunicación 	<p>I 14</p> <ul style="list-style-type: none"> - Levantamiento y redacción de contenidos para instrumentos de comunicación interna y externa. - Gestión de prensa en medios de todo Chile. - Publicaciones y métricas en RRSS y la página web. - Convocatorias ciudadanas a encuentros y reuniones. - Cronograma de actividades. - Clipping de gestiones de prensa.

	<p>A15 Newsletter Institucional</p>	<p>- Difundir y posicionar una imagen coherente, moderna y ajustada a los cambios sociales, de una organización sindical con vocación de servicio, eficiencia y mejor gestión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Funcionarios asociados a la Anatriinp * Funcionarios NO asociados * Autoridades del IPS * Dirigentes nacionales, regionales y provinciales, de la asociación * Instituciones relacionadas al IPS * Autoridades Regionales/Comunales * Organizaciones sindicales (privadas y públicas) * Organizaciones gremiales * Organizaciones de la sociedad civil * Usuarios del IPS * Partidos políticos * Líderes de opinión * Congreso Nacional * AFP * Empresas privadas (vinculadas por convenios o beneficios a la Anatriinp) * Medios de comunicación 	<p>I 15</p> <ul style="list-style-type: none"> - Levantamiento y selección de contenidos. - Diseño gráfico acorde con la imagen corporativa. - Número de receptores según base de datos, que será corregida y ampliada en cada edición. - Despacho vía email masivo. - Crear buzón especial para comentarios que serán destacados en banner con carrusel de opiniones en la página web.
--	--	--	--	---

Objetivos Específicos	Acciones	Objetivo de la acción	Stakeholders	Indicadores de Gestión
	A16 Gestión de Prensa	- Conseguir mayor visibilidad a nivel mediático y reputación social.	* Medios de comunicación * Usuarios del IPS	I 16 - Clipping de gestiones de prensa, tanto reactivas como proactivas. - Publicaciones y métricas en RRSS y la página web.

Objetivo Especifico 1

Fidelizar y reforzar la comunicación con los asociados y los no asociados, relevando las actividades sindicales y los beneficios de la sindicalización. (**Acciones 1 a 10**)

Acción 1

Cambio Estatutario y de Imagen Corporativa

Acción	Cambio Estatutario y de Imagen Corporativa
Actividades	<ul style="list-style-type: none">- Realizar charlas y exposiciones en reuniones y asambleas de los dirigentes, durante el proceso de cambio estatutario y de imagen corporativa.- Exponer sobre importancia de lograr una imagen innovadora y diferente, comparando con otras organizaciones similares.- Profundizar en los valores y principios que promueve la organización.- Aplicar conocimientos del presente estudio sobre normativa, dotaciones funcionarias del IPS, análisis FODA, grupos de interés y mapa de públicos.
Objetivo	<ul style="list-style-type: none">- Apoyar en el proceso de reformulación de marca y sigla de la entidad.
Mensaje	<ul style="list-style-type: none">- Identidad corporativa confusa.- Dispersión y desconocimiento de marca.- Mejoramiento de la visibilidad pública.
Tiempo	1 mes
Indicador de gestión	<ul style="list-style-type: none">- Ponencias y presentaciones.- Asistentes a las reuniones.- Información en redes sociales (mientras no se tenga página web), de las actividades y puntos de vista de los participantes.
Presupuesto	\$600.000 líquidos

Acción 2

Propuesta de Nueva Imagen Corporativa

Acción	Propuesta de Nueva Imagen Corporativa
Actividades	<ul style="list-style-type: none">- Maquetas y presentación de nuevo logo e isotipo de Anatrinp.- Desarrollo de sitio web con sus elementos de navegación y contenidos.- Sistema de navegación y utilidades de este medio de comunicación.- Levantamiento y redacción de contenidos para poblarlo.
Objetivos	<ul style="list-style-type: none">- Presentar la marca renovada de Anatrinp para que sea reconocida por sus atributos de identidad e imagen, e identificar en la mente de los asociados y la ciudadanía su adaptación al cambio y la innovación.- Lograr identidad y visibilidad diferenciada.
Mensaje	<ul style="list-style-type: none">- “Somos la previsión social de Chile” (eslogan de apertura del sitio web).- Comunicar y posicionar los valores y principios de la organización.- Fidelizar y reforzar la comunicación con sus asociados.- Carácter informativo, pero también emocional del sitio web que destaca el trabajo de los funcionarios como la sección “Un día en...” e historias de vida, pensado en mostrar el trabajo diario de las personas, con énfasis en las regiones y sus historias de vida.
Tiempo	Un mes y medio
Indicador de gestión	<ul style="list-style-type: none">- Maquetas gráficas.- Línea editorial de contenidos.- Calendarización de actualizaciones.
Presupuesto	\$1.500.000 + IVA, diseño de sitio web \$300.000 + IVA, diseño de logo e isotipo \$600.000 líquidos, redacción de contenidos

Acción 3

Creación Personaje Corporativo

Acción	Creación de Personaje Corporativo
Actividades	<ul style="list-style-type: none">- Proponer personaje corporativo a utilizar en secciones específicas del nuevo sitio web e imagen gráfica de la asociación.- Comparar con utilidad de otros servicios que lo han utilizado como el “Contralorito” de la Contraloría General de la República.
Objetivos	<ul style="list-style-type: none">- Presentar una imagen amable, distendida, que identifique a la organización.- Fomentar la interacción con los seguidores de Anatrinp en redes sociales.- Promover la identificación de los asociados con la organización.
Mensaje	<ul style="list-style-type: none">- Propuesta debe fortalecer el concepto de UNIDAD e inclusión.- Innovación y adaptación al cambio.- Se propone un personaje que sea un corazón al estilo de los cuadros del artista Francisco Smythe o un corazón que se forma al juntar las manos de un hombre y una mujer, utilizado para saludos en videos y selfies.- “Anatrinp, una asociación, un país, un solo corazón”.
Tiempo	2 semanas (paralelas a construcción del sitio web)
Indicador de gestión	- Presentación de maquetas del personaje y su aplicación a sitio web, redes sociales y elementos de merchansiding institucional (jockey, poleras y banners de navegación en sitio web).
Presupuesto	\$200.000 + IVA, (diseño gráfico de personaje con 5 poses)

Acción 4

Cobertura del Trabajo Sindical

Acción	Cobertura del Trabajo Sindical
Actividades	- Seguimiento y cobertura periodística de gestiones dirigenciales por mejoras salariales y calidad de vida laboral.
Objetivos	- Promover y difundir las actividades de la organización. - Fidelizar y reforzar la comunicación con los asociados. - Comunicar y posicionar los valores y principios de la organización.
Mensaje	- “Los trabajadores primero” - La asociación aboga por el trabajo decente, la estabilidad laboral y el mejor trato. - Equidad de género y respeto a la diversidad en la función pública. - El trabajo no es sólo dinero, también es una mejor vida espiritual y social. - Dar a conocer, promover y reforzar los valores y principios estratégicos de la Anatrip.
Tiempo	Anual (periódico)
Indicador de gestión	- Redacción y publicación de contenidos para instrumentos de comunicación interna y externa. - Clipping de gestiones de prensa. - Publicaciones y métricas en RRSS y la página web.
Presupuesto	Recursos propios. HH del equipo de comunicaciones

Acción 5

Comunidad Anatrip en Regiones

Acción	Comunidad Anatrip en Regiones
Actividades	<ul style="list-style-type: none">- Se creará banner permanente “Un día en...” para cobertura periodística sobre el trabajo de los funcionarios en regiones.- Cada 15 días se renovará la información.
Objetivo	<ul style="list-style-type: none">- Generar un espacio permanente para la expresión de historias de vida de la actividad sindical y de los funcionarios en regiones.- Incentivar la formación de corresponsalías fuera de Santiago.
Mensaje	<ul style="list-style-type: none">- La asociación está presente en todo el país.- “Una organización, un país, múltiples realidades”.
Tiempo	Cada 15 días
Indicador de gestión	- Publicaciones y métricas en RRSS y la página web.
Presupuesto	Recursos propios. HH del equipo de comunicaciones

Acción 6

Colectivos y Diversidad

Acción	Colectivos y Diversidad
Actividades	<ul style="list-style-type: none">- Abrir un espacio de difusión para colectivos de la diversidad sexual, feministas y ecologistas, entre otros.- Levantamiento de información a nivel nacional o regional. <p>IMPORTANTE: se desconoce el nivel de periodicidad o deseos de exposición de estos colectivos, por lo tanto, se limitará a información general de la sección noticias, con un epígrafe especial.</p> <p>Al cabo de seis meses se podría evaluar creación de una sección ad hoc.</p>
Objetivo	<ul style="list-style-type: none">- Promover la expresión de múltiples voces, el respeto de la diversidad y la visibilidad de colectivos de la asociación.
Mensaje	<ul style="list-style-type: none">- La asociación promueve, acepta y respeta los cambios de la sociedad.- La asociación es multicolor, diversa y tolerante.
Tiempo	Mensual (según llegada de información)
Indicador de gestión	- Publicaciones y métricas en RRSS y la página web.
Presupuesto	Recursos propios. HH del equipo de comunicaciones

Acción 7

Información de Convenios y Beneficios

Acción	Información Convenios y Beneficios
Actividades	<p>Sección especial en sitio web con acceso restringido a funcionarios socios de la organización (Intranet).</p> <p>Las entidades con convenios vigentes podrán presentarse con sus logos y links a sus páginas web, pero las características específicas de los beneficios sólo podrán conocerse previo ingreso de usuario y clave, otorgada por el sistema de acceso.</p>
Objetivo	- Promover los beneficios de los asociados.
Mensaje	- La Anatriop trabaja por una vida mejor para sus afiliados.
Tiempo	Una vez al mes
Indicador de gestión	<ul style="list-style-type: none">- Visitas a la Intranet.- Encuesta de satisfacción dirigida al funcionario que acceda al sitio.- Métrica de beneficios entregados por cada entidad en informe semestral.- Redacción de historias de éxito de funcionarios que hayan ocupado los beneficios.- Publicaciones y métricas en RRSS y la página web.
Presupuesto	Recursos propios. HH del equipo de comunicaciones

Acción 8

Campaña de afiliación a funcionarios no asociados

Acción	Campaña de afiliación a funcionarios no asociados
Actividades	<ul style="list-style-type: none">- Enfatizar los beneficios de la sindicalización y el acceso a convenios impulsados por la asociación.- Cobertura de historias de vida a personas que destaquen los beneficios obtenidos por su condición de asociados.
Objetivo	- Sumar el mayor número posible de afiliados al cabo de un año.
Mensaje	- Los asociados a la Anatriinp pueden acceder a una vida mejor.
Tiempo	Una vez al mes
Indicador de gestión	- Nuevos afiliados a la organización.
Presupuesto	Recursos propios. HH del equipo de comunicaciones

Acción 9

Campaña para aumentar las plantas en el IPS

Acción	Campaña para aumentar las plantas en el IPS
Actividades	<ul style="list-style-type: none">- Promover que dotaciones a contrata pasen a ocupar puestos de planta, considerando calificaciones, permanencia en sus cargos y otros aspectos meritorios de los funcionarios.- Cobertura a beneficios legales y estatutarios de una planta mayor y permanente.- Reuniones con líderes de opinión, analistas, políticos y expertos en temas de dotación laboral en la administración pública.
Objetivo	<ul style="list-style-type: none">- Dar énfasis a la merma y falta de renovación de las dotaciones de planta.- Exigir que se cumpla lo que estipulan las leyes y el Estatuto Administrativo al respecto.
Mensaje	<ul style="list-style-type: none">- La Anatripp promueve una mejor calidad del empleo, con estabilidad, carrera funcionaria y ascensos.- Mejorar la dotación funcionaria del IPS.
Tiempo	Una vez al mes
Indicador de gestión	<ul style="list-style-type: none">- Compromiso de autoridades y cambios al modelo de contratación del IPS.- Levantamiento y redacción de contenidos para instrumentos de comunicación interna y externa.- Publicaciones y métricas en RRSS y la página web.
Presupuesto	Recursos propios. HH del equipo de comunicaciones

Acción 10

Encuentros con Asociaciones de Servicios Vinculados al IPS

Acción	Encuentros con Asociaciones de Servicios Vinculados al IPS
Actividades	Desayuno mensual con dirigentes de asociaciones de funcionarios de organismos públicos relacionados con el IPS. Es decir: <ul style="list-style-type: none">- Ministerio del Trabajo y Previsión Social- Dirección de Crédito Prendario (Dicrep)- Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (Sence)- Instituto de Seguridad Laboral (ISL)- Superintendencia de Pensiones (SP)- Superintendencia de Seguridad Social (Suseso)
Objetivo	- Generar alianzas estratégicas con organismos relacionados y abrir canales de comunicación. IMPORTANTE: la propuesta de diseño web contempla una pestaña con logos y links a las asociaciones de las entidades mencionadas.
Mensaje	- Anatrinp tiene las puertas abiertas a las asociaciones hermanadas por dependencia ministerial. - Llamado a construir propuestas y apoyos a temas comunes sobre trabajo y bienestar.
Tiempo	Mensual
Indicador de gestión	- Levantamiento y redacción de contenidos para instrumentos de comunicación interna y externa. - Publicaciones y métricas en RRSS y la página web.
Presupuesto	Recursos propios. HH del equipo de comunicaciones

Objetivo Específico 2

Desarrollar un plan de capacitación a dirigentes y formación de nuevos cuadros directivos.

(Acciones 11, 12 y 13)

Acción 11

Tutoriales Para la Acción Sindical

Acción	Tutoriales Para la Acción Sindical
Actividades	<ul style="list-style-type: none">- Desarrollar tutoriales audiovisuales o en power point con tips y métodos prácticos para lograr una comunicación eficaz:<ul style="list-style-type: none">• Elaboración de ideas fuerza para incorporar en los discursos• Técnicas para administrar la información• Pasos para entregar la información en pocas palabras• Manejo de redes sociales• Análisis de normativas y leyes atinentes al quehacer sindical• Relaciones con la prensa• Otros temas de interés- Publicación en la Intranet, con acceso restringido a asociados.
Objetivo	<ul style="list-style-type: none">- Formar vocerías y corresponsales regionales.- Capacitar nuevos cuadros directivos.
Mensaje	<ul style="list-style-type: none">- Un buen dirigente debe saber comunicar.- La comunicación se debe realizar con conocimiento y comprendiendo los mecanismos que ayudan a una comunicación eficaz.
Tiempo	Una vez al mes
Indicador de gestión	<ul style="list-style-type: none">- Levantamiento y redacción de contenidos.- Flujo de visitas a la Intranet.- Buzón de preguntas y resolución de inquietudes.- Anuncio de nuevos temas en página web y RRSS de Anatrip.
Presupuesto	Recursos propios. HH del equipo de comunicaciones

Acción 12

Capacitación Vocerías Dirigenciales

Acción	Capacitación Vocerías Dirigenciales
Actividades	<ul style="list-style-type: none">- Clases sobre: comunicación efectiva, construcción de ideas fuerza, manejo de medios, comunicación en situaciones de crisis, comunicación en asambleas y en público, elaboración de mensajes, relación con los periodistas y los medios, redacción de comunicados y declaraciones públicas, uso de redes sociales, entre otros.
Objetivo	<ul style="list-style-type: none">- Formación de vocerías y corresponsales regionales.- Capacitación de nuevos cuadros dirigenciales.
Mensaje	<ul style="list-style-type: none">- Un buen dirigente debe saber comunicar.- Conocimiento de temas a abordar.- Información permanente de realidad comunicacional al interior del IPS, al interior de la organización sindical y de los temas país.
Tiempo	4 horas lectivas mensuales durante un semestre.
Indicador de gestión	<ul style="list-style-type: none">- Levantamiento y redacción de contenidos para instrumentos de comunicación interna y externa.- Redacción de Manual de Crisis.- Calificación de participantes con pruebas y trabajos ad hoc.- Desarrollo de plan de estudios con objetivos y sistemas de evaluación.- Difusión de temas abordados y fotografías de clases en página web y RRSS de Anatrip.
Presupuesto	2 UF por hora pedagógica impartida. 48 UF en total. \$1.671.216 brutos por todo el programa formativo (\$278.536 por mes, al 30 de noviembre 2022)

Acción 13

Capacitación Sindical Nuevos Cuadros

Acción	Capacitación Sindical Nuevos Cuadros
Actividades	Clases de formación sindical, con temas como: legislación laboral, estatuto administrativo, convenios laborales internacionales, historia del sindicalismo, comunicación efectiva, alfabetización digital, salud y seguridad en el trabajo, derechos fundamentales con perspectiva de género, y otros que sean útiles para empleados públicos.
Objetivo	<ul style="list-style-type: none">- Renovación de cuadros directivos.- Formación de nuevos líderes.- Comunicar y posicionar los valores y principios de la organización.
Mensaje	<ul style="list-style-type: none">- “Anatrinp no son sus directivos, Anatrinp eres tú, somos todos”- La educación y el conocimiento nos fortalece y nos hace grandes.- Los funcionarios del IPS son trabajadores preparados.- Que los beneficiados hagan suyos los valores y principios de la Anatrinp.- Construcción de comunidad solidaria y empoderada.
Tiempo	4 horas lectivas mensuales durante un semestre.
Indicador de gestión	<ul style="list-style-type: none">- Presentaciones y clases para subir a la Intranet de Anatrinp, con acceso restringido sólo a asociados.- Calificación de participantes con pruebas y trabajos ad hoc.- Desarrollo de plan de estudios con objetivos y sistemas de evaluación.- Difusión de temas abordados y fotografías de clases en página web y RRSS de Anatrinp.
Presupuesto	2 UF por hora pedagógica impartida. 48 UF en total. \$1.671.216 brutos por todo el programa formativo (\$278.536 por mes, al 30 de noviembre 2022)

Objetivo Específico 3

Lograr mayor visibilidad, posicionamiento y reputación entre públicos externos y stakeholders.

(Acciones 14, 15 y 16)

Acción 14

Campaña Informativa Reforma Previsional

Acción	Campaña Informativa Reforma Previsional
Actividades	<ul style="list-style-type: none">- Difundir características y beneficios de la Reforma Previsional.- Gestionar encuentros ciudadanos con voceros calificados de la asociación.- Charlas en sindicatos y asociaciones de funcionarios.- Difusión de beneficios de la reforma entre los usuarios del IPS (jubilados, discapacitados, mujeres y población más vulnerables).- Distribución de papelería informativa: afiches, dípticos, y otros materiales entregados por el Gobierno. Solicitar ese material en el la Subsecretaria de Previsión Social, dependiente del Ministerio del Trabajo, órgano supervisor del IPS.- Impulsar una campaña informativa conjunta con las autoridades del IPS y un ejercicio de diálogo social, donde destaquen las virtudes de la Institución para llevar adelante la Reforma y den a conocer los cambios estructurales y laborales acordados con la Anatrip.- Encuentros con líderes de opinión y partidos políticos.- Reuniones con el empresariado.- Visita a autoridades gubernamentales locales (alcaldes, concejales) y parlamentarios.- Cubrir el mayor espectro posible de stakeholders y públicos de la asociación.- Aprovechar la gran capacidad, conocimiento y vocería de la vicepresidenta nacional de previsión social de la ANEF, Ana María Gutiérrez, que es además la secretaria nacional de la Anatrip.
Objetivos	<ul style="list-style-type: none">- Construir una imagen y visibilidad potente del Estado.- Validar la función pública de los trabajadores del IPS para llevar adelante la Reforma.

Mensaje	<ul style="list-style-type: none"> - Los trabajadores asociados a Anatripp son los más eficientes, capacitados y conocedores de la previsión social en Chile. - Poseen conciencia política, social y apoyan a los más vulnerables. - Anatripp promueve la solidaridad, la equidad, la igualdad y un Chile más justo. - “Los trabajadores del IPS somos la previsión social de Chile”
Tiempo	Semestral (o hasta el término del proceso legislativo)
Indicador de gestión	<ul style="list-style-type: none"> - Levantamiento y redacción de contenidos para instrumentos de comunicación interna y externa. - Gestión de prensa en medios de todo Chile. - Publicaciones y métricas en RRSS y la página web. - Convocatorias ciudadanas a encuentros y reuniones. - Cronograma de actividades. - Clipping de gestiones de prensa.
Presupuesto	Recursos propios. HH del equipo de comunicaciones

Acción 15

Newsletter Institucional

Acción	Newsletter Institucional
Actividades	Emisión mensual de newsletter institucional a <i>stakeholders</i> . IMPORTANTE: debe contener una editorial pensada en la ciudadanía o en los grupos de interés más relevantes, en línea ojalá con las notas de prensa contenidas en el boletín, a cargo de alguno de los siete dirigentes nacionales. Para mayor equidad, se sugiere turnarlos por cada mes para evitar disputas personalistas. La editorial llevará foto del representante emisor.
Objetivo	- Difundir y posicionar una imagen coherente, moderna y ajustada a los cambios sociales, de una organización sindical con vocación de servicio, eficiencia y mejor gestión.
Mensaje	- La Anatriinp piensa en Chile y sus ciudadanos. - Resaltar los valores y principios de la Anatriinp, y de la función pública.
Tiempo	Mensual
Indicador de gestión	- Levantamiento y selección de contenidos. - Diseño gráfico acorde con la imagen corporativa. - Número de receptores según base de datos, que será corregida y ampliada en cada edición. - Despacho vía email masivo. - Crear buzón especial para comentarios que serán destacados en banner con carrusel de opiniones en la página web.
Presupuesto	Recursos propios. HH del equipo de comunicaciones

Acción 16

Gestión de Prensa

Acción	Gestión de Prensa
Actividades	<ul style="list-style-type: none">- Comunicados de prensa y fotografías de actividades que tengan interés y repercusión mediática.- Actividades segmentadas por región y por alcance nacional.
Objetivo	<ul style="list-style-type: none">- Conseguir mayor visibilidad a nivel mediático y reputación social.
Mensaje	<ul style="list-style-type: none">- Redacción periodística con sentido de crónica informativa.- Evitar comunicados típicos de relacionadores públicos.- La idea es entregar información que posicione a la marca, pero con foco en la noticia.
Tiempo	Dos veces al mes
Indicador de gestión	<ul style="list-style-type: none">- Clipping de gestiones de prensa, tanto reactivas como proactivas.- Publicaciones y métricas en RRSS y la página web.
Presupuesto	Recursos propios. HH del equipo de comunicaciones

Carta Gantt

	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
A1	█	█	█	█																				
A2		█	█	█	█	█	█																	
A3						█	█																	
A4		█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
A5							█		█	█		█		█		█		█		█		█		█
A6						█				█			█		█				█			█		
A7						█				█			█		█				█			█		
A8							█					█				█						█		
A9						█				█			█		█				█			█		
A10					█					█			█			█			█			█		
A11					█					█			█			█			█			█		
A12												█										█		
A13																								
A14	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
A15	█				█			█			█			█			█			█			█	
A16			█			█			█			█			█			█			█			█
Informe Mensual			█				█				█				█				█				█	

	Mes 7				Mes 8				Mes 9				Mes 10				Mes 11				Mes 12			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
A1																								
A2																								
A3																								
A4																								
A5																								
A6																								
A7																								
A8																								
A9																								
A10																								
A11																								
A12																								
A13																								
A14																								
A15																								
A16																								
Informe Mensual																								

Presupuesto / Montos Brutos en pesos chilenos

Total Anual (monto bruto) = \$ 21.436.716

Actividad/mes	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	\$ TOTAL
A1	714.286	-	-	-	-	-	714.286
A2	-	2.142.000 714.286	-	-	-	-	2.856.286
A3	-	238.000	-	-	-	-	238.000
A4	-	-	-	-	-	-	-
A5	-	-	-	-	-	-	-
A6	-	-	-	-	-	-	-
A7	-	-	-	-	-	-	-
A8	-	-	-	-	-	-	-
A9	-	-	-	-	-	-	-
A10	-	-	-	-	-	-	-
A11	-	-	-	-	-	-	-
A12	-	-	278.536	278.536	278.536	278.536	1.114.144
A13	-	-	-	-	-	-	-
A14	-	-	-	-	-	-	-
A15	-	-	-	-	-	-	-
A16	-	-	-	-	-	-	-
Honorario Mes/Bruto Periodista	833.333	833.333	833.333	833.333	833.333	833.333	4.999.998
Honorario Mes/Bruto Community Manager	357.143	357.143	357.143	357.143	357.143	357.143	2.142.858
Costo total	1.904.762	4.284.762	1.469.012	1.469.012	1.469.012	1.469.012	\$12.065.572

Actividad/mes	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	\$ TOTAL
A1	-	-	-	-	-	-	-
A2	-	-	-	-	-	-	-
A3	-	-	-	-	-	-	-
A4	-	-	-	-	-	-	-
A5	-	-	-	-	-	-	-
A6	-	-	-	-	-	-	-
A7	-	-	-	-	-	-	-
A8	-	-	-	-	-	-	-
A9	-	-	-	-	-	-	-
A10	-	-	-	-	-	-	-
A11	-	-	-	-	-	-	-
A12	278.536	278.536	-	-	-	-	557.072
A13	278.536	278.536	278.536	278.536	278.536	278.536	1.671.216
A14	-	-	-	-	-	-	-
A15	-	-	-	-	-	-	-
A16	-	-	-	-	-	-	-
Honorario Mes/Bruto Periodista	833.333	833.333	833.333	833.333	833.333	833.333	4.999.998
Honorario Mes/Bruto Community Manager	357.143	357.143	357.143	357.143	357.143	357.143	2.142.858
Costo total	1.747.548	1.747.548	1.469.012	1.469.012	1.469.012	1.469.012	\$9.371.144

CONCLUSIONES

El presente estudio de caso se dio la tarea de plantear un plan de comunicaciones utilizando las herramientas que propone la bibliografía revisada, cuyo énfasis de acción va incorporado o depende de los planes de marketing de las empresas privadas, donde factores como el aumento de las ventas y los ingresos son factores determinantes para medir los resultados de un plan de comunicación.

Para lograr el objetivo principal de este trabajo, que es “proponer un plan de comunicaciones que permita fortalecer la vinculación de la asociación sindical con sus *stakeholders* y acompañar el proceso de cambio de identidad organizacional”, se utilizaron las herramientas propuestas en la *Metodología de la Investigación*, desde la exploración cualitativa, siendo estas la observación participante, las entrevistas semiestructuradas y el análisis de documentos.

Esta aproximación al objeto de estudio, adolece de estudios cuantitativos como sondeos o estudios de opinión, que permitan conocer de mejor manera los públicos objetivos de la organización, sus aptitudes e intereses, los temas que quisieran tratar, o los medios de comunicación que más valoran. En contrapartida, se optó por proponer medios de comunicación que se han vuelto casi una norma de identificación como son la página web y las redes sociales. Que, dicho sea de paso, son las herramientas más accesibles para cualquier organización de la sociedad civil por los costos asociados, la masividad, permanencia y facilidad para su actualización permanente.

Los estudios cuantitativos quedan como una tarea pendiente, que pueden formar parte de una nueva investigación que profundice en aspectos no contemplados en esta memoria.

Respecto al plan de comunicaciones propuesto, cuyo objetivo principal es “posicionar a la marca Anatrip como la organización sindical de los funcionarios públicos a cargo de la previsión social en Chile”, se debe reconocer que las ambiciones son altas.

La propuesta es académica y teórica, sin tener claridad de las verdaderas capacidades que tienen los dirigentes de la organización para llevar disciplinada y orgánicamente un ritmo acorde con las exigencias comunicacionales referidas. Ello sin contar que esta propuesta debe ser consensuada y aprobada por la dirigencia de la asociación.

Aquí es donde entra en juego la labor periodística y comunicacional del encargado de comunicaciones. El principal riesgo es la sobrecarga laboral para cumplir con las tareas y funciones que, en situaciones de poca iniciativa de la organización, pueden llevar a un desgaste mayor.

A pesar de ello, acciones como los artículos sobre la actividad de los funcionarios en regiones (“Un día en...”), la difusión de convenios y beneficios, los tutoriales sobre comunicación eficaz, la newsletter mensual y el cambio de imagen corporativa, son tareas realizables, necesarias, y que permiten consolidar una nueva identidad social de la organización, reforzando su imagen e identidad.

La campaña por nuevos asociados o la incorporación de nuevas plantas, corren el riesgo de lograr poco alcance cuantificable, sin embargo, es un reto que no se puede dejar de lado.

Sobre las capacitaciones propuestas, que tendrían un carácter académico y evaluativo de los participantes, también corren el riesgo de no contar con el apoyo de la organización, debido a los costos asociados a su implementación y al contrato de capacitadores adecuados a las exigencias.

Quien suscribe esta memoria, ha trabajado en Escuelas de Formación Sindical y conoce de primera fuente las dificultades que implican las convocatorias y el nivel de especificidad de las materias y los profesores, que muchas veces parecieran hablar desde una constelación de conocimientos poco accesibles, como es el caso de abogados, economistas y especialistas de las ciencias sociales. El esfuerzo mayor es mantener la permanencia de los asistentes a estas formaciones. Sin embargo, nuevamente se puede recurrir a las tecnologías de la información, como son las clases online, con la posibilidad de llegar a participantes de todo el país.

Otro hito relevante de este plan de comunicaciones, quizás el más importante para la visibilidad y posicionamiento de la organización, es la campaña informativa sobre la Reforma Previsional, que, dada la contingencia, puede redituarse una importante resignificación del trabajo sindical y de la labor del Estado, expresada desde sus propios trabajadores.

Esa labor tiene un alto nivel de exigencia, dado que implica conocer muy bien las leyes y normativas existentes, las propuestas de mejora presentadas por el ejecutivo, las posiciones políticas de los parlamentarios y partidos políticos, los factores económicos asociados, los cambios estructurales de organismos como el IPS para su implementación, y una permanente actualización de las discusiones políticas, cuya implicancia también va de la mano de una reforma al sistema tributario chileno.

Una compleja labor que exige además un trabajo de relaciones públicas y reuniones con los grupos de interés involucrados. Conseguir la presencia de los dirigentes de la asociación como participantes activos de estas actividades, es un trabajo exigente. Sobre todo, si se piensa que este plan no está pensado para ser desarrollado por un equipo de trabajo mayor. Por el contrario, la perspectiva es de un profesional multifacético y polifuncional, capaz de realizar las labores de acompañamiento, revisión de documentos, redacción de minutas, declaraciones públicas y comunicados de prensa, además de cumplir con la actualización y revisión periódica de la página web, las redes sociales, con todo el trabajo de fotografía, diseño gráfico y edición de piezas audiovisuales, sólo por mencionar lo más relevante.

En definitiva, un trabajo de comunicaciones para una organización pequeña, con grandes ambiciones, recursos acotados y constantes actividades, requiere un profesional con amplias capacidades.

Ese es otro reto que los profesionales de la comunicación deben tener presente al momento de pensar en asesorías comunicacionales a grupos pequeños o de nicho. Sin embargo, es meritorio pensar que esta es también una posibilidad laboral que rompe los esquemas clásicos de formación periodística, centrada principalmente en los medios de comunicación masivos.

Aunque suene reiterativo, propuestas para mejorar las comunicaciones de las organizaciones de la sociedad civil abren puertas a nuevos nichos de trabajo, donde la disciplina, el conocimiento, la formación permanente, constituyen el principal valor que pueden aportar los profesionales de la comunicación para el desarrollo de una sociedad más justa, inclusiva y organizada.

La presente investigación ha tratado de conducir hacia una valorización del trabajo como factor dignificador del ser humano, desde la perspectiva de una organización sindical, pero también desde el punto de vista de los futuros profesionales de la comunicación.

Esa fuerza motriz es la que debiera mover a quienes han tenido el privilegio de estudiar en la mejor universidad pública de Chile. Sí, pública. Que desde sus aulas “asume con vocación de excelencia la formación de personas y la contribución al desarrollo espiritual y material de la Nación” y propende a “la formación de personas con sentido ético, cívico y de solidaridad social” (Estatuto de la U. de Chile, artículos 2° y 3°).

ANEXO 1: ENTREVISTA ANA MARÍA GUTIÉRREZ

De hermosa y espontánea sonrisa, gestos dulces y amables, Ana María Gutiérrez, 62 años, de profesión trabajadora social, se reconoce un animal político, acostumbrada a la defensa de los trabajadores y promotora de más y mejor Estado.

Estatutariamente, es la encargada nacional de comunicaciones y relaciones públicas institucionales de Anatripp. Su conocimiento de los trabajadores de la Institución, la historia sindical de la asociación, la legislación vigente, los acuerdos y reivindicaciones laborales emprendidas, la convierten en una informante idónea.

Entrevistada por segunda vez, días antes del plebiscito por la propuesta de nueva Constitución del 04 de septiembre de 2022, declaró: “tengo el conocimiento y la convicción de que los dirigentes tienen más tendencia que antes, en tomar una posición política. No partidista, una posición política. Diría que la gente está más expresiva. No en el sentido de alinearse con un partido político, sino que hay una mayor conciencia internalizada de los temas... Los dirigentes son mucho más proactivos en tomar posiciones, en tener opinión política sobre lo que está pasando en el país”.

Respecto a los efectos de la pandemia y las cuarentenas en la labor sindical, recuerda que “en el IPS, nos quedamos como servicio público presencial, aparte del servicio de salud, que por un tema sanitario era la primera línea en la lucha contra el Covid. Sin embargo, la administración central del Estado, que son todos los ministerios y servicios, se fueron para la casa. Hay servicios cuya mayor carga de gestión pueden hacerla a distancia, por teletrabajo. En el caso nuestro no fue así. Las oficinas del IPS se mantuvieron siempre abiertas, en las condiciones que fuera. En cuarentena, con todas las restricciones que había, atendíamos desde las 08.30 hasta las 15.30 horas”.

Este compromiso trajo complicaciones por el aumento de las cargas laborales y la exposición al coronavirus de los trabajadores. Por esa razón, “empezamos una pelea a contar de abril de 2020 con la Dirección Nacional del IPS, encabezada hasta hoy por Patricio Coronado. El 2020 estábamos sin vacunas y moría mucha gente a diario, y el nuestro pasó a ser un servicio

gravitante (por pago de bonos IFE y beneficios). Nuestra pelea fue que se nos permitiera atender hasta las 14.00 horas, con el horario que atiende el común de los servicios”. Como no fueron escuchados, “hubo que accionar un recurso de protección contra el director nacional (Coronado) porque no aplicaba esa medida para que los funcionarios se pudieran retirar más temprano a sus casas”, revela.

Tras largas tratativas, en noviembre de 2020, la asociación llamó a un paro nacional para exigir una disminución en las horas de atención, que finalmente culminó en un acuerdo con las autoridades gubernamentales⁹¹. Sin embargo, a nivel interno, la asociación sufrió un duro quiebre: Eliseo Vargas, actual dirigente nacional y en aquel entonces presidente de Anatrinp, se negó a firmar el recurso judicial. Esto llevó a que los dirigentes regionales y provinciales, reunidos en asamblea telemática, llamaran a su destitución por notable abandono de deberes. La solución fue una rearticulación del directorio, donde Ana María Gutiérrez asumió la presidencia.

La situación genera rencillas internas hasta el presente. La dirigente recuerda que “hace poco tuvimos una reunión con la ministra del Trabajo (Jeannette Jara), que por aforo nos pidieron fueran sólo cuatro dirigentes y no todos. No fue una decisión arbitraria. Resulta que los tres que quedaron afuera sacaron un comunicado de la reunión con la ministra, donde no estuvieron presentes”, expone.

Unidad Sindical de la Anatrinp

Junto con lamentar la situación, se le consulta por las frecuentes peleas entre dirigentes durante el periodo 2014-2016, quienes enviaban correos masivos ventilando sus desacuerdos, haciendo partícipes a todos los trabajadores de la Institución, con el desprestigio que eso significaba para la imagen de unidad que debía mostrar la asociación.

Al respecto, indica que “se ha logrado mantener la unidad de Anatrinp con la adhesión y apoyo de los dirigentes de base. Los dirigentes regionales, provinciales, han impedido que esto se

⁹¹ Home page Anef.cl, sección Noticias. (24 de noviembre de 2020). Consultado en mayo de 2022 en: <http://anef.cl/comunicaciones/anatrinp-e-ips-chileatiende-suscriben-protocolo-de-acuerdo-y-paro-nacional-concluye/>

quiebre...han podido salvar estas situaciones para volver a reencausarnos y centrarnos en lo importante que son los trabajadores y no nuestras peleas... Ellos clarifican la situación con las bases y empujan el carro para que no se produzca un quiebre que lo único que haría es perjudicar a los funcionarios, sobre todo si pensamos que estamos embarcados en proyectos más relevantes como la anunciada Reforma Previsional”.

- **Entre 2014 y 2016, las listas para las elecciones tenían un sesgo marcadamente político. En las listas aparecían PPDs, demócratas cristianos y a nivel interno eso se sabía. ¿Se siguen haciendo de esa forma las elecciones nacionales de la Anatriinp?**

- “No. Se ha ido diversificando. No sé si para bien o para mal. Yo prefería ese método, porque en alguna medida se sabía de qué casa venía el candidato que estaba compitiendo o con quién podrías llegar a acuerdos de algún tipo. Yo prefería más el diseño de antes, porque uno sabía con quién ir a golpear la puerta si había un pequeño desorden. Pero hoy día es *super light*, porque nadie obedece a nadie. No es nada bueno. Yo tengo una posición política y obedezco a mis convicciones. Tenemos en la directiva nacional un militante comunista de la Novena Región, Gustavo, que es ordenadito, más militante. El presidente es DC y yo que soy socialista. Pero los otros dirigentes, responden a sí mismos y a su guata⁹², sin mucha madurez sobre los temas”.

Dificultades de la Anatriinp

- **¿En qué situación está la Anatriinp? Imagine que debe explicarlo a un extranjero o a un ciudadano foráneo.**

- Diría que la Anatriinp tiene dificultades. No las mismas que otras organizaciones sindicales, pero las tiene. En este último periodo hemos recuperado la confianza de la gente. Desde lo subjetivo, el problema que tenemos es cómo generar cambios en aquellos que asuman. Cómo podemos ir formando gente que vaya incorporándose. Que no sea este tema repetitivo de querer hacer muchas cosas que al final quedan en nada.

Muchas veces quise llevar este tema de equidad de género, antes que se volviera más masivo. Pero comprenderás que, con Sotomayor (Jorge), que fue por mucho tiempo presidente,

⁹² Guata: Del mapuche huata. Nombre femenino de uso coloquial en Chile, que significa “barriga, vientre, panza”. Diccionario de la RAE.

llevar estos temas era imposible. Él manejaba y articulaba todo a su antojo. Me decía: “no, ese tema no le interesa a la gente. Les interesan las lucas y punto”. Lo mismo pasaba con el tema de la cultura.

Creo que lo que requiere esta organización es una actualización de temas, de mecanismos, de procesos de trabajo, que nos inviten a los trabajadores y trabajadoras a actualizarse a este nuevo periodo que estamos viviendo, a este nuevo país. Es más, independiente de lo que pase el 04 de septiembre (plebiscito por la nueva propuesta constitucional), independiente de los resultados de ese plebiscito, hay que seguir trabajando.

- **¿Usted diría que, en este minuto, a la Anatrip le falta una actualización más acorde con los tiempos que vivimos?**

- Sí. Estamos en un formato muy antiguo todavía. ¡Y mira quién lo dice! La más antigua de todos. Pero, así como he estado tantos años (en la dirigencia), mi salto a la ANEF en 2009, me hizo pasar a las ligas mayores. Estuve con gente con la que me enriquecí mucho en el trabajo sindical y eso me obligó a leer, actualizarme en temas que no manejaba, a tener opinión respecto de dónde estamos afiliados, de la Internacional de Servicios Públicos (PSI) y los temas que tratan... Hay un mundo que se abre. En la Anatrip, siento que estamos muy encapsulados en una cosita muy corporativista. Eso tiene que ver con una cuestión fundamental que es mejorar las condiciones laborales de los trabajadores. Pero no puede estar acotado solamente a lo remuneracional. Nosotros deberíamos tener que abordar un montón de aristas como la recreación, la cultura de los trabajadores, la conciliación familiar...

- **¿Cuándo usted habla de “actualización de la Anatrip”, diría que la Anatrip está estancada?**

- En ese tipo de materias, sí. En lo que sí estamos súper activos es en el próximo ingreso de la Reforma Previsional. Para ello, estamos elaborando una propuesta con asesores como Manuel Gajardo, economista. Una propuesta bastante potente. Nuestro foco es cómo arreglamos el tema del empleo, el sueldo y la asignación por las labores diversas que hacemos en el IPS, donde tenemos que atender requerimientos de otros servicios públicos, que son trámites de su propia competencia (ChileAtiende).

Convenios y beneficios para sus asociados

- **En resumen, la Anatrinp sigue siendo una organización corporativista, como la llama usted, en el sentido que sigue cumpliendo una función de ayuda económica, o que busca la manera de que económicamente sean mejores las remuneraciones, los ingresos, los bonos y todo lo que significan las mejoras económicas para sus afiliados. Pero, aparte de esos elementos que son característicos de la Anatrinp, ¿esta falta de actualización tendría que ver con la introducción de nuevos discursos?**

- Aunque suene duro, esto tiene que ver con la cultura, la preparación de los propios dirigentes, con sus propios valores. Porque hay dirigentes que les interesa un carajo la equidad de género, la diversidad o los temas ambientales y animalistas.

Olvidé señalar que como organización hemos estado haciendo algo que no hacíamos antes. A contar de enero de este año, cuando partimos la gestión de este directorio, nos hemos abierto a generar convenios. Cosa que no teníamos antes. Por ejemplo, convenios para la compra del gas de forma más económica. Pronto, vamos a cerrar un convenio con una clínica dental. Cuestiones que debiera hacerlas el Servicio de Bienestar de la Institución. Eso los tiene preocupados, porque hemos traspasado su ámbito de acción, incluso de nuestra labor sindical.

En temas de salud, hemos reforzado la relación con la Fundación Arturo López Pérez. Un convenio que teníamos hace tiempo, pero no lo teníamos activo en términos de comunicación. Empezamos a hacer una serie de reuniones para informar a la gente, lo que aumentó el número de afiliados a ese convenio. También estamos impulsando convenios de educación para el desarrollo profesional de nuestros asociados.

- **Es interesante ver cómo una organización sindical traspasa ámbitos que son propios de la Institución empleadora, en este caso el Servicio de Bienestar del IPS. Esa ruptura de los límites de una organización sindical, ¿debería mantenerse en el tiempo?**

- Sí, absolutamente. En temas de salud la gente está muy interesada. La gente se conecta a las videoconferencias que convocamos, con interés y con ánimo participativo. Les enviamos invitaciones a sus correos, les contamos quiénes vienen a exponer, sobre qué temas, de qué tratan los servicios que podemos tener. Y la convocatoria es alta.

Por eso el Servicio de Bienestar está preocupado. Pero es una pega que ellos no han hecho, teniendo las facultades para hacerlo. Esto ha abierto una perspectiva distinta, que te saca de la

columna vertebral de un sindicato u asociación, que son los sueldos y remuneraciones. Tenemos planificado y en conversaciones un convenio con una consulta psicológica, ya que hay muchas mamás que lo requieren, o para sus hijos. Eso lo ha recibido muy bien la gente.

- **Hace algunos años Anatrinp mantenía unos fondos para ayuda económica a los funcionarios que la necesitaran...**

- Las mantenemos: las ayudas sociales. A propósito del contexto de la pandemia, desde 2021 creamos un reglamento especial de ayuda Covid 19. Es una ayuda similar a la ayuda social. Se hace a través de una solicitud simple para socios, que certifiquen exámenes para Covid. La mayoría de los colegas tienen que hacerse los exámenes ellos mismo. La Institución no se pone con eso... Ha sido una medida bastante aceptada por la gente. No es una gran cantidad en dinero, pero a lo menos ayuda a cubrir gastos de exámenes.

- **Siente usted que ha habido una mayor necesidad de los funcionarios de acceder a estos beneficios, ¿cuál es la situación económica en que se encuentran los funcionarios del IPS?**

- Nuestros funcionarios, en gran medida son casados con otros funcionarios públicos, pero también se dan casos donde sus cónyuges trabajan en el área privada. La pandemia los afectó, aunque no dejaron de recibir sus sueldos. Lo que sucedió se parece al efecto dominó. Me pasó a mí con mi sobrino. Él trabajaba en la construcción y de un día para otro quedó sin trabajo. Se cerró todo con las cuarentenas. Para apoyarlo, todos los meses hacía el esfuerzo de ayudarlo para que pudiera mantenerse con sus hijos. Eso lo he visto multiplicado en muchos colegas y trabajadores, que pasaron de tener que preocuparse de su grupo familiar, a repartir sus ingresos con otras personas, a ayudar a otras familias en una actitud solidaria, sobre todo parientes sin trabajo. Directa o indirectamente, nos vimos afectados desde el punto de vista económico.

Misión de la Anatrinp

- **Volviendo a la organización, ¿cuál es la misión de la Anatrinp? ¿Cómo la podría resumir?**

- Sobre la misión de la Anatrinp, una cosa es lo que creo y tengo convicción, y otra es lo que podemos realizar, porque hay múltiples factores que a veces lo impiden. No es sólo un

asunto de voluntad. Lo primero, creo que la asociación tiene que arrojarse, tiene que vestirse con los temas que son actuales, que superan la línea central que es el mejoramiento remuneratorio y la calidad del empleo. Pensando en eso, hemos ampliado nuestro arco de acción. Hoy tenemos dos mesas técnicas de trabajo activas. Una mesa está analizando las actividades de la subdirección de atención al cliente de ChileAtiende. En ese trabajo hemos avanzado bastante, mejorando un montón de procesos. Nos hemos convertido en cogestores de nuestros directivos para mejorar procesos, protocolos de atención, y exponer menos a la gente, mejorando los procedimientos, algo que parecía no ser la labor de una organización sindical. Pero sí lo es y lo hemos sacado adelante, porque con eso estás mejorando la calidad de vida de los funcionarios.

Lo otro fundamental, creo que la misión de la organización no es sólo la reivindicación del aspecto remuneratorio, sino que pensar en la integralidad de la persona, del ser humano. De la mujer y del hombre que trabaja, que tiene o no hijos, o que vive solo. No es solamente ganar más plata, que es importante para vivir, sino también ampliar la mirada hacia un mayor bienestar del punto de vista espiritual, de su vida en sociedad, de sus ganas de participar en un ámbito de recreación, de cultura, de integración de las mujeres y de la diversidad sexual. Creo que eso es hoy la misión de cualquier organización sindical. Llámese Anatripp o lo que sea. Es cierto que a veces a uno se lo “come la máquina” porque no hay muchas capacidades sumadas, pero pienso que como Anatripp no estamos lejos de eso. Es un tremendo desafío, pero desde hace 3 o 4 años partimos con un ritmo distinto. Llegamos a hacer un paro en noviembre 2020, que lo denominamos “el paro por la vida y el derecho a la salud de las y los trabajadores”. Esa era nuestra pelea. No era un paro para que nos subieran 10 lucas el sueldo. Queríamos seguir viviendo. Queríamos que nuestros colegas estuvieran protegidos en su salud y su vida.

- **¿Cómo se llega a pasar de una mirada sólo material a lo espiritual?**

- Esta crisis de pandemia y crisis económica, la he mirado positivamente, porque nos ha permitido una pausa para pensar en otras cosas. No en las mismas de siempre. Pensar que mañana despiertes vivo. Fue realmente trágico para nosotros que se nos murieran cinco colegas porque debíamos mantener la atención presencial. Hay dos colegas que quedaron con deterioro físico irreparable. Fue muy golpeador. Para que te digo la situación de los familiares de los trabajadores. Ese paro de noviembre 2020, creo que ha sido el más importante que he vivido.

Estuvimos una semana completa paralizados. A pesar de todo, mantuvimos turnos éticos porque no dejamos de atender a la gente más pobre.

Una mirada hacia el futuro

- **¿Cómo ve a la Anatriinp en el futuro? ¿Cómo se imagina a la organización en 10 años más?**

- Ojalá con una visión más moderna en todos los temas que he señalado. La organización sindical tiene que ser mucho más que una suma de partes. Recordar que las demandas históricas del sindicalismo no fueron sólo por plata. Fueron por mayor descanso, por reducir la explotación. Para los que hemos estudiado la historia sindical, el sindicalismo nunca fue sólo por temas reivindicatorios, sino que también por los derechos que implican vivir en forma más digna. Sueño mi organización, como una organización actualizada, al día con temas contingentes. Sueño que permanezcamos unidos como una sola organización. En una institución es un valor que no podemos perder. A pesar de todas las diferencias o las cosas que puedan ocurrir, la veo como una organización súper importante. Vuelvo a una reflexión personal: creo que después de la Reforma Previsional, el IPS va a ser una tremenda institución, porque va a requerir a lo menos 1.000 trabajadores más. Si hoy contamos con 189 puntos de atención, vamos a tener que llegar a 400 puntos en todo el país. Vamos a ser el brazo ejecutor de las políticas públicas en materias de pensiones directas. Ya no vamos a pasar por la AFP.

Esto obliga a la Anatriinp a posicionarse de otra forma. Una organización potente, fuerte, unida, cohesionada, actualizada en los temas de la sociedad y el país. Pero con un reto mayor en las competencias que deben tener los dirigentes, con mucho más desarrollo, más experticia y más estudios. Con mucha cabeza, pero con corazón, por supuesto.

Reforma Previsional: un reto para la Anatriinp

- **Independiente de lo que pase en el plebiscito del 04 de septiembre, la Reforma Previsional que presentará el Gobierno exige un fortalecimiento del Estado. Porque como bien señala usted, implicará que el Estado tenga que estar más presente, con más y mejor infraestructura y capital humano.**

- Así es.

- **Usted diría que de aquí a 10 años su sueño sería que la organización, ¿sea más fuerte con más presencia a nivel nacional y con una presencia del Estado mucho más ejecutiva y respetada por la población?**

- Me siento muy emocionada, más que orgullosa, de estar viviendo este proceso. Es más, al asesor económico que tenemos (Manuel Gajardo), yo lo convencí que nos asesorara. Él aceptó por dos razones. Primero, porque es un hombre de izquierda, que cree profundamente en el rol del Estado, de la importancia en algunas materias que son rol del Estado. No es esa caricatura que pretenden plantearnos como portadores de un chip ideológico que todo lo puede hacer el Estado. Eso no es así. Pero sí la salud, la educación y la previsión. En esas materias, el Estado no puede estar ausente, en todas sus formas, a través de organismos públicos.

Mira lo que nos va a pasar. Estamos viviendo un hecho histórico, después de haber mutado, de haber querido aniquilar las cajas de previsión. Estuvimos como INP. Nos convertimos en IPS y hoy tengo la confianza que nos vamos a convertir, vamos a ser una institución relevante. Mucho más relevante de lo que hemos sido hasta ahora.

La dirigente Gutiérrez adelanta que el directorio Anatrinp está preparando una convocatoria a Asamblea Nacional para cambiar el nombre de la asociación por uno que refleje la realidad de su quehacer actual, reformar los estatutos de la entidad, crear un comité de ética y proponer una instancia de educación sindical e institucional permanente, entre los temas principales.

Consultada sobre la ausencia de comunicación corporativa, comenta que están en conversaciones al interior del directorio para desarrollar sus propios medios. “Estoy hablando de herramientas de apoyo. Tener un plan comunicacional no sólo interno. El interno hay que fortalecerlo, mejorarlo, actualizarlo. Herramientas que al día de hoy nos enfrentan a un nuevo contexto. También hemos cambiado grupos etarios de socios. Cada vez son menos los de mayor edad. Tenemos un segmento importante entre los 30 y los 50 años... Nuestro porcentaje más alto está en ese rango (30 a 50 años), es alrededor de 60%”, relata.

Anatrinp se encuentra en un estado oportuno para desarrollar un plan de comunicaciones estratégicas, que refuerce el posicionamiento de la organización en sus públicos externos e internos,

que reafirme su historia sindical, levante su reputación corporativa y abra puertas a un mejor devenir institucional, de la mano de la Reforma Previsional que constituye un gran reto para el Estado, donde los funcionarios y funcionarias del IPS serán fundamentales para la puesta en marcha del proceso. Esa es una esperanza y un reto que la Anatriinp debe potenciar en su comunicación y visibilidad social.

Asimismo, la iniciativa de cambiar su nombre requiere todo un trabajo comunicacional y de marketing, proceso en que las discusiones pueden ser mediadas por métodos de comunicación donde se enfatice la importancia de la imagen y la identidad corporativa, se discutan y busquen las mejores alternativas, con sentido participativo y de acción, que aporte a un buen término del proceso, de la mano de un plan de comunicaciones que posicione su nueva identidad.

ANEXO 2: CONSENTIMIENTO USO DE ENTREVISTA



Consentimiento de uso de entrevista

Autorizo que los contenidos de la entrevista efectuada por **Edson Rodrigo Caquilpán Cid**, estudiante de la Escuela de Periodismo de la Universidad de Chile, para los fines de su memoria de título, sean publicados en su trabajo final, que será de acceso público a través del repositorio digital de la Universidad.

Se exceptúa de este consentimiento los contenidos vertidos en condiciones de confidencialidad u *off the record*, según acuerdo explícito entre estudiante y entrevistado/a.

Firma

Nombre: Ana María Gutiérrez Ramírez

Teléfono: +569 8294 3585

Correo electrónico: anef.anamariagutierrez@gmail.com

Fecha: 27 de agosto de 2022 y 20 de octubre de 2022

ANEXO 3: BREVE HISTORIA DEL SINDICALISMO

Revolución Industrial: El Comienzo

La Revolución Industrial (primera mitad del Siglo XIX, Gran Bretaña) marca el comienzo del capitalismo. Con la incorporación de relevantes innovaciones tecnológicas y científicas, cuyo corolario más mencionado es la máquina a vapor, surge la producción en serie de bienes y servicios. Ello trajo fuertes cambios en las relaciones económicas al interior de las sociedades que acarrearón quiebres con las estructuras socioeconómicas conocidas.

Por una parte, la bonanza del intercambio de mercancías a nivel mundial y doméstico, produjo grandes ganancias y prosperidad para los dueños del capital. En contra partida, grandes grupos humanos, los trabajadores, vivían esa prosperidad con tintes de dolor y amargura. Ese es el claro oscuro amanecer del sistema de producción capitalista moderno.

En ese antaño, las relaciones de producción de este naciente sistema fuertemente mercantilizado, llevó a extremos las formas de convivencia de las relaciones laborales con jornadas sobre las 14 horas diarias; trabajo infantil, mujeres, ancianos y personas enfermas trabajando hasta desfallecer; sin periodos de descanso, licencias médicas, vacaciones o medidas de seguridad social garantizadas por un Estado ausente.

El Trabajo sin Normalización

Nace el descontento en los grupos menos privilegiados. Se ven a sí mismos, como evidentes productores de la riqueza que empezaba a verse para algunos, mientras la mayoría sólo sabía de frustraciones, abusos en sus trabajos, segregación, condiciones laborales indignas, sin baños adecuados, sin lugares para merendar, largas jornadas, y -sobre todo- magros ingresos en un contexto de clara explotación laboral.

En este bullente y productivo nuevo sistema económico, emulando o reinterpretando el Mito de la Caverna de Platón, la oscuridad se yergue sobre una masa de personas (hombres, mujeres

y niños) atados a sus cadenas, incapaces de ver más que sombras y sin posibilidades de lograr distinguir la luz al final del túnel.

Guerras de por medio, los países industrializados representados por Europa y Estados Unidos, viven en sus propios territorios feroces revueltas sociales. Surgen las primeras voces de las clases trabajadoras, descubriendo de pronto, que ellos también eran parte de esa mayor productividad mercantil y fortuna alcanzada por aquellos países con más desarrollo industrial.

En este contexto, a pesar de las pésimas condiciones de vida y la poca cultura, los trabajadores empiezan a organizarse, llevando como banderas de lucha la solidaridad y el apoyo mutuo, para cubrir sus necesidades.

Como señala Luis Martínez, “así aparecieron las primeras asociaciones obreras, gérmenes de los sindicatos, que tomaron la forma de sociedades de socorro mutuo para atender a trabajadores enfermos o heridos y a sus familias, cooperativas de consumo o de vivienda, o incluso funerarias para enterrar dignamente a sus compañeros, además de otras iniciativas solidarias para combatir la pobreza”⁹³.

Oleadas de obreros, atraídos por este bullir industrial, comienzan a emigrar del campo a la ciudad, formando cúmulos de segregación social, en barrios y comunidades, habitando viviendas igual de paupérrimas. Es aquí, en el contacto social, que comienzan a fraguarse las ideas de sentido común y el impulso de organizarse para conseguir mejores condiciones de vida y salarial. Nace el movimiento obrero y la conciencia de clase.

“Los primeros sindicatos se distribuían por oficios, pero rápidamente se fueron agrupando hasta formar grandes sindicatos nacionales e internacionales en la segunda mitad del Siglo XIX, consiguiendo su legalización en la mayoría de los países occidentales y convirtiéndose en actores poderosos a principios del nuevo siglo. En 1921 los sindicatos europeos ya contaban con 46 millones de trabajadores. Antes, los soviets rusos —sindicatos en un sentido amplio— fueron una

⁹³ Martínez, Luis (2020). Los sindicatos, de la Revolución Industrial al Siglo XXI. Consultado en agosto 2022 en: <https://elordenmundial.com/sindicatos-historia-sindicalismo/>

de las fuerzas más importantes en las dos revoluciones que vivió ese país en 1917. En Estados Unidos se consiguió fijar la jornada de ocho horas en 1886 gracias a la huelga del 1° de mayo, origen del Día Internacional de los Trabajadores. Precisamente, la jornada de ocho horas fue una de las primeras consignas del movimiento sindical a nivel internacional, así como las vacaciones pagadas o la seguridad social, entre otras que acabaron plasmadas en el derecho laboral gracias a la actividad sindical”⁹⁴.

Chile: Copia Feliz del Edén

En Chile, las condiciones de los trabajadores del Siglo XIX, no diferían del modelo desarrollado en esos septentrionales países industrializados. Un país eminentemente agrícola, con estructuras patronales arrastradas desde la Colonización Española, se convierte en un país productor de materias primas para esa bullente industria capitalista, ya entonces con carácter mundial.

La extracción minera que utilizaba medios técnicos rudimentarios, sumado a la copia de un modelo extractivo propio de los capitales extranjeros involucrados, muestra su cariz de dominancia británico en la extracción del carbón, el cobre y el salitre, principalmente, para luego saltar pendularmente al dominio del capital norteamericano en la actividad minera extractiva del Siglo XX.

“El dominio logrado por los ingleses en la minería nacional, significó la subordinación de la economía chilena a la inglesa. Chile llegó a ser un satélite del capitalismo británico, de tal manera que nuestro comercio internacional estuvo orientado principalmente a Inglaterra: entre 1820 y 1900 más del 60% de nuestras exportaciones se dirigieron a Gran Bretaña y alrededor del 50% de nuestras importaciones provenía de aquel país. En resumidas cuentas, se puede afirmar que con la Independencia, Chile salió de la dominación colonial española, para caer en la dominación económica inglesa”⁹⁵.

⁹⁴ Loc.cit.

⁹⁵ RAMIREZ NECOCHEA, H. (1986). *Historia del Movimiento Obrero en Chile*, página 32. Segunda Edición. Concepción, Chile. Ediciones LAR.

No se puede pasar por alto, la existencia de una aristocracia chilena, organizada en una oligarquía⁹⁶, que manejaba los hilos del país y que vio una gran oportunidad en la alianza a capitales extranjeros, con una premisa repetida, pero a escala más cercana: ellos ponían el capital, a cambio se les ofrecía mano de obra barata.

Ramírez Necochea, reconoce en su “Historia del Movimiento Obrero en Chile” (1956) que esta ebullición capitalista británica redituó avances económicos en infraestructura vial, como las redes de ferrocarriles, provocando “el crecimiento de nuevas fuerzas productivas que constituyeron importante fundamento para la transformación posterior de toda nuestra estructura económica y social”⁹⁷.

Sin embargo, “es posible afirmar con toda propiedad que los capitales proporcionados por la minería dieron origen en Chile a un capitalismo comercial y bancario, más no a un capitalismo industrial”⁹⁸. De esta forma, el capital especulativo da origen a las grandes riquezas nacionales, cuya expresión más visible fue el derroche, las apariencias rimbombantes y construcción de palacetes, visibilidad propia de una aristocracia terrateniente tratando de emular oasis de envilecimiento que veían en sus viajes por Europa.

Con este panorama, las relaciones de producción económica y condiciones laborales en el país, no podrían haber sido distintas a las del comienzo de la Revolución Industrial, con una carga similar de explotación laboral, falta de leyes sociales de protección, inestabilidad laboral, excesivas horas de trabajo y exiguos salarios. El cuadro se repite, con niños y mujeres engrosando las cadenas de explotación instauradas y copiadas sin restricciones en Chile.

A principios del Siglo XX, no existen en Chile leyes laborales o normativas que regulen el trabajo, los excesos patronales ni las libertades de asociación. Tampoco existe ninguna legislación social que los proteja.

⁹⁶ “Sistema de gobierno en la que el poder está en manos de unas pocas personas pertenecientes a una clase social privilegiada”. Diccionario Oxford, Edición 2010.

⁹⁷ Ramírez Necochea, Op. Cit, página 32.

⁹⁸ Ibidem, página 39.

Como preámbulo doloroso, se producen feroces revueltas sociales, reprimidas con igual o mayor ferocidad por una fuerza militar empoderada tras guerras triunfales ante la Confederación Perú-Boliviana y una sempiterna ensalzada Guerra del Pacífico, contra esas mismas naciones en 1879.

En mayo de 1903, trabajadores portuarios se levantan en Valparaíso exigiendo mejoras salariales y reducción de las jornadas laborales. Se produce un estallido social con protestas y saqueos, sobrepasando los bordes del grupo obrero. Efectivos militares dejan 50 muertos y 200 personas heridas⁹⁹.

Dos años después, en 1905, la “huelga de la carne” provoca el levantamiento de hordas empobrecidas en Santiago, reclamando por el alza de precios del producto proveniente de Argentina. El saldo: cerca de 250 muertos¹⁰⁰.

En 1906, efectivos militares dejan entre 50 y 300 trabajadores ferroviarios muertos, según distintas versiones¹⁰¹, con el fin de frenar la huelga de ferrocarriles de Antofagasta.

Quizás la más dolorosa de estas incursiones obreras, tuvo un macabro final en la “Matanza de la Escuela Santa María de Iquique”¹⁰². En diciembre de 1907 más de 20.000 trabajadores en paro, junto a sus familias, exigían el término del sistema de fichas que pagaban las salitreras, sin valor monetario, que sólo podían ocuparse en “las pulperías” que abastecían de productos básicos a la población trabajadora. Centros de acopio que eran propiedad de los mismos dueños de las mineras. Los obreros demandaban salarios pagados en pesos y eliminación de las fichas, además denunciaban abusos en la faena como agregar salitre de baja ley a las ramplas de acopio para no pagar a los trabajadores.

⁹⁹ TAURAN, Erasmo. (19 de septiembre de 2014). Vergüenzas del Ejército: Las crueles matanzas que manchan la historia militar chilena. Radio Biobío. Consultado en agosto 2022 en:

<https://www.biobiochile.cl/noticias/2014/09/19/vergüenzas-del-ejercito-las-crueles-matanzas-que-manchan-la-historia-militar-chilena.shtml>

¹⁰⁰ Idem.

¹⁰¹ RECABARREN ROJAS, Juan Floreal (2002). Episodios de la Vida Regional. Ediciones Universitarias, Universidad Católica del Norte. Antofagasta, Chile. Consultado en septiembre 2022 en:

<http://www.memoriachilena.cl/archivos2/pdfs/MC0027713.pdf>

¹⁰² BIBLIOTECA NACIONAL DE CHILE. Masacre de la Escuela Santa María de Iquique. Memoria Chilena. Consultado en junio 2022 en: <https://www.memoriachilena.gob.cl/602/w3-article-3604.html>

Según cálculos conservadores, fuerzas militares y de la Armada, dejaron un reguero de 2.200 muertos el 21 de diciembre de 1907. Cálculos menos alentadores hablan de 3.600 muertos, entre hombres, niños y mujeres, agolpados en los pasillos y espacios comunes del establecimiento educacional¹⁰³.

Este acontecimiento tuvo tal relevancia en la época, que quedó plasmado como uno de los episodios más recordados de la historia del movimiento obrero chileno, instando posteriores estudios académicos e intelectuales, y expresiones estéticas que perviven en la memoria de muchos, hasta la actualidad.

“Los sucesos que culminaron en la trágica masacre de la Escuela Santa María de Iquique, el 21 de diciembre de 1907, constituyeron unos de los hitos más emblemáticos del movimiento obrero chileno. La mediación del gobierno durante la huelga, su masividad y su fatal desenlace, le dieron una especial connotación al conflicto, además de afectar profundamente la actividad salitrera y de provocar un fuerte impacto en la época, reflejado en la extraordinaria difusión de los acontecimientos en la prensa”¹⁰⁴.

En esta época nacen las primeras mutuales, sociedades de resistencia y de socorro mutuo, con fines similares a los probados en Europa: ayudar y brindar protección a los trabajadores y trabajadoras afiliados, ante accidentes, enfermedad o muerte.

“Desde 1840, a lo largo de todo Chile, se organizaron agrupaciones de trabajadores y trabajadoras destinadas a brindar protección ante accidentes, enfermedad o muerte a sus afiliados. De forma solidaria, las mutuales y sociedades de socorro mutuo reunían sumas de dinero -a partir de la cotización directa de sus miembros, por lo general agrupados por tipo de oficio o lugar de

¹⁰³ Vergüenzas del Ejército: Las crueles matanzas que manchan la historia militar chilena. Radio Biobío, 19 de septiembre de 2014. Consultado en octubre 2022 en: <https://www.biobiochile.cl/noticias/2014/09/19/vergüenzas-del-ejercito-las-crueles-matanzas-que-manchan-la-historia-militar-chilena.shtml>

¹⁰⁴ BIBLIOTECA NACIONAL DE CHILE. Masacre de la Escuela Santa María de Iquique. Memoria Chilena. Consultado en octubre 2022 en: <https://www.memoriachilena.gob.cl/602/w3-article-3604.html>

trabajo- que les permitía cubrir los gastos de enfermedad, invalidez o fallecimiento de sus cotizantes”¹⁰⁵.

“Estas asociaciones se vincularon desde sus inicios, a las distintas formas de organización política del movimiento popular chileno, desde la Sociedad de la Igualdad (1850-1851) hasta la formación de los primeros partidos políticos obreros. A su alero florecieron las tertulias y filarmónicas, instancias de desarrollo de la vida cultural y la educación autogestionada por los trabajadores y trabajadoras organizados”¹⁰⁶.

Nacimiento del Sindicalismo en Chile

Con este influjo inicial, mutualista, y de connotaciones trágicas, los trabajadores y trabajadoras deciden hacer frente con la organización sindical, exigiendo a empleadores y al Estado, hacerse cargo de las demandas por trabajos y sueldos justos, jornadas de trabajo acotadas y sistemas de protección social para la seguridad en el trabajo, atención médica y salud, además de un sistema previsional que provea una vejez digna al final de la etapa laboral activa.

Sin embargo, el camino escogido tiene un matiz diferenciador. Al poco andar, estas organizaciones sindicales comienzan a agruparse con fines políticos, convencidos que su papel era incidir desde la acción política con propuestas donde el trabajo era la moneda de cambio para conducir hacia un Estado protector de todos los ciudadanos¹⁰⁷. Esta es quizás una de las peculiaridades más relevantes que adquieren los movimientos sindicales en Chile, pasando a convertirse en el sustrato para el nacimiento de los partidos obreros nacionales.

En 1909 nace la Federación Obrera de Chile (FOCH), que llegó a tener 30.000 trabajadores asociados hacia 1921. Fue la primera organización masiva en Chile. Sus raíces estaban en los trabajadores ferroviarios, las salitreras del norte y trabajadores y artesanos del sur.

¹⁰⁵ BIBLIOTECA NACIONAL DE CHILE. "Mutuales y organizaciones de Socorro Mutuo", en: El Estado de Bienestar Social (1924-1973). Memoria Chilena. Consultado en octubre 2022 en: <https://www.memoriachilena.gob.cl/602/w3-article-93765.html>

¹⁰⁶ Idem

¹⁰⁷ PINTO VALLEJOS, J. (1999). *Socialismo y Salitre: Recabarren, Tarapacá y la Formación del Partido Obrero Socialista*. HISTORIA, Vol. 32, 1999: 315-366. Instituto de Historia. Pontificia Universidad Católica de Chile.

La FOCH nació al alero del Partido Democrático, organización política que proponía mejorar los problemas sociales que vivían los trabajadores. En dicho partido militaba una figura emblemática, pero aún desconocida, que también se unió a la FOCH: Luis Emilio Recabarren (1876-1924)¹⁰⁸.

Tipógrafo de oficio, Recabarren impulsó la alfabetización de las clases trabajadoras, apostando por la información y la educación como principales medidas para llevar luz y conocimiento a los trabajadores. Funda periódicos y hace de la prensa escrita la primera herramienta de lucha. Los medios de comunicación autogestionados se convierten en el instrumento para proyectar y compartir el descontento.

“Recabarren, un impresor, procedía del Partido Democrático, al que se había unido al poco tiempo de fundarse el mismo y por el que fue elegido diputado en 1906 por Antofagasta sin que pudiera tomar posesión de su acta en el Congreso por impedírsele éste. En 1909 se adhirió a la FOCH. Su labor como organizador y creador de numerosos periódicos obreros le convirtieron en una figura con creciente ascendiente entre los trabajadores. En 1919 encabezó la fracción revolucionaria de la FOCH que pasó a dirigir esta central; en 1921, cuando el sindicato sumaba treinta mil afiliados, consiguió que se sumara a la Internacional Sindical Roja. En 1922 fundó el Partido Comunista. Pese a la brevedad del período en que ocupó puestos de responsabilidad, la influencia de Recabarren en el movimiento obrero fue profunda y duradera”¹⁰⁹.

El agitado comienzo del Siglo XX chileno se vio agravado por el declive de la minería del salitre. Tras el término de la Primera Guerra Mundial (1914-1918), las potencias habían descubierto fórmulas de reemplazo y dejaron de importar el mineral. Con el cierre de las salitreras, oleadas de obreros abandonaron las oficinas extractivas, que hoy se replican en imágenes de postal, vacías de

¹⁰⁸ GREZ TOSO, Sergio (2013). *El Partido Democrático de Chile: de la Guerra Civil a la Alianza Liberal (1891-1899)*. Historia (Santiago) vol.46 no.1. Instituto de Historia. Pontificia Universidad Católica de Chile.

¹⁰⁹ Historia de Chile: *De Balmaceda a Ibáñez. Las primeras organizaciones*. Consultado en octubre 2022 en: <http://biografiadechile.cl/detalle.php?IdContenido=1360&IdCategoria=75&IdArea=334&status=S&TituloPagina=Historia%20de%20Chile&pos=18>

personas, como las emblemáticas Humberstone y Santa Laura, reconocidas por la Unesco como Patrimonios de la Humanidad.

Los Obreros no se Fueron, Merodean en Nuestra Ciudad

Santiago y las principales ciudades del país, se vieron sobrepasadas por masas de trabajadores, convertidos en cesantes e indigentes. Nacen los cités a poco de iniciado el Siglo XX, como una medida accesible para quienes lograron juntar algún capital, y los conventillos. Los otros, los obreros empobrecidos, se instalaron en los extramuros de la urbe, formando barriadas y tomas, donde campeaba el hambre, la desnutrición, la falta de servicios básicos y el doloroso fantasma de enfermedades colectivas como el tifus, la poliomielitis y la tuberculosis.

“La promulgación de las leyes sociales y el Código del Trabajo, entre 1925 y 1931, cambió radicalmente la conformación del movimiento obrero y las organizaciones de trabajadores. A partir de entonces los sindicatos y sus federaciones se debatieron entre asumir la nueva legislación y someterse a sus reglas, **como fue el caso de los obreros y empleados del sector estatal** y las grandes empresas, o continuar con el discurso clasista y revolucionario. La dirección del movimiento obrero que adhirió esta última línea, se dividió entre tres grandes organizaciones: la FOCH ligada al Partido Comunista, la CGT (Confederación Nacional de Trabajadores), de inspiración anarquista, y la CNS (Confederación Nacional de Sindicatos), de origen socialista”¹¹⁰.

En este punto se produce una división que permanece presente: los funcionarios o empleados públicos con sus organizaciones sindicales llamadas “asociaciones” y los trabajadores del sector privado con sus “sindicatos”. Cada cual con distintas normativas laborales. Sólo como ejemplo, los funcionarios públicos realizan “paros” (no huelgas), con los resguardos de “turnos éticos” que aseguren la atención de “usuarios” en los servicios esenciales. Asimismo, a nivel administrativo los funcionarios estatales se rigen por las normativas del Estatuto Administrativo, mientras los trabajadores privados lo hacen por el Código del Trabajo.

¹¹⁰ BIBLIOTECA NACIONAL DE CHILE. El movimiento obrero (1909-1953). Memoria Chilena. Consultado en noviembre 2022 en: <http://www.memoriachilena.gob.cl/602/w3-article-3392.html>

Otro aspecto a destacar. En 1934, una fuerte represión a una huelga ferroviaria nacional durante el gobierno de Arturo Alessandri, llevó en 1936 a una reagrupación de las organizaciones en la Confederación de Trabajadores de Chile (CTCH). Esta fue la principal organización de trabajadores por una década, hasta su desintegración en 1946.

En paralelo, los trabajadores del Estado de la administración central, cajas de previsión, instituciones descentralizadas y empresas estatales, armaron su propio conglomerado. En 1943 fundan la Agrupación Nacional de Empleados Fiscales (ANEF), de la mano de una figura señera: Clotario Blest Riffo (1899-1990), mismo que conduciría las acciones de reunificación obrera tras la debacle de la CTCH.

“A fines de la década de 1940, el movimiento obrero, que estuvo fuertemente ligado al Partido Comunista a través de la Confederación de Trabajadores de Chile (CTCH), fue fuertemente reprimido y debilitado por el gobierno de Gabriel González Videla al promulgar la Ley de Defensa de la Democracia o "Ley Maldita". En consecuencia, la conducción del movimiento de trabajadores fue asumido por las **organizaciones de empleados, especialmente del sector público**, los que a través del liderazgo de Clotario Blest lograron organizar una nueva confederación de trabajadores en 1953: la Central Unitaria de Trabajadores (CUT)”¹¹¹.

Clotario Blest, recordado por su larga barba blanca, mameluco azul y cordón franciscano amarrado a la cintura, es una figura fundamental para los funcionarios públicos, lo mismo que Tucapel Jiménez, asesinado en 1982, durante la Dictadura Militar.

El Golpe de Estado de 1973, viene a representar una larga noche oscura. Mediante el Bando Militar del 17 de septiembre de 1973, se cancela la personalidad jurídica de la CUT y luego por Decretos Ley (DL) viene la expropiación de sus bienes y patrimonio, la suspensión de las reuniones sindicales y el colapso de toda forma de organización.

¹¹¹ BIBLIOTECA NACIONAL DE CHILE. El movimiento obrero (1909-1953). Memoria Chilena. Consultado en noviembre 2022 en: <http://www.memoriachilena.gob.cl/602/w3-article-3392.html>

La instauración de la Constitución de 1980 trae una refundación de Chile. Se instala el sistema Neoliberal diseñado por la Escuela de Chicago y su mentor, Milton Friedman, llevando a la privatización de todas las áreas de la vida social y económica, y el diseño de un Estado subsidiario, que “sólo participa temporalmente en aquellos sectores económicos en los que los privados no puedan hacerlo por sus limitaciones o porque no les es rentable participar”¹¹².

En noviembre de 1980, se crea el sistema de capitalización individual obligatorio administrado por las AFP privadas, y se eliminan las cajas de previsión del sistema de reparto para los civiles, mas no para las Fuerzas Armadas y de Orden. Para los trabajadores que mantuvieron el sistema antiguo, se crea el INP (Instituto de Normalización Previsional) para administrar sus pagos.

Nace la Anatrinp

El retorno de la democracia trae consigo la rearticulación de la CUT en 1988, con la integración de la ANEF.

Al alero de este impulso, los trabajadores del INP se articulan el 19 de marzo de 1991 en la Anatrinp, “Asociación Nacional de Trabajadores del Instituto de Normalización Previsional (Anatrinp)”, obteniendo personalidad jurídica el 08 de mayo de 1993.

Desde su fundación, Anatrinp no sólo se convirtió en una importante entidad de representación sindical, logrando una alta adhesión de los funcionarios que representa, sino que también ha llevado adelante importantes acuerdos a nivel institucional para mejorar las condiciones económicas y de clima laboral.

¹¹² Diariococonstitucional.cl. (s.f.). Estado Subsidiario. Consultado en noviembre 2022 en: <https://www.diariococonstitucional.cl/temas-civicos/estado-subsidiario/>

FUENTES Y BIBLIOGRAFÍA

ABENDROTH, W. (1968). *Historia social del movimiento obrero europeo*. Madrid, España. Ediciones Cultura Popular.

BIBLIOTECA NACIONAL DE CHILE. "*Mutuales y organizaciones de Socorro Mutuo*", en: El Estado de Bienestar Social (1924-1973). Memoria Chilena. Disponible en <https://www.memoriachilena.gob.cl/602/w3-article-93765.html>
Consultado en noviembre 2022.

BIBLIOTECA NACIONAL DE CHILE. *El movimiento obrero (1909-1953)*. Memoria Chilena. Disponible en <http://www.memoriachilena.gob.cl/602/w3-article-3392.html>
Consultado en noviembre 2022.

BIBLIOTECA NACIONAL DE CHILE. *Masacre de la Escuela Santa María de Iquique*. Memoria Chilena. Disponible en <https://www.memoriachilena.gob.cl/602/w3-article-3604.html>
Consultado en noviembre 2022.

BRAVO ELIZONDO, P. (1993). *Santa María de Iquique 1907: Documentos para su historia*. Ediciones del Litoral. Santiago de Chile.

CORBETTA, P. (2007). *Metodología y técnicas de investigación social. Edición revisada*. Madrid, España. McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.U.

CUENTA PÚBLICA PARTICIPATIVA IPS- CHILEATIENDE 2021.

<https://s3-sa-east->

[1.amazonaws.com/cdn.ips.gob.cl/newsletter/VARIOS/Libro%20Cuenta%20Publica%202021_120522.pdf](https://s3-sa-east-1.amazonaws.com/cdn.ips.gob.cl/newsletter/VARIOS/Libro%20Cuenta%20Publica%202021_120522.pdf)

Consultado en noviembre 2022.

- DE MORAGAS, M. (2011). *Interpretar la comunicación. Estudios sobre medios en América y Europa*. Editor digital: Titivillus. ePub base r1.2
- D.F.L. NÚM 1. 2002, Ministerio del Trabajo y Previsión Social. *Código Del Trabajo*. Santiago de Chile. Galas Ediciones. (2022, versión actualizada).
- FERNÁNDEZ, J.L. y BAJO, A. (2012). *La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad*. Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC. N° 6 Vol 6. Segundo semestre, julio-diciembre 2012. Págs. 130 a 143.
- FREEMAN, R. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- GOBIERNO DE NAVARRA. *¿Cómo Planificar la Comunicación desde una Institución Pública?. Metodología para el diseño de planes de Comunicación*. Primera versión: diciembre 2011. Evaluación y Calidad. Gobierno de Navarra.
- GREZ TOSO, S. (2013). *El Partido Democrático de Chile: de la Guerra Civil a la Alianza Liberal (1891-1899)*. Historia (Santiago) vol.46 no.1. Instituto de Historia. Pontificia Universidad Católica de Chile.
- HARVEY, D. (2007). *Breve historia del Neoliberalismo*. Madrid España. Ediciones Akal.
- LARREA, J.J. (2010). *Comunicación Política en Latinoamérica: gestión, campañas y TIC's*. Argentina, Grupo DIRCOM.
- LEY 18.834, *Estatuto Administrativo*. Santiago de Chile. Galas Ediciones. (2022, versión actualizada).

MARTÍNEZ, L. (2020). *Los sindicatos, de la Revolución Industrial al Siglo XXI*.
<https://elordenmundial.com/sindicatos-historia-sindicalismo/>
Consultado en noviembre 2022.

MATILLA, K. (2008). Colección DIRCOM. *CÓMO HACER UN PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN, Volumen I, Un modelo de planificación estratégica, paso a paso*.
Barcelona, España. Editorial UOC.

PINTO VALLEJOS, J. (1999). *Socialismo y Salitre: Recabarren, Tarapacá y la Formación del Partido Obrero Socialista*. HISTORIA, Vol. 32, 1999: 315-366. Instituto de Historia.
Pontificia Universidad Católica de Chile.

PORTER, M. (2011). *¿Qué es la estrategia?* En *Harvard Business Review*, pp. 100-117.

RAMIREZ NECOCHEA, H. (1986). *Historia del Movimiento Obrero en Chile*. Segunda Edición.
Concepción, Chile. Ediciones LAR.

RECABARREN ROJAS, J.F. (2002). *Episodios de la Vida Regional. Antofagasta, Chile*.
Ediciones Universitarias, Universidad Católica del Norte.
<http://www.memoriachilena.cl/archivos2/pdfs/MC0027713.pdf>
Consultado en noviembre 2022.

RESUMEN EJECUTIVO CUENTA PÚBLICA 2021 IPS.

<https://www.ips.gob.cl/servlet/internet/inicio/conozcanos/cuenta-publica>

<https://www.ips.gob.cl/servlet/internet/archivo/1421812294964/resumen-ejecutivo-cpp-ips-2021.pdf>

Consultado en noviembre 2022.

RODRÍGUEZ, D. (2005). *Diagnóstico organizacional*. México D.F. Alfaomega.

THOMPSON, E.P. (1963). *La formación de la clase obrera en Inglaterra*. Madrid, España.
Capitán Swing Libros.

TIRONI, E. y CAVALLO, A. (2006). *Comunicación Estratégica, Vivir en un mundo de señales*.
Santiago de Chile. Aguilar Chilena de Ediciones S.A.