Las dificultades de la Fundación Ashoka

para identificar e involucrar a nuevos líderes

Ámbar Castillo C.

Pablo A. Douzet J.

Samuel Muñoz B.

Universidad Finis Terrae

Plan de Comunicación Estratégico y Digital

Magíster en Comunicación Estratégica y Digital

Profesor tutor: Paul Venturino

1 de diciembre de 2023

AGRADECIMIENTOS

En esta instancia final del proceso del Magíster en Comunicación Estratégica y Digital, resulta importante reconocer:

En primer lugar, al equipo de la Fundación Ashoka Chile, quienes mostraron gran disposición y confianza para colaborar en la construcción del trabajo final del magíster.

En segundo lugar, a nuestros profesores del Magíster, especialmente a nuestro tutor Paul Venturino, quienes a través de sus conocimientos y experiencias, enriquecieron nuestro postgrado.

Y por último y lo más importante, destacar a nuestras familias que fueron el pilar fundamental, a través del cariño, respeto y paciencia, para cumplir con nuestro objetivo de finalizar este desafío.

Ámbar, Samuel y Pablo

ÍNDICE

1. **Antecedentes**……..9
    a. Antecedentes de la organización……9
    b. Desempeño interno y externo……14
    c. Conflictos a los que esté expuesta…….27
    d. Posicionamiento previo al plan…….28
    e. Auditoría de percepciones entre públicos objetivos……..31
    f. Descripción de contextos……...35
    g. Descripción del contexto digital y de redes sociales…….43
2. **Objetivos**…….59
    a. Justificación de por qué la comunicación estratégica es relevante para solucionar el problema que enfrenta la organización……..59
    b. Objetivo corporativo……..59
    c. Objetivo comunicacional……...59
3. **Propuesta estratégica**…….59
    a. *Issues* o asuntos críticos…….55
    b. Estrategia……61
    c. Concepto..……..62
    d. Mensajes claves…….62

e. Definición de audiencias…….. 63

4. Propuesta de acciones y Carta Gantt…..……..……63

a. Acciones……..……..64

b. Carta Gantt ……...……..……..76

5. Medición de resultados……...……...77

6. Presupuesto de trabajo……..80

7. Conclusiones……81

Referencias…….……83

Notas……...……85

Resumen

Las dificultades de la Fundación Ashoka para identificar e involucrar a nuevos jóvenes[1]

Ámbar Castillo[2], Pablo Douzet[3], Samuel Muñoz[4]

Resumen: Este trabajo presenta la creación de un Plan de Comunicaciones para la Fundación Ashoka. La situación actual de la Fundación tiene relación con el desconocimiento de las oportunidades que puede entregarle a los jóvenes agentes de cambio y a la búsqueda limitada de jóvenes (sólo en la Región Metropolitana).

El objetivo del plan es vincular a la organización con sus principales stakeholders, reforzar sus fortalezas y posicionarla entre ellos con una imagen corporativa sólida y atractiva.

De esta forma, este plan permitirá mejorar el relacionamiento con la red de aliados estratégicos y profundizar la de emprendedores sociales que ya han participado junto Ashoka, potenciando la fuerza del ecosistema que la Fundación ya ha logrado desarrollar.

Palabras claves: Joven agente de cambio; Fellows; Aliados Estratégicos; Emprendedores Sociales; Ecosistema Social.

---

[1] Trabajo realizado para optar al grado de Magíster de Comunicación Estratégica Digital de la Universidad Finis Terrae Versión 2023.

[2] Universidad Finis Terrae – UFT (Chile)
ambarcastilloc@gmail.com

[3] Universidad Finis Terrae – UFT (Chile)
e-mail: pdouzet@gmail.com

[4] Universidad Finis Terrae – UFT (Chile)
samuel.munoz.bachmann@gmail.com

Abstract

[en] Ashoka Foundation's difficulties in identifying and engaging new youth

Abstract:

This work presents the creation of a Communications Plan for the Ashoka Foundation. The current situation of the Foundation is related to the lack of knowledge of the opportunities it can provide to young agents of change and the limited search for young people (only in the Metropolitan Region).

The objective of the plan is to link the organization with its main stakeholders, reinforce its strengths and position it among them with a solid and attractive corporate image.

In this way, this plan will improve the relationship with the network of strategic allies and deepen that of social entrepreneurs who have already participated with Ashoka, enhancing the strength of the ecosystem that the Foundation has already managed to develop.

Cómo citar: Douzet-Jeldres, P.A..; Castillo-Castillo, A.A.; Muñoz-Bachmann, S.E. Las dificultades de la Fundación Ashoka para identificar e involucrar a nuevos jóvenes.

Introducción

Nuestro país es uno de los primeros en Latinoamérica en contar con una gran cantidad de emprendimientos sociales, Aunque esta aseveración parece paradójica, dado que es uno de los países con mayor desigualdad social.

Buscando aclaraciones a esta contradicción, hay una pequeña parte de esa explicación que queda comúnmente fuera de la discusión, pero que es tremendamente importante: el gran empuje que tienen los chilenos en el área de emprendimiento y la innovación social.

Muchos ejemplos de instituciones de emprendimiento han avanzado rápidamente. Tal es el caso de la Fundación Ashoka. Esta fundación de liderazgo social, privada y sin fines de lucro, fue fundada por el estadounidense (Bill Drayton), y rápidamente se ha expandido por el mundo. Su foco principal es establecer el campo del emprendimiento social.

Los esfuerzos de Ashoka se centran en promover una sociedad donde las personas tengan la motivación y las herramientas para ser agentes de cambios sistémicos positivos. Define su labor de esta forma, pues considera fundamental asumir un compromiso para ayudar al mundo en su adaptación a una época definida mucho más por el cambio que por la repetición.

Teniendo claro el accionar de la institución, en este proyecto de estrategia comunicacional y digital mostraremos cómo una fundación social en Chile puede lograr una planificación de su trabajo, que les dé coherencia a sus acciones y que les permita llevar a cabo un plan de trabajo para cumplir los objetivos planteados.

Para ello, en primera instancia, planteamos una contextualización de la labor de la Fundación Ashoka, donde se explica el formato de acción de esta organización y que permite entender también las dificultades que presenta para identificar e involucrar a nuevos jóvenes líderes.

Es a partir de estos antecedentes que descubrimos la problemática que tiene la fundación en sus líneas de acción y que configuran los objetivos del plan estratégico, que, como veremos, tiene que ver con debilidades bastante acotadas y que son de tratamiento específico.

Con dicho análisis, planteamos una estrategia formal para lograr los objetivos a través de conceptos, mensajes claves y la identificación de los públicos específicos, hecho que se transforma en relevante y que permite actuar de manera ajustada y sistémica.

Finalmente, detallamos las acciones del plan estratégico que permitirán lograr los objetivos. A través de este trabajo, hemos descubierto que, si bien las buenas intenciones son fundamentales para llevar a cabo una labor tan destacable como la que realiza la Fundación Ashoka y otras instituciones de emprendimiento social, no son suficientes para lograr motivar a un mayor número de jóvenes agentes de cambio.

1. Antecedentes

a. Antecedentes de la Organización

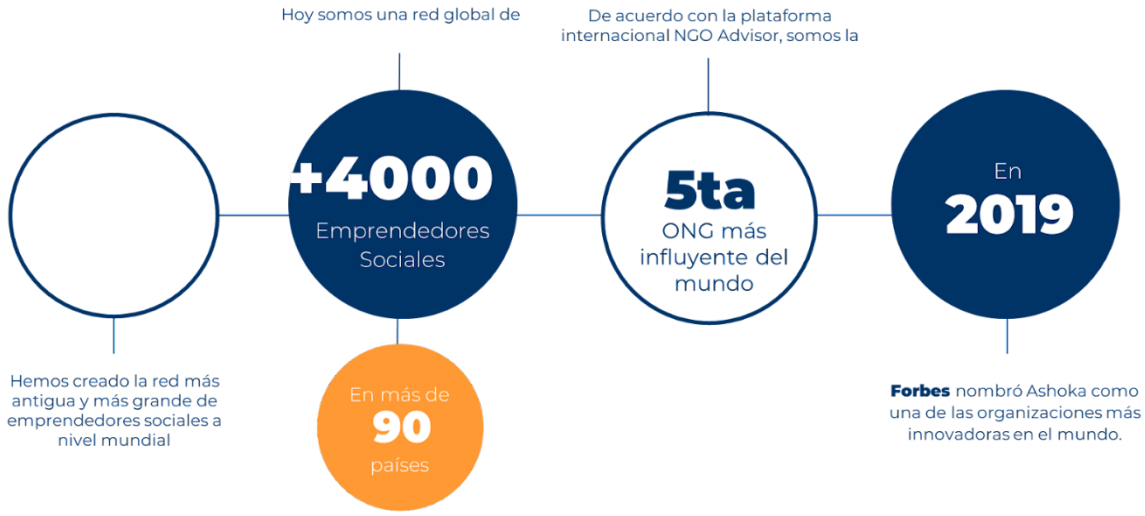
a.1. Ashoka en el Mundo y Chile.

La Fundación de Liderazgo Social Ashoka es una institución privada sin fines de lucro fundada en 1980 por el estadounidense Bill Drayton, reconocida como la asociación de emprendedoras y emprendedores sociales más grande del mundo (Carranza, A., 2022) [i].

Su misión como organización global es impulsar el emprendimiento y la innovación con impacto social. Esto lo logra identificando y potenciando una red de emprendedoras y emprendedores sociales que hoy está presente en más de 95 países. Tras 40 años de labor, cuenta con más de 4.000 miembros -llamados Ashoka Fellows- y 300 trabajadores.

Figura 1.

Red global Ashoka



La oficina de Ashoka en Chile existe desde 2013 y está integrada por cuatro personas en su staff estable más tres colaboradoras. Estas son:

-Valentina Valech - Directora Chile

-Barbara Teo Domínguez - Venture/Fellowship

-Luciana Goles - Directora Juventud

-Anke Kessler - Venture/Fellowship & Finanzas

-Rosario Cardemil – Comunicaciones

-Constanza Courdurier - Gestión de Proyectos

-Clemencia Silva - Comunicaciones, Diseño & Gestión

El directorio para el capítulo chileno de Ashoka está integrado por Héctor Jorquera, Paula Recart y Ana María Schindler, y se aboca a las materias administrativas en nuestro país. Para efectos comunicacionales, el directorio global de la Fundación es el responsable de todas las acciones desarrolladas a nivel mundial.

Los esfuerzos de Ashoka se centran en promover una sociedad donde las personas tengan la motivación y las herramientas para ser agentes de cambios sistémicos positivos. Define su labor de esta forma, pues considera fundamental asumir un compromiso para ayudar al mundo en su adaptación a una época definida mucho más por el cambio que por la repetición.

Así, esta fundación identifica y apoya a los principales emprendedores sociales, aprende de los patrones de sus innovaciones y moviliza una comunidad global que adopta estos nuevos marcos para construir un mundo de agentes de cambio.

A estos últimos los define como personas que reúnen ciertas características particulares: son empáticos para identificar los problemas, creativos para llegar a una solución y tienen la motivación para hacer cambios en su propia familia, comunidad, barrio o país. Según Ashoka, son el tipo de persona que se necesita para enfrentar en conjunto los desafíos de la humanidad, líderes que encabecen movimientos y conduzcan al resto hacia el cambio.

En cuanto a su modo de trabajo, los procedimientos de Ashoka al momento de empoderar y apoyar a sus integrantes se centran, de manera mayoritaria, en reunir a las personas y organizaciones necesarias para generar alianzas que potencien un cambio. De esta forma, mediante alguno de sus programas, como el orientado a los jóvenes, Ashoka trabaja desde distintas aristas, por ejemplo, la educación. Allí, entonces, realiza su labor en colegios y universidades para que estos establecimientos luego hagan los cambios y formen agentes de

cambio internamente. Así, se incorpora en todas las disciplinas la visión de la agencia de cambio, innovación social y el cambio sistémico. También la fundación se ocupa de diseñar planes para que las universidades luego se reúnan y compartan la metodología.

La otra modalidad de trabajo ofrecida por Ashoka es un servicio más directo. En este caso, se ocupa de generar instancias de encuentros entre líderes para formar vínculo, comunidad y una red; brinda oportunidades de desarrollo para las habilidades de liderazgo y emprendimientos de sus integrantes a través de cursos web, algunos impartidos por la misma fundación y otros por organizaciones aliadas; también visibiliza en los medios de comunicación a sus integrantes; eventualmente, ofrece programas de mentorías dictados por especialistas en distintos ámbitos; y selecciona a emprendedores sociales que trabajen con jóvenes.

a.2. Millones de Agentes de Cambio.

En la sede chilena de Ashoka, hoy y por los próximos dos a tres años, el acento principal está puesto en el segmento de los jóvenes, precisamente en quienes este trabajo se centrará. En este camino, la organización trabaja de manera colaborativa junto con aliados estratégicos, que pueden ser sus mismos fellows, universidades, organizaciones de la sociedad civil, sector público y privado, y medios de comunicación. El objetivo es formar “equipos de equipos” que permitan acelerar el ecosistema de innovación en Chile y formar agentes de cambio.

Más detalladamente, Fundación Ashoka realiza una segmentación etaria entre sus jóvenes agentes de cambio y le otorga algunos atributos generales a cada grupo:

-Jóvenes de 15 a 18 años: manifiestan algún tipo de liderazgo o motivación para hacer cambios. Aún no son emprendedores sociales ni tampoco jóvenes agentes de cambio, sino que están en proceso de serlo.

-Jóvenes de 18 a 25 años: en su mayoría son estudiantes emprendedores, y pertenecen a alguna agrupación, fundación o institución en la que se encuentran realizando innovaciones y cambios sociales.

-Jóvenes de 25 a 29 años: en este rango etario ya son emprendedores sociales. Líderes que encabezan movimientos y que conducen hacia un cambio sistémico.

A pesar de esta segmentación determinada por Ashoka, en la práctica no es del todo aplicable en cada uno de los rangos etarios, pues un joven de 15 a 18 años puede ser un agente de cambio, y lo mismo sucede en el resto de los rangos de edad. Por lo tanto, esta caracterización no siempre es concluyente debido a las excepciones en cada uno de los niveles de edad.

En nuestro país, la fundación ha desarrollado varios programas, entre los cuales los principales son:

-Venture y Fellowship: cada miembro se compromete a la creación y defensa de nuevos patrones del bien social para colaborar en la red y cocrear la visión de Ashoka.

-Ashoka U: a través de la colaboración con los colegios y las universidades, busca derribar las barreras al cambio institucional y fomentar una cultura de innovación social para hacer una diferencia en la educación de millones de estudiantes.

-Hola América: su objetivo es fortalecer la innovación social enfocándose en migración y personas refugiadas con el objetivo de dar más y mejores soluciones para el bien común.

-Lab4U: Pensado para desarrollar habilidades de indagación científica, formulación de proyectos y de agencia de cambio en los jóvenes. Busca fomentar la autoeficacia de los estudiantes, aumentando su motivación y el compromiso con su propio futuro educacional.

-Curso de Innovación en Salud 2021: busca que los estudiantes universitarios aprendan y entiendan la innovación social como una herramienta para resolver desafíos profesionales en el futuro. Consta de metodología teórica (design thinking, procedimientos innovadores, estudios de casos de innovación en salud, etc.) y un desafío práctico.

-City Makers: vincula a innovadores sociales y ejecutivos de la Asociación de Desarrolladores Inmobiliarios con el fin de potenciar iniciativas que creen ciudades más resilientes y sostenibles a través de la innovación social.

-Millones de Agentes de Cambio: programa centrado en jóvenes líderes entre 15 y 29 años que entregan soluciones a problemas sociales a través de una idea o proyecto propio, o participan de uno. Son personas que buscan realizar cambios positivos en sus comunidades, transformando las realidades de muchas personas. Se caracterizan por su creatividad, empatía, trabajo en equipo y liderazgo.

b. Desempeño Interno y Externo

b.1. Reporte de Impacto 2022.

Aunque no hace públicos sus balances anuales, en el Reporte de Impacto 2022 de Ashoka Chile (Reporte de Impacto Ashoka Chile, 2022) [ii] se describe que durante este periodo la fundación se focalizó en potenciar la cultura de agencia de cambio en ciertos campos estratégicos para nuestro país y región: migración, nueva longevidad, liderazgo juvenil y educación.

En el mismo documento, se contabilizan 54 fellows activos, de los cuales 18 son mujeres y 34 hombres, representando porcentajes de 35% y 65%, respectivamente. Hay nueve más que no están activos.

-Aportes: en cuanto a aportes económicos, 2022 comenzó para la fundación con un plus y todas sus cuentas al día, además de un pequeño excedente en el 18% del llamado "GSS" que deben pagar a Ashoka Global sobre todos sus gastos.

En febrero, recibieron financiamiento de Metlife Foundation para la línea bianual de trabajo Nueva Longevidad, con un 60% para el partner Travesía 100 y el 40% restante para la Fundación.

Otro fondo recibido fue el de la Fundación Olivo, del cual el 75% corresponde a su socio Lab4 U. El objetivo, en este caso, es promover el uso de la ciencia como facilitador de la agencia de cambio entre estudiantes de Santiago y regiones.

De la Fundación Luksic recibieron la cuota final del programa "Mueve TP", que ayuda a identificar agentes de cambio en la formación técnica.

En el marco de la alianza "Making More Health" de Ashoka Global con Boehringer Ingelheim, volvieron a recibir un fondo para apoyar un curso de innovación en salud, además de crear una comunidad de innovadores trabajando en el tema de Salud Mental y Mujer.

A su vez, la Asociación de Desarrolladores Inmobiliarios de Chile (ADI) les otorgó un fondo para el programa "Citymakers".

Además, recibieron un premio por la búsqueda y selección del fellow Gonzalo Vial, de parte de Ashoka Global, en alianza con LeFil.

En la línea de trabajo “Hola América”, recibieron un fondo para cambiar narrativas negativas sobre la migración, donde una parte correspondía a la oficina de Ashoka Argentina, y también pagaron un fee al programa Globalizer de Ashoka Global por el uso de la metodología.

Actualmente, durante 2023 Ashoka está funcionando también con aportes recibidos de Fundación Metlife, el Banco Interamericano de Desarrollo y Fundación de Zürich

-Gastos: en cuanto a gastos, pagaron a la consultora 2811 por la organización del curso de “Making More Health”. Asimismo, cubrieron la visita del entrevistador Jack Edwards en ocasión del panel de selección donde se reconfirmaron a los fellows electos en pandemia, Margarita Guzmán y Gonzalo Vial, y al nuevo fellow Rafael Rincón.

Invirtieron también en organizar un encuentro entre fellows, el primero presencial después de la pandemia, y en un retiro del equipo.

Dentro del marco de la alianza con Lab4U – Fundación Olivo, invitaron a jóvenes de diferentes regiones del país a conocer a la joven agente de cambio Isidora Guzmán en el Museo Interactivo Mirador.

-Resultado: después de pagar los sueldos del staff contratado y de las consultoras, además de diseñadores, speakers, videastas, practicantes y servicios de apoyo tales como el posicionamiento en redes, Ashoka Chile quedó con un superávit al 31.12.2022 que, según consta en su Reporte de Impacto 2022, les permitirá solventar gastos básicos al menos por dos años.

b.2. Programa Millones de Agentes de Cambio.

Para este programa en específico -que, como vimos, será el centro de interés de este trabajo- Ashoka Chile definió durante 2023 ocho temáticas en las que lleva a cabo su labor con los

jóvenes cuyas historias son recorridas por un factor común: que todas y todos podemos ser agentes de cambio. Estas temáticas son:

-Educación

-Clima y Planeta

-Género

-Diversidad e Inclusión

-Tecnología, Ciencias y Humanidad

-Salud Mental

-Migración

-Nueva Longevidad

Para cada una de las temáticas, la fundación escogió a un joven cuyo proyecto fuera emblemático en esa área. De esta forma, el listado quedó conformado de la siguiente forma:

-Josefa Cortés (Educación): creadora del dispositivo Palpa, para el autochequeo del cáncer de mama.

-Cristián Ugarte (Clima y planeta): líder del proyecto de eco-habitabilidad Festival de Conservación Vista Baker.

-Julieta Martínez (Género): fundadora de la red de innovación social Tremendas.

-Isidora Guzmán (Diversidad e inclusión): creadora de la plataforma para visibilizar la discapacidad @encuentratulugar.cl

-Constanza Flores (Tecnología, Ciencias y Humanidad): geofísica y divulgadora de sismos.

-Andrea Henríquez (Migración y al mismo tiempo Salud Mental): fundadora de la organización Volando en V, que trabaja por la convivencia positiva y previene la violencia en el aula.

-Victoria Pavez (Nueva Longevidad): trabajadora Social Geroactivista y Bienestar Mayor.

b.3. Análisis FODA.

-Fortalezas

-Ashoka logra empoderar a los jóvenes agentes de cambio para que hagan cambios sistémicos. Trabaja sobre el concepto de participación y acción con los nuevos integrantes, centrándose en el sello distintivo común de la fundación y los jóvenes.

-Alcanza una fuerte identificación de sus integrantes con la filosofía de la organización.

-Puede ofrecerles oportunidades de colaboración a los jóvenes agentes de cambio.

-Entrega apoyo por medio de mentorías y conexiones con los fellows expertos en temáticas que les interesan a los jóvenes.

-Oportunidades

-La búsqueda se puede ampliar más gracias a la profundización de las relaciones ya existentes con algunos aliados estratégicos en regiones.

-Los jóvenes agentes de cambio valorarán a Ashoka si perciben que les permite pasar rápido a la acción en su campo de interés y ser visibilizados.

-Conectar más concretamente a los jóvenes agentes de cambio chilenos con la amplia red global de Ashoka.

-Debilidades

-El proceso de identificación de los jóvenes agentes de cambio se centra mucho en lo que les proveen los partners en los programas, sin una búsqueda intencionada por medio de las bases de datos.

-Pocos jóvenes saben qué hace Ashoka y para qué sirve, según la experiencia de las personas que trabajan buscando candidatos en la fundación.

-La fundación trabaja mayoritariamente en la Región Metropolitana, limitando sus posibilidades de encontrar nuevos candidatos en el resto del país.

-Para el caso de regiones, el sistema de búsqueda de jóvenes agentes de cambio por recomendación o “boca a boca” no sirve, pues allí la fundación no tiene redes lo suficientemente establecidas.

-Amenazas

-Los postulantes pueden desistir por falta de confianza en sí mismos y en su idea, como han constatado las encargadas de las búsquedas en Ashoka.

-Los posibles jóvenes agentes de cambio pueden sentirse muy presionados a ser vistos como “héroes que vienen a salvar el mundo” y terminar desistiendo, según comentan las mismas encargadas.

-De persistir sólo con el método de búsqueda por recomendación, no se llegará a la cantidad de jóvenes que se necesita sumar cada año.

b.4. Benchmark.

Se determinaron los siguientes atributos para el análisis de la competencia, tomando como referencia las características más relevantes que debe tener una fundación en cuanto a la imagen que proyecta. Por otra parte, se consideraron elementos del entorno digital para obtener conclusiones que permitan una buena implementación de la campaña de comunicación en esta dimensión.

Tabla 1.

Benchmark de Atributos

Atributos	**Ashoka Chile**	**Mueve TP**	**3 XI**	**América Solidaria**	**Minera Escondida**	**Ayla**	**Tremendas**
Sostenibilidad financiera	4	5	3	5	4	2	5
Transparencia	2		5	5	1	2	3
Confianza	4	4	5	4	3	3	4
Cercanía con la comunidad	2	3	5	4	2	3	5
Red Internacional	5	3	3	5	3	1	4

En el cuadro se analiza la competencia en relación con otras fundaciones similares y los distintos atributos que éstas ofrecen en común. Cada atributo es evaluado con una nota de 1 a 5, indicando que:

1. Es la nota más deficiente, no representa el atributo.

2. Representa el atributo, pero en menor cantidad, sigue siendo malo.
3. Es regular.
4. Presenta el atributo de buena manera.
5. Muy bueno, presenta totalmente el atributo

En referencia a la sostenibilidad financiera, la Fundación Mueve TP destaca la acción continua con los estudiantes egresados de liceos técnicos profesionales. En los últimos 15 años, las carreras técnicas profesionales aumentaron sus matrículas un 62% debido a la capacidad de capital humano en distintas áreas y la flexibilidad de estudios existentes en la oferta académica (Informe Mineduc sobre la evolución de las matrículas, 2023) [iii].

Con respecto a Ashoka, presenta el atributo de buena manera, ya que está posicionada de forma internacional. Su fuerte son los aliados estratégicos que tiene a nivel global.

En relación a la transparencia, América Solidaria exhibe las donaciones de los socios y describe con porcentajes los gastos según corresponda al programa. Además, en sus preguntas frecuentes expone en qué se invierten los flujos de dineros que circulan en la fundación.

Solamente Ashoka España exhibe un informe de trabajos del año 2022. Las otras sedes no cuentan con la información pública.

La fundación 3XI evoca confianza en la gestión de sus programas, mostrando cercanía con la comunidad. Esto se debe a su composición, ya que está formada por cinco organizaciones potentes de buena reputación y orientadas en diversos temas (Confederación de la Producción y el Comercio (CPC), la Asociación de Emprendedores de Chile (ASECH), la Comunidad de Organizaciones Solidarias (COS), el Sistema de Empresas B y el Centro de Innovación Anacleto Angelini de la Universidad Católica de Chile).

La confianza, el posicionamiento y la red internacional generan que Ashoka destaque en este atributo. De todas maneras, no se ve reflejado con la cercanía en la comunidad, ya que los agentes de cambio de Ashoka no están en constantes eventos representando a la fundación.

El atributo más preponderante para Ashoka es el que se refiere a la imagen internacional. Este aspecto diferenciador de la organización debiera ser clave para el desarrollo de la marca. Ello también se ve reflejado en las conclusiones de las entrevistas realizadas a los distintos stakeholders, aunque en la práctica los jóvenes agentes de cambio chilenos que integran la fundación aún no han logrado aprovechar esta ventaja.

Tabla 2.

Benchmark Digital

Atributos	Ashoka Chile	Mueve TP	3 XI	América Solidaria	Minera Escondida	Ayla	Tremendas
Contenido SEO	2	3	3	5	3	4	4
Contenido SEM	4	3	1	5	1	1	3
Reputación digital	3	3	3	5	3	1	5
Exposición en los medios	3	3	4	4	3	2	5
Testimonios publicados	3	4	3	4	4	2	4

Analizando la competencia desde la perspectiva del desarrollo del contenido orgánico (SEO) y el contenido pago (SEM), encontramos que en el mundo de las fundaciones se ven trabajos dispares. Destaca la planificación digital de América Solidaria, pues cuando se busca mediante palabras claves en los buscadores, aparece contenido relevante con una buena experiencia de navegación.

En el caso de Ashoka Chile, el contenido orgánico no está enfocado en el algoritmo en cuanto a las palabras claves en el buscador. Utilizando el término de búsqueda “fundación agente de cambio” aparece en la quinta página.

Con respecto al desarrollo estratégico digital de la fundación Tremendas, liderada por Julieta Martínez, quien es parte de la red de emprendedores sociales de Ashoka, se puede señalar que la gestión en los medios digitales (redes sociales y medios de comunicaciones) muestra un alto posicionamiento orgánico debido a la calidad de su contenido relevante, exponiendo la forma en que las mujeres impactan socialmente en cuanto a los objetivos de desarrollo sostenible de la ONU.

Cabe recalcar que el contenido exhibido en los portales de noticias sobre los proyectos trabajados por la fundación muestra las acciones constantemente en distintas índoles sociales, concluyendo con esto la buena gestión de relacionamiento que se nota por parte del equipo de Tremendas con los distintos medios de comunicación. Al mismo tiempo, el equipo de comunicaciones se encarga de informar sobre los proyectos de las mujeres emprendedoras en las redes sociales haciendo énfasis en posicionamiento orgánico.

La reputación digital se basa en las valoraciones registradas en las diversas plataformas y en la exposición en medios informativos. En este aspecto, a diferencia de otras fundaciones como América Solidaria y Fundación Escondida, Ashoka no tiene una buena configuración de su perfil

público de Google, donde se puede opinar y evaluar sobre la organización. En referencia a la exposición en los medios, sí se ven notas informativas de acciones de la fundación en Chile expuestas en medios como El Mostrador, La Tercera, Bío-Bío, entre otros.

Se recomienda que Ashoka Chile genere instancias en el entorno digital que logren obtener posicionamiento orgánico en base al algoritmo como bien lo practica la Fundación Tremendas. Para esto es primordial trabajar el desarrollo de contenido relevante que impacte en los aliados estratégicos y en los candidatos a jóvenes líderes.

Nos referimos a generar exhibición de la labor realizada en las distintas plataformas utilizando recursos como testimonios, difusión en prensa digital y elaboración de contenido relevante que permita alcanzar mayores alcances de las audiencias digitales.

b.5. Oportunidades de Mejoras en Base a las Conclusiones.

En relación a los atributos que Ashoka Chile debe mejorar, se detectó que la cercanía con la comunidad es necesaria para el desarrollo del modelo comunicacional, tanto con el público externo como con el interno de la organización. El sentido comunicacional en los medios digitales, con una gestión óptima del contenido desarrollado y una planificación de exposición orientada a los principales stakeholders, les permitiría tener mayores alcances en sus contenidos y posicionarse como pioneros en Chile del emprendimiento social, trabajo que llevan desarrollando desde 1980. Un buen ejemplo de este contenido son las referencias testimoniales que pueden exhibir en diversos formatos y que actualmente otras fundaciones utilizan como un recurso audiovisual

Al momento de plantear una estrategia y posterior táctica digital se debe considerar que el desarrollo debe ser desde el contenido orgánico más las acciones pagas de compra de espacios

publicitarios. Esta debe estar planificada en coherencia con los objetivos y los mensajes claves en función a las características de cada una de las estrategias mencionadas.

c. Conflictos a los que esté expuesta

La Fundación Ashoka cuenta con una trayectoria e historia que le ha reportado un gran prestigio a nivel mundial y nacional entre las organizaciones dedicadas a impulsar el emprendimiento social. Sin embargo, no logra posicionarse adecuadamente entre su público objetivo, todo esto debido a que no llega a comunicar plenamente las ventajas que les reporta a los jóvenes trabajar junto a ella.

Uno de los mayores conflictos a los que se ve enfrentada la fundación es que no existe una estrategia definida para buscar a los jóvenes que permita tener un accionar determinado para saber dónde o a través de que aliado se puede lograr llegar a ellos. Algo más clara tiene definida la forma de encontrar a sus aliados estratégicos, pues ya los ha identificado en el ecosistema de colaboración. Sin embargo, la elección final es más bien circunstancial que dirigida.

Ashoka centra demasiado la búsqueda de sus candidatos para convertirse en jóvenes agentes de cambio en los contactos que les recomiendan los partners con los que trabaja en el resto de sus programas, lo que limita la búsqueda tanto en distintos estratos socioeconómicos como zonas geográficas, aspecto donde las regiones se ven perjudicadas.

Con respecto al área comunicacional, tampoco existe una estrategia digital definida en redes sociales que permita visibilizar el trabajo de la fundación entre su público objetivo.

En Chile existen muchas fundaciones y ONG’S que se dedican a la labor social, varias de ellas con años de trabajo y trayectoria en nuestro país, lo que las hace más cercanas a la sociedad en general.

Distinta es la realidad que vive Ashoka, dado que, por su naturaleza, no comunica mayormente su accionar sino más bien se centra en dar a conocer el trabajo que realizan los jóvenes que la integran. De esta forma, el principal conflicto que enfrenta es que su público objetivo, los jóvenes agentes de cambio, desconocen las ventajas que les otorgaría trabajar junto a la fundación.

A esto se suma una limitante en el financiamiento, ya que, por definición estratégica, Ashoka no puede recibir aportes que tengan relación con ninguna institución de carácter política o religiosa.

Un último aspecto a considerar es que la fundación no ha puesto especial acento en dedicarse a mantener un contacto más cercano y fluido con los jóvenes agentes de cambio ya integrados a la organización.

d. Posicionamiento Previo al Plan

En Chile existen más de 235.000 fundaciones sin fines de lucro debidamente inscritas en el Ministerio de Desarrollo Social (Registro Nacional de personas sin fines de lucro), muchas de ellas orientadas a las causas ambientales o sociales, que reciben fondos públicos y privados para poder subsistir.

Factores como los tratados de libre comercio con economías gigantes de América, Europa y Asia, la Alianza del Pacífico con Colombia, Perú y México y otros aspectos, hacen de Chile un buen país para invertir y esto incluye en nuestro país a las fundaciones sin fines de lucro. Ser una nación atractiva para las inversiones es una brillante oportunidad para que prosperen iniciativas altruistas de este tipo:

-Apoyo a causas sociales y ambientales.

-Impulso para emprendedores y comunidades.

-Refugios para animales o iniciativas en su beneficio.

-Acciones para ayudar a grupos a salir de la pobreza.

-Ayuda a niños y adultos de zonas desfavorecidas.

-Concienciación y visibilización de problemas puntuales.

Todo lo que implique exponer y dar solución a problemas y situaciones que necesiten del concierto de manos amigas, son movimientos que siempre encontrarán gente dispuesta a donar tiempo y dinero.

En este contexto, con fecha 12 de abril de 2022 se publicó en el Diario Oficial la Ley N° 21.440, que modifica el Decreto Ley N° 3.063 (Ley de Rentas Municipales), creando un nuevo régimen de donaciones a entidades sin fines de lucro, el cual contempla ciertos beneficios tributarios.

Esta ley indica los tipos de fines que deben tener las donaciones, especificando en su Art.46 B "Las donaciones reguladas en el siguiente título deberán tener por objeto el financiamiento de los siguientes fines" (Régimen de donaciones con beneficios tributarios en apoyo a las entidades sin fines de lucro, 2022) [iv]:

-El desarrollo social, entendiéndose como tal la ayuda a personas que estén en situación de vulnerabilidad como consecuencia de su edad, enfermedad, dificultades económicas u otras circunstancias.

-La salud, entendiéndose por tal las acciones o iniciativas de promoción de la salud.

-La educación, entendiéndose por tal las acciones o iniciativas destinadas al mejoramiento de la calidad de la educación que se imparte en el país en todas sus dimensiones, y la investigación con fines académicos.

-Las ciencias, entendiéndose por tales las actividades que promuevan el conocimiento, la investigación científica, la innovación y la tecnología, con el objeto de contribuir al desarrollo sustentable y al bienestar social.

-El medio ambiente, entendiéndose por tal el sistema global constituido por elementos naturales y artificiales de naturaleza física, química o biológica, socioculturales y sus interacciones, en permanente modificación por la acción humana o natural, y que rige y condiciona la existencia y desarrollo de la vida en sus múltiples manifestaciones.

-La equidad de género, entendiéndose por tal las actividades, planes y programas destinados a promover la igualdad de derechos y oportunidades entre hombres y mujeres, la eliminación de toda forma de discriminación arbitraria basada en el género, y la plena participación de las mujeres en los planos cultural, político, económico y social.

-La promoción y protección de los derechos humanos establecidos en las normas constitucionales y en los tratados internacionales ratificados por Chile que se encuentren vigentes, así como los emanados de los principios generales del derecho, reconocidos por la comunidad internacional.

-El desarrollo y protección de los migrantes.

-La promoción de la diversidad y, en general, cualquier actividad que tenga por objeto evitar la discriminación racial, social o de otra naturaleza.

En estos fines se visualizan las ocho temáticas que aborda Ashoka Chile para llevar a cabo su plan Millones de Agentes de Cambio.

e. Auditoría de Percepciones entre Públicos Objetivos

A través de entrevistas en profundidad, la revisión de la memoria 2022 de la fundación e información difundida en su sitio web, se han podido identificar los siguientes stakeholders:

e.1. Stakeholders.

-Jóvenes agentes de cambio en Chile.

-Jóvenes agentes de cambio en el mundo.

-Red de líderes Ashoka en Chile.

-Red de líderes Ashoka en el mundo.

-Directivos Ashoka en Chile.

-Directivos y ejecutivos Ashoka en el mundo.

-Socios Ashoka en Chile.

-Aliados estratégicos en Chile (universidades, organizaciones de la sociedad civil, sector público y privado, y medios de comunicación).

-Aliados estratégicos en el mundo.

-Fellows Ashoka en Chile.

-Fellows Ashoka en el mundo.

-Escuelas transformadoras.

-Otras fundaciones.

Tabla 3.

Clusters

Cluster/Stakeholders	**Necesidad**	**Expectativa**
Jóvenes agentes de cambio en Chile	Aprovechar las oportunidades que les ofrece la Fundación Ashoka	Que la Fundación Ashoka llegue a regiones para identificar e involucrar nuevos candidatos
Aliados Estratégicos en Chile	Vincularse con la Fundación Ashoka para potenciar sus propios programas	Proveer a la Fundación Ashoka de nuevos candidatos provenientes de regiones
Directivos y ejecutivos Ashoka en Chile	Encontrar nuevos jóvenes agentes de cambio	Obtener en regiones estos nuevos jóvenes a los que no han llegado hasta ahora

Tabla 4.

Mapa de Stakeholders

ALTO	• Directivos y ejecutivos Ashoka en el mundo • Red de líderes Ashoka en el mundo	• Jóvenes agentes de cambio en Chile • Aliados estratégicos en Chile • Directivos y ejecutivos de Ashoka en Chile
BAJO	• Otras Escuelas transformadoras • Otras Fundaciones • Red de líderes de Ashoka Chile	• Socios en Chile • Directivos y ejecutivos Ashoka en el mundo
	BAJO	**ALTO**

Mediante las entrevistas en profundidad realizadas a tres de los principales stakeholders se pudo concluir que:

Los jóvenes agentes de cambio**,** en general, tienen una buena imagen de Ashoka. Sin embargo, coinciden en que deben visibilizar más el trabajo que realiza, pues indican que antes de comenzar

a trabajar con ella no habían escuchado acerca de la organización. El atributo que destacan es que es una red conocida a nivel mundial, lo que se traduce en un mayor alcance, renombre y conexiones, aunque la mayoría de ellos no haya experimentado esa ventaja. Mencionan, además, que no existe un seguimiento ni comunicación con aquellos jóvenes que ya se transforman en agentes de cambio.

Aliados estratégicos son aquellas instituciones colaboradoras en programas de trabajo, y en la búsqueda y detección de jóvenes líderes. Tienen una muy buena opinión respecto de la trayectoria de Ashoka en la formación de jóvenes agentes de cambio y valoran la red internacional que tiene, pero en regiones no han consolidado una relación más profunda de mutua conveniencia, lo que puede lograrse gracias al plan que se implementará.

Directivos y ejecutivos Ashoka en Chile: el equipo de trabajo en nuestro país cree firmemente que el trabajo que realizan con los jóvenes tiene una relevante importancia dado que se generan cambios que impactan de manera positiva a la sociedad. Más profundamente, detectan muchas de las limitantes que hoy les impiden avanzar, pero no tienen clara la forma en que podrían solucionar al menos lo más a la mano de abordar. El equipo es muy reducido en número de personas y cantidad de horas que dedican a trabajar para la fundación, por lo que se dificulta la detección de jóvenes y el trabajo que ello conlleva. Un asesoramiento en este aspecto capacitará a sus integrantes para obtener mejores resultados.

f. Descripción de Contextos

f.1. Análisis Político.

f.1.1. Agenda de Género con Presencia Transversal en 5 Ejes.

"Democracia en el país y en la casa", señaló el presidente Gabriel Boric en su última cuenta pública. En esa ocasión, realizó varios anuncios y recordó otros avances en materia de igualdad de género y agenda feminista. De esta forma, se adentró en los siguientes tópicos, todos emparentados con el trabajo que ocupa a Ashoka en el programa Millones de Jóvenes Agentes de Cambio (Cuenta Pública Presidencial, 2023) [v].

f.1.2. Sistema Nacional de Cuidados.

Se enfatiza en la importancia de avanzar hacia la corresponsabilidad entre mujeres y hombres: "El Estado tiene el deber de ofrecer redes de apoyo e impulsar un cambio social que distribuya más equitativamente las tareas de cuidado, las cuales históricamente han recaído en las mujeres, sin recibir reconocimiento ni remuneración alguna. Por eso se establecerá un Sistema Nacional de Cuidados". Además, se puntualizó en la importancia de materializar avances concretos "hacia el entendimiento del cuidado como una responsabilidad social, con perspectiva feminista, intersectorial e intercultural".

f.1.3. Gobierno Feminista.

Es necesario que todas las acciones del Estado estén enfocadas hacia la paridad de género e incorporar esta perspectiva en todas las políticas que tengan que ver con la vida de las mujeres y las diversidades. Para ello, cada uno de los ministerios, "14 de los cuales están liderados por una mujer, cuenta con asesoras de género. La Cancillería tendrá como sello la Política Exterior

Feminista, que reforzará la promoción de los derechos humanos de las mujeres, niñas y disidencias en foros multilaterales y organismos internacionales y la participación de las mujeres en los espacios de liderazgo internacional".

En ese sentido, nuestro país obtuvo la vicepresidencia de la Comisión Interamericana de Mujeres (CIM) de la OEA para los próximos 3 años, cargo que ocupará la ministra de la Mujer y la Equidad de Género, Antonia Orellana.

f.1.4. Ley Integral de Violencia.

La Ley sobre el Derecho de las mujeres a una vida libre de violencia, que se encuentra en proceso de tramitación, incluirá el abordaje integral de la violencia, así como sus consecuencias sobre niños, niñas y adolescentes.

Junto con ello, se está tramitando el proyecto de Ley Sayén, para que personas privadas de libertad embarazadas o que tengan hijos o hijas menores de tres años puedan cumplir su condena de forma alternativa a la cárcel. Por último, se ha presentado del proyecto de Ley sobre responsabilidad parental y pago efectivo de pensiones de alimentos, que complementa el Registro Nacional de Deudores de Pensiones Alimenticias, hoy ya vigente como ley de la República.

f.1.5. Plan de recuperación inclusiva.

En el marco del Sistema Chile apoya, se creará medio millón de empleos con especial enfoque en la recuperación del trabajo para las mujeres, por una efectiva reactivación económica con enfoque de género.

f.1.6. Cuestionamiento actual a las Fundaciones en Chile.

Con todo, el cuestionamiento actual al funcionamiento de las fundaciones, aunque se centra en organizaciones sin fines de lucro de financiamiento público, otorga un contexto diferente a la operativa de todas estas agrupaciones.

f.1.7. Caso Democracia Viva.

El escándalo nació como un caso de corrupción en Antofagasta que involucraba a una fundación y un par de operadores políticos. Con los antecedentes conocidos hasta la fecha, al parecer hay más de una fundación Democracia Viva (Pro-Cultura, Campamento de Ideas, Participa, TomArte, Fibra, Comprometidos, Chinquihue, etc.) en más de una región-localidad (Antofagasta-Ñuñoa, Maule, Biobío y Los Lagos).

El caso de traspasos de recursos de la Fundación Democracia Viva por parte del Serviu de Antofagasta es investigado por al menos tres delitos: tráfico de influencias, malversación de caudales públicos y fraude al fisco. Ante esto, las distintas instituciones fiscalizadoras comenzaron a solicitar y recabar antecedentes al Gobierno, al Serviu y a la fundación en cuestión.

f.1.8. Otras Fundaciones que Estarían Involucradas en el Caso.

Este caso ha puesto en la mira a distintas ONGs que trabajan en el país, entre ellas, la Fundación para la Superación de la Pobreza. Esto se debe a que, en sólo tres meses durante el 2022, se adjudicó más de $ 500 millones, según informó el ministro de Vivienda y Urbanismo, Carlos Montes, tras un encuentro con el fiscal regional subrogante de Antofagasta, Cristian Aliaga.

Además, Montes constató que la fundación tenía entre sus filas, en el pasado, a Paz Fuica, concejala por la comuna, ex encargada territorial de la diputada Pérez y quien trabajó como asesora del otro seremi de Vivienda, Carlos Contreras, renunciado tras el escándalo que protagoniza Democracia Viva. Fundación Comprometidos es otra fundación investigada en la región de Atacama. Se indaga un traspaso de dineros desde la Seremi de Vivienda por un plan "piloto de gobernanza en habitabilidad primaria para distribución de agua potable en campamentos sector Paipote y Villa El Cerro II, de la comuna de Copiapó", en el marco del programa de asentamientos precarios.

f.1.9. El caso Los Lagos.

Se investigan convenios celebrados por parte del gobierno regional, encabezado por el ex DC Patricio Vallespín, con la Fundación Participa, con la Corporación Kimün, con la Fundación Chinquihue y también con otras entidades a las que se traspasaron dineros en 2022, por lo que el monto cuestionado aún no está delimitado.

f.1.10. Auditorías a las Organizaciones.

La Contraloría General de la República se encuentra realizando una auditoría general a todos los convenios realizados por el Ministerio de Vivienda con fundaciones entre el año 2021 hasta la fecha. Anteriormente, el organismo suspendió las transferencias entre el Estado chileno y este tipo de organizaciones.

f.2. Análisis Económico.

La fuente de ingreso más comunes de las Fundaciones (instituciones sin fines de lucro) son las contribuciones de empresas, o de una familia o individuo (colectas públicas, donaciones, etc.).

Por la vía de diversas leyes, se ha favorecido a ciertas instituciones que son susceptibles de recibir donaciones con franquicias tributarias. En estos casos, se dan una serie de requisitos, no sólo para donante y donatario, sino además para el objeto de la donación. Una de las franquicias que contemplan estas leyes es la exención del impuesto del que da cuenta la Ley N° 16.271 y la liberación del trámite de la insinuación. Pero desde el punto de vista del donante, la franquicia tributaria más importante la constituye la posibilidad que para efectos de la Ley de la Renta pueda descontar, ya sea como gasto o como crédito contra el impuesto, parte o el monto total de la donación.

Los beneficios asociados a las donaciones a favor de ciertas Instituciones, ya identificadas anteriormente, se pueden sintetizar como sigue (Instructivo a contribuyentes, Servicio Impuestos Internos, 2015) [vi].

-Leyes cuya franquicia tributaria, para el donante, consiste en poder utilizar parte de la donación como un crédito en contra de los impuestos:

1. Donaciones artículo N° 8 de la ley N° 18.985 efectuadas a Universidades e Institutos Profesionales estatales y particulares, sustituido por el artículo único de la Ley N° 20.675.
2. Donaciones con fines culturales, artículo 8° de la Ley N°18.985, sustituido por el artículo único de la Ley N°20.675.
3. Donaciones artículo N° 3 de la ley N° 19.247 efectuadas con fines educacionales.
4. Donaciones artículo N° 62 y siguientes de la ley N° 19.712 efectuadas con fines deportivos.
5. Donaciones de la ley N° 19.885 efectuadas con fines sociales.

6. Donaciones de la ley N° 16.282 publicada el 28 de julio de 1965 para casos de sismos o catástrofes.

-Ley N° 16.271, sobre Impuesto a las Herencias, Asignaciones y Donaciones.

f.3. Análisis Social.

Chile se encuentra en un momento de transformaciones sociales, políticas e institucionales. La crisis o estallido social de octubre de 2019 inicia el proceso político con foco en atender el descontento respecto de múltiples aspectos del modelo de desarrollo vigente, vinculados a la desigualdad económica y de oportunidades.

La necesidad apremiante de atender el malestar social derivó en un proceso de cambio constitucional que generó una reflexión en torno a una multiplicidad de temas, entre ellos, el rol del Estado y de los diferentes actores de la sociedad civil y del mundo privado, y la interacción entre estos tres grandes actores en el ámbito de lo público.

En este proceso de reflexión y cambios, la noción de bienestar ciudadano y territorial ha emergido con fuerza. Por otra parte, surge la tendencia y necesidad de movilizar y motivar a grupos o personas que para generar cambios sociales y construir un mundo mejor. En este sentido, Fundación Ashoka ha asumido este rol durante muchos años reuniendo a una comunidad de líderes, que reconocen que, en el mundo de hoy, es necesario que todos seamos agentes de cambio.

f.4. Análisis Tecnológico.

En la actualidad, estamos frente al origen de una nueva era en la que muchos de los avances en ciencias y tecnología han revolucionado nuestra sociedad, creando nuevas formas de conectar,

aprender, trabajar y jugar para miles de millones de personas. Sin embargo, existen consecuencias no deseadas de las tecnologías y, con aún más avances transformadores en el horizonte, la necesidad de desarrollar la capacidad para reconocer y abordar estos problemas de forma proactiva es fundamental para solucionar los problemas sociales urgentes de hoy.

Una de las temáticas que aborda la Fundación Ashoka Chile durante el 2023 tiene relación con la tecnología, ciencias y humanidad, buscando que los jóvenes agentes de cambio identifiquen estos problemas y mediante su creatividad, innovación, empatía y capacidad de influir, logren generar cambios en su entorno familiar, comunidad, barrio o país.

f.5. Análisis Ambiental.

Con toda la problemática ambiental que existe en el país y a nivel mundial, Ashoka Chile y un grupo de jóvenes agentes de cambio, se encuentran abordando la temática de "Clima y Planeta", a través de la cual han podido llevar a cabo pequeñas acciones que han causado un gran impacto en el área. Una de ellas es incidir a través de una petición para agregar la intergeneracionalidad en la Ley 21455 (establece un marco jurídico para hacer frente a los desafíos que presenta el cambio climático), tomando en consideración las conclusiones extraídas en cabildos y presentado a los (as) constituyentes (Ley 21455, ley marco de cambio climático, 2022) [vii].

Es así como los jóvenes agentes de cambio de la Fundación Ashoka Chile abarcan diferentes áreas tales como sustentabilidad, reciclaje, medio ambiente, ecología, entre otras, tratando de cambiar las percepciones de las comunidades y demostrando que pequeñas acciones locales pueden tener consecuencias globales.

f.6. Análisis Legal.

La actual Constitución Política de la República en su capítulo III “De los derechos y deberes constitucionales”, establece en el Art.15 “el derecho a asociarse sin permiso previo”.

-Para gozar de personalidad jurídica las asociaciones deberán constituirse de acuerdo con la ley

-Nadie puede ser obligado a pertenecer a una asociación

-Prohíbense las asociaciones que atenten contra la moral, el orden público y la seguridad del Estado

En nuestro país, el estatus jurídico de las organizaciones sin fines de lucro se encuentra disperso en diversos cuerpos legales. Las personas jurídicas sin fines de lucro más comunes son las Corporaciones y las Fundaciones.

La Ley N° 20.500, sobre Asociaciones y Participación Ciudadana en la Gestión Pública regula un tipo de organización sin fines de lucro que denomina de interés público, que comprende a aquellas personas jurídicas sin fines de lucro cuya finalidad es la promoción del interés general en materia de derechos ciudadanos, asistencia social, educación, salud, medio ambiente, o cualquiera otra de bien común.

La legislación actual establece obligaciones referidas a registro e información por parte de estas organizaciones, como son: a) la obligación de inscribir los actos que determinen o modifiquen la composición de los órganos de dirección y administración; b) la obligación de informar acerca del uso de recursos provenientes de fondos públicos, y c) la obligación de dar a conocer anualmente su balance contable (Constitución General de la República, texto refundido 2023) [viii].

g. Descripción del contexto digital y de redes sociales

g.1. Diagnóstico de la experiencia usuario del sitio web https://www.ashoka.org/

Desde la perspectiva del usuario, el sitio web cumple con ciertos estándares básicos del diseño digital. Tiene una cabecera dinámica que exhibe las noticias del momento relacionadas con Ashoka Chile y posee botones con llamados a la acción que facilitan la experiencia al comenzar la navegación.

Con respecto al cuerpo del sitio, está dividido por secciones (Ashoka en Chile, Nuestra comunidad, Donaciones y Recomienda a un emprendedor). Cada una presenta un botón con su llamada a la acción correspondiente que facilita la búsqueda de información de los usuarios.

Cierra con un pie de página que aloja la información de los contactos físicos y virtuales de Ashoka Chile con los links de destino de cada uno (Instagram, Facebook, LinkedIn, Twitter, contacto telefónico, correo electrónico), además de un formulario de contacto que invita al usuario a suscribirse a un newsletter que le permite mantenerse informado del acontecer de Ashoka en Chile.

Los interiores del sitio web se presentan en un menú dividido y subdividido de la siguiente forma:

a.- Quienes Somos

-Nuestra organización global: la cabecera presenta un diseño web deficiente. La cabecera tiene un error gráfico que no permite ver el título en los dispositivos móviles.

Exhibe datos de la historia y el alcance internacional. Esto le da seriedad al proyecto de Ashoka de forma resumida.

La sección donde se muestra la identidad de la fundación está redactada en inglés, lo cual dificulta el proceso de comunicación en Chile.

En el interior del Quiénes Somos tiene submenús enlazados a la siguiente información:

-Sobre Ashoka en Chile: en esta sección interior se muestran diversos proyectos liderados en distintos lugares del mundo. Después, se detalla el staff local y finaliza con un apartado para poder contactar.

- Nuestra historia: en la cabecera de la subsección se exhibe un video estilo stop motion que narra la historia de Ashoka, la pieza audiovisual presenta errores de diseño y programación audiovisual. A continuación, se redacta la historia detallada desde sus cimientos, declarando algunas cifras de alcances de sus proyectos históricos y cerrando en el pie de página con los íconos de contacto

-La pestaña de contacto tiene los siguientes requerimientos: Nombre, Apellidos, Correo electrónico, URL del perfil de LinkedIn, Ciudad, País, Organización, Razón (Consulta general, Prensa y Medios, Conviértete en socio de financiación, Asistencias para donaciones y envíos, Solicitar un orador para tus eventos, Actualizar un perfil de compañero Ashoka, Ayuda con el sitio web, Privacidad y acceso a los datos, otro) y el espacio de relleno para el mensaje.

b.- Qué hacemos

-Nuestras prioridades:

-El emprendimiento social: en este interior de la web se define el significado del concepto de emprendimiento social y se narra la experiencia de Ashoka aplicando la definición en uno de sus ocho pilares. Después se exhiben programas aplicados en distintos lugares del mundo por representantes de Ashoka. Aquí se mezcla con el sitio global que contiene artículos exhibidos en inglés.

-La empatía y jóvenes de cambio: en la sección se aprecia el trabajo colaborativo con diversas organizaciones a nivel mundial para identificar jóvenes que promuevan la empatía social. Acá se recalcan las labores cumplidas en el ámbito de la educación.

-La innovación en equipos:

-Nuestros programas: en la cabecera de la sección interior se recalca la acción de Ashoka como parte de un equipo que busca el impacto social, acompañada con una imagen vectorizada de dos manos uniéndose. En la página se muestra y describen los programas que actualmente están en implementación, se muestran cada uno con su logotipo oficial y una breve descripción que invita a leer más detalladamente en el enlace directo de cada una

Programas en Chile: Venture y Fellowship, Ashoka U, Hola América, Lab4U, Curso de innovación, City Makers.

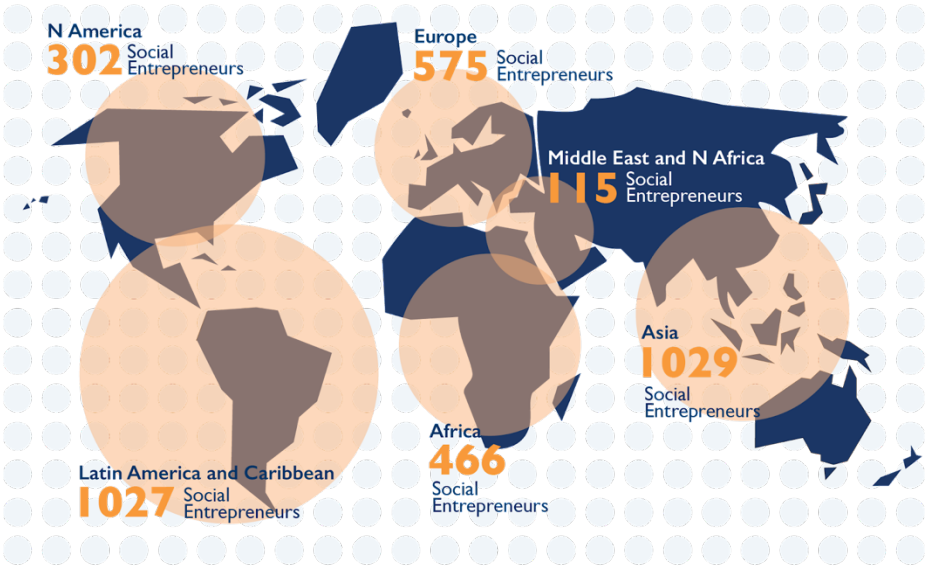
Programas a nivel global: La Red De Apoyo De Ashoka, Changemakers, Ashoka Globalizer, Legal Engagement at Ashoka.

- Impacto de Ashoka: en la página se relata el hecho de ser una de las primeras fundaciones en adentrarse en el concepto del emprendimiento social en el mundo, exponiendo cifras de los programas implementados desde 1980. Además, se describe cómo se monitorean los cambios

sociales provocados por los agentes. Finaliza la narrativa con un mapa que demuestra la cantidad de emprendedores sociales en los continentes.

Figura 2.

Imagen sobre el impacto de Ashoka en los continentes



c.- Nuestra Red

-Emprendedores Ashoka: la cabecera de la sección narra el emprendimiento social de Jeroo Billamoria, quien desarrolló un sistema de llamado telefónico de emergencias para niños en condición de calle disponible durante las 24 horas.

En la siguiente sección se refleja el significado de ser un emprendedor social de Ashoka, haciendo énfasis en los cambios de paradigmas que los jóvenes pueden provocar en la sociedad. La sección finaliza con dos botones amarillos con el llamado a la acción de "¿Qué es un emprendedor Ashoka?" y "¿Qué es el emprendimiento social?"

Continuando en la navegación de la pestaña, se presenta un buscador que permite al usuario filtrar al emprendedor o el programa de interés bajo un sistema de conceptos claves

- Ashoka Escuelas Transformadoras: en la pestaña se describe lo que busca el programa. La descripción de la cabecera es acompañada por una imagen con niños en la escuela. La página relata la historia del programa tras 35 años de implementación, los alcances logrados y los criterios de selección para la intervención del establecimiento educacional.

A continuación, se presenta una sección con 3 calugas e imágenes tituladas mediante los nombres de los colegios donde el programa se ha aplicado en Chile (Colegio Cree, Escuela Agroecológica de Chile, Nido de Águilas).

- Jóvenes Agentes de Cambio en Chile: en la pestaña se exhibe el rol del agente de cambio y algunas de las características que deben tener para realizar cambios sociales significativos, también tiene mensajes motivacionales.

Luego con el titular “Agentes de cambio en Chile” y un subtítulo en forma de pregunta, ¿Qué significa ser un agente de cambio?, se muestran todos los jóvenes chilenos que representan a la fundación en sus diversos programas implementados.

- La Red de apoyo Ashoka: en la cabecera de la pestaña se exhibe la explicación de la sigla en inglés ASN, recalcando la importancia de la red internacional presente en 25 países con más de 350 miembros. Esta sección de la web es relevante porque acerca a la comunidad el concepto de emprendedor social no desde la filantropía sino desde el cambio social provocado en algún determinado tema.

Al finalizar la navegación se puede descargar en PDF un archivo con el impacto de los emprendedores sociales en diversas áreas y un brochure actualizado en el 2022 con la información relevante de las acciones ejecutadas y por ejecutar.

- Nuestros aliados: el relato comienza mencionando la importancia de las colaboraciones con otras organizaciones. Tras ello, se despliega un buscador con filtros que permite una mejor experiencia del usuario para encontrar al aliado. Finalmente se muestran los logotipos de los principales colaboradores.

- Mapa de la red changemaker: esta pestaña busca recalcar la red internacional con la que cuenta Ashoka. Te invita a explorar la red mundial y filtrar por país, tema u organización para poder contactarlos.

d.- Involúcrate

- Cómo aliarse: la sección describe el objetivo de Ashoka para generar nuevas alianzas estratégicas:

1.- Ser una fuente de innovación social.

2.- Mapear y analizar las tendencias y necesidades.

3.- Amplificar el impacto social de líderes de cambio.

4.- Para desarrollar el talento.

5.- Para cocrear con emprendedores sociales.

En la sección posterior se invita con una llamada a la acción de redirigirse al formulario de contacto para completar los datos según la solicitud. Continuando con la navegación, también se despliega un apartado con la información sobre el programa “Ejecutivo en Residencia”, el cual busca fomentar el intercambio entre ellos y los emprendedores sociales.

-Contribuye con tu tiempo y habilidades.

-Trabaja con nosotros.

-Recomienda a personas o instituciones.

-Eventos.

-Donar.

Figura 3.

Vista del sitio web formato escritorio

Figura 4.

Vista del sitio web formato móvil

En la entrevista realizada a Clemencia Silva, encargada de Comunicaciones Diseño y Gestión de Ashoka Chile, declaró que “vimos la necesidad de tener el control de la administración del sitio

web desde Chile y seguir vinculados de alguna manera con Ashoka Global. Por eso nos encontramos en pleno proceso de implementación de www.jovenes-ashoka.com" (Entrevista en profundidad a Clemencia Silva, encargada de Comunicaciones, Diseño y Gestión de Ashoka Chile, 2023) [ix].

El sitio web de Ashoka local debe implementar mejoras en la navegación. El primer punto de impacto con el usuario es la cabecera dinámica, zona donde se recomienda diseñar la información con un sentido orientado al receptor, con imágenes que repercutan en el usuario de las acciones realizadas por la fundación. También es clave focalizar la información de los acontecimientos nacionales de Ashoka.

Al mismo tiempo, hay información que está expuesta en inglés, lo que genera poca conexión con las audiencias nacionales, quienes son finalmente los usuarios que navegan en la web. El impacto de la información exhibida en inglés es importante porque demuestra el alcance internacional de la labor de Ashoka. De todas maneras, resulta fundamental localizar la información de impacto en Chile sobre los ocho pilares temáticos que tiene la fundación en su programa para jóvenes.

En referencia al punto de contacto de los jóvenes agentes de cambio en regiones, no existe una sección particular para el reclutamiento o la entrega de información apropiada. Desde el punto de vista estratégico, es primordial tener un espacio apropiado de información. Aquí también se detecta una comunicación deficiente en el formulario de contacto para los candidatos a jóvenes agentes de cambio. El trámite resulta lento y los recursos digitales no son utilizados de forma óptima según la experiencia del usuario (UX).

g.2. Análisis de posicionamiento orgánico en el motor de búsqueda de Google.

En referencia al posicionamiento orgánico en el motor de búsqueda de Google SEO (Search Engine Optimization), se comprende el SEO como "es una metodología de estrategias, técnicas y tácticas usadas para incrementar la cantidad de visitantes de una página web gracias a obtener un buen posicionamiento en la página de resultados" (Solé, M. y Campo, J, 2020) [x]. Al ingresar la frase "fundaciones agentes de cambio Chile", el resultado de la búsqueda con Ashoka está en la quinta página. Con este ejercicio se puede deducir que hay una configuración deficiente de los metatags en el sitio web, un bajo desempeño en cuanto a la generación de contenido relevante. Por lo tanto, una baja optimización en la variable del algoritmo del buscador.

Con respecto al contenido SEM (Search Engine Optimization), refiriéndose a éste como el "marketing en buscadores. Normalmente, el SEM sirve para designar las campañas de anuncios de pago en buscadores" (Solé, M. y Campo, J, 2020) [xi], Ashoka tiene una buena evaluación. Actualmente, la fundación posee campañas activas en el motor de búsqueda de Google administradas mediante Google for Nonprofits y Google Grants. El anuncio tiene buena optimización de alcances gracias a las extensiones configuradas para la disminución del costo por clic.

Figura 7.

Anuncio de palabras claves en el motor de búsqueda de Google

Es importante recalcar que, desde la comunicación estratégica y digital, el posicionamiento de un sitio web se ve expresado por estrategias tipo SEO (de posicionamiento orgánico) y SEM (posicionamiento pagado).

En referencia al posicionamiento orgánico, la arquitectura del sitio web, la experiencia del usuario, la interfaz y la generación del contenido relevante son claves para alcanzar audiencias sin la necesidad de realizar una inversión publicitaria de compra de espacios de exhibición en los motores de búsqueda o en las redes sociales. En el caso de Ashoka, se ve una arquitectura web acorde, adaptable a los dispositivos móviles y al PC de escritorio, pero se ve una falta de actualización en cuanto al desarrollo del trabajo realizado periódicamente por la fundación que permita difundir de mejor forma su labor, acorde al ritmo del trabajo realizado.

Otro aspecto de oportunidad de mejora en el sitio web es acercar el lenguaje al idioma local. Al mismo tiempo, generar noticias con más frecuencia sobre el acontecer de Ashoka en Chile y

exhibir cifras de alcances de los proyectos implementados a nivel nacional. Estos puntos son importantes porque se pueden abordar desde la cercanía que una fundación con estas características debe tener para alcanzar un posicionamiento óptimo en los diversos medios digitales.

En referencia a la optimización de los recursos digitales, en la actualidad es clave tener métricas de alcances y de navegación del sitio. Con una buena gestión de datos se puede mejorar la experiencia y concluir con datos cuantitativos el rendimiento de las campañas, siempre considerando un buen sistema de monitoreo (KPI) para el cumplimiento de los objetivos planteados. Este aspecto, pese a ser secundario, le serviría a la fundación como un control de gestión.

Un ítem que resulta fundamental en la actualidad en la gestión de los medios digitales desde la planificación interna es generar una identidad que logre proyectar en las audiencias una imagen sólida y cercana a la comunidad. Para ello, dentro de lo posible, Ashoka debe sumar contenido específico para sus públicos objetivos chilenos con el fin de mejorar la imagen proyectada y así ir generando una óptima reputación online, la cual es "El resultado de que los clientes, exclientes, futuros clientes, empleados, etc. dicen, escriben y transmiten a otros en cualquier parte de los medios sociales de internet o social media a partir de sus percepciones y experiencias en cualquier momento de su relación directa o indirecta con esa marca" (Rodríguez, A., 2020) [xii]

g.3. Análisis de los medios digitales.

El primer aspecto fundamental es realizar un diagnóstico y análisis de las diversas plataformas digitales disponibles que mejor se adapten al modelo de comunicación que una fundación con las

características de Ashoka debe implementar. Actualmente la organización cuenta con los siguientes perfiles digitales:

Meta

- 3.300 seguidores.
- Última publicación el 20 de junio del 2023.

YouTube

- 89 suscriptores.
- Último vídeo hace 10 meses.

Perfil de Google

- Falta agregar el número telefónico.
- Horario de atención.
- Agregar sitio web.

LinkedIn

- 1000 seguidores.
- Última publicación hace un mes.

Instagram

- 3959 seguidores.
- Última publicación 12 de julio 2023.

Twitter

- 3850 seguidores.
- Último retweet 9 noviembre 2022.

Analizando el desarrollo del contenido gráfico y audiovisual exhibido en los distintos perfiles en los medios, se detectó que no hay una estética en conjunto que exprese los conceptos claves de la fundación. Se refleja como una oportunidad de mejora realizar una definición de los medios digitales más apropiados y posteriormente desarrollar el concepto de omnicanalidad en los medios con el fin de generar más y mejores puntos de contactos para los usuarios digitales.

También se ve la oportunidad de orientar campañas de difusión pagadas para aprovechar al máximo la inversión disponible en Google Nonprofit. Ello permitiría mejorar las conversiones digitales gracias a la implementación de campañas en el motor de búsqueda de Google y videos publicitarios en YouTube que logren impactar en las regiones mediante contenido audiovisual de calidad. En los anuncios pagos (SEM), a diferencia de otros soportes tradicionales, existe la posibilidad única de segmentar e hipersegmentar geográficamente, lo cual es conveniente para poder llegar a las audiencias previamente segmentadas a través de Google ADS y la propuesta en el plan estratégico.

g.4. FODA desde la perspectiva digital.

Fortalezas

-Sitio web con una buena arquitectura e interfaz digital.

-Cuenta con 8 grandes tópicos atractivos de comunicar.

-Tener 10.000 USD mensuales para invertir en Google en diversos formatos publicitarios.

-Posee aliados estratégicos con una imagen potente en la sociedad por el impacto que provocan.

Oportunidades

-Desarrollar plataformas de comunicación interna basadas en las temáticas propuestas con los agentes de cambio.

-Aprovechar el posicionamiento adquirido en cuanto a la red internacional.

-Invertir en formatos publicitarios SEM con Google Nonprofit para mejorar los alcances en las audiencias digitales.

Debilidades

-Información desactualizada en los medios digitales.

-Un lineamiento estético desigual en las plataformas.

-El perfil incompleto sobre la información de la fundación en el motor de búsqueda de Google.

-La poca frecuencia de la generación de contenido relevante que logre alcanzar posicionamiento orgánico en los medios digitales.

Amenazas

-La imagen que están proyectando las fundaciones debido a los escándalos a las que han estado expuestas en el tema de la evasión de impuestos y capitales no declarados en fundaciones bajo administraciones públicas.

2. Objetivos

a. Justificación de Por Qué la Comunicación Estratégica es Relevante para Solucionar el Problema que Enfrenta la Organización

La situación actual de Fundación Ashoka en cuanto al desconocimiento de las oportunidades que puede entregarles a los jóvenes agentes de cambio requiere ser potenciada mediante un plan de comunicación estratégica y digital que permita vincular a la organización con sus principales stakeholders, reforzar sus fortalezas y posicionarla entre ellos con una imagen corporativa sólida y atractiva. Esta idea surge del entendimiento que "la tarea de la comunicación estratégica es proyectar la identidad de las organizaciones en una imagen que suscite confianza en su entorno relevante y adhesión a su público objetivo" (Tironi, E., Cavallo, A., 2004) [xiii].

De esta forma, este plan permitirá mejorar el relacionamiento con la red de aliados estratégicos y profundizar la de emprendedores sociales que ya han participado junto Ashoka, potenciando la fuerza del ecosistema que la Fundación ya ha logrado desarrollar. Relevando sus fortalezas y aprovechando las oportunidades de mejora, Ashoka hará patente todo el atractivo de la corporación para quienes evalúan integrarse a ella. Este planteamiento se valida en el concepto que "la denominación de comunicación estratégica no debe entenderse como antojadiza. Por el

contrario, ella busca enfatizar el carácter planificado y orientado a fines de las relaciones públicas y que ellas responden a un proceso planificado y encadenado en el que cada etapa tiene sentido en sí misma y en el proceso" (Venturino, P., 2011) [xiv].

b. Objetivo Corporativo

-Identificar e involucrar a 126 nuevos líderes en el plazo de dos años de los cuales 30 sean provenientes de regiones para así potenciar la red de jóvenes agentes de cambio de la Fundación Ashoka.

c. Objetivo Comunicacional

-Reforzar la vinculación entre la Fundación Ashoka y jóvenes agentes de cambio de regiones, profundizando tres convenios de búsqueda con aliados estratégicos ya iniciados y generando otros tres nuevos en el plazo de uno y dos años, respectivamente.

3. Propuesta Estratégica

a. Issues o Asuntos Críticos

a.1. Falta de Enfoque al Relacionarse con las Organizaciones en las que Encuentran a los Jóvenes Agentes de cambio.

No existe una decisión de potenciar las recomendaciones entregadas por las organizaciones con las cuales Ashoka ha tenido mayor éxito para obtener más y mejores candidatos, facilitando la identificación y logrando mayor involucramiento de los participantes. Actualmente se sigue realizando la búsqueda sin mayor foco, guiados por la pauta que se deriva del resto de los

programas que está implementando la fundación o por la recomendación directa que entrega algún joven recientemente incorporado a la organización.

a.2. Búsqueda de Jóvenes Agentes Limitada Principalmente a la Región Metropolitana.

Como la mayoría del relacionamiento con las organizaciones que les recomiendan jóvenes para que se integren como agentes de cambio a Ashoka ocurre en Santiago, la fundación ve limitada sus posibilidades de ampliar los candidatos que satisfagan la búsqueda tanto en cantidad como en transversalidad, lo que limita su vinculación.

b. Estrategia

La estrategia se basará en las ideas de vinculación y diversificación, en el entendido que ambas ayudan a lograr un mayor involucramiento en el proceso por parte de los principales stakeholders, en este caso, los aliados estratégicos regionales y los potenciales líderes de fuera de la Región Metropolitana interesados en participar en él.

La alianza colaborativa ofrecida a los nuevos jóvenes líderes para ayudarles a lograr cambios sistémicos, se enfocará en los conceptos de integración, participación y acción, focalizando las búsquedas y el posterior relacionamiento en regiones. La fundación se presentará como una organización sintonizada con las realidades locales y poseedora de las mejores condiciones para ayudarlos a generar el cambio sistémico que persiguen desde sus proyectos y emprendimientos.

Partiendo de la premisa que “la estrategia es un conjunto de pasos cuyo orden es establecido y que deben funcionar de esa forma. En este caso, el orden de los factores sí altera el producto, y, por lo mismo, produce objetivos diferentes” (Venturino, P., 2011) [xv], la estrategia planteada apuntará a resolver inicialmente los aspectos internos, relacionados con la focalización de la

búsqueda, para luego potenciarla por medio del trabajo con los aliados estratégicos en regiones y directamente con los nuevos jóvenes líderes.

c. Concepto

Se enfocará en que Ashoka también es en regiones la institución con mejores condiciones para generar el cambio sistémico. Al ponerse en línea con las realidades locales, su vinculación se diversifica y mejora, pues también puede entregar en estos territorios mejores condiciones para ayudar a generar el cambio sistémico. Mediante los conceptos de integración, participación y acción, ayuda a los jóvenes líderes a lograr los cambios que los motivan.

d. Mensajes Claves

-Ashoka reúne y empodera a una comunidad de líderes que están convencidos de que hoy es necesario que todos seamos agentes de cambio con la capacidad de transformar nuestra sociedad para mejor.

-Ashoka intensifica su trabajo para crear una comunidad sólida dirigida a jóvenes líderes de regiones que les permita ser parte de una red potenciada también desde fuera de la Región Metropolitana.

e. Definición de Audiencias

e.1. Públicos Objetivos.

-Aliados estratégicos en regiones: Instituciones con presencia a nivel nacional, lo que permitirá diversificar la búsqueda fuera de Región Metropolitana (profundizar primero con INJUV, América Solidaria, Ketrawa, y buscar nuevas fundaciones regionales después).

-Jóvenes líderes en regiones.

e.2 Influenciadores.

-Red de líderes Ashoka en Chile.

-Fellows Ashoka en Chile.

4. Propuesta de Acciones y Carta Gantt

De acuerdo con lo planteado por Paul Venturino en su libro “Relaciones Públicas y Comunicación Estratégica”, utilizaremos la manera de agrupar las acciones según audiencias generales para obtener así mayor claridad en las tácticas (Venturino, P., 2011) [xvi]. De esta forma, podremos proporcionar una base comunicacional consistente para lograr nuestros objetivos al plantear acciones en distintas áreas dirigidas, por un lado, a aliados estratégicos y, por otro, a jóvenes líderes, reservando un frente especial para lo digital.

El sentido final de todas las acciones que conforman este plan es sistematizar y dotar de un sentido estratégico al proceso de búsqueda de nuevos aliados y jóvenes líderes que se integren a Ashoka, una nueva forma de realizar esta parte de la labor que desempeña la fundación

a. Acciones

a.1. Acciones Dirigidas a Aliados Estratégicos.

a.1.1. Documentos de Mensajes Claves.

Es fundamental que los mensajes claves sean conocidos por todos los públicos objetivos del plan, en este caso, los aliados estratégicos en regiones. Para ello, debemos generar identificación y adhesión externa por parte de estos actores hacia los conceptos de vinculación, integración, diversificación y generación de cambio sistémico. Esto se logrará convenciendo a las organizaciones de emprendimiento social que trabajan con jóvenes líderes en regiones mediante una ronda de tres reuniones lideradas por la Directora de Juventud, acerca de que Ashoka es la mejor opción para reunirlos e impulsarlos en la gestión del cambio a través de sus alianzas, red, cursos, mentorías y otras instancias de formación explicitadas anteriormente. Previamente, se generará una minuta donde se destaquen los conceptos de reunir y empoderar a los líderes de regiones para poder trabajar acerca del concepto de participación y acción con los nuevos integrantes que estas instituciones aporten a la fundación, centrándose en que tanto a Ashoka como a ellos los mueve y tienen como sello distintivo la idea de generar cambio sistémico mediante sus trabajos y emprendimientos. “Imaginamos un mundo en el que todos los niños dominen la empatía y todos los jóvenes sean líderes de cambio. Para esto, trabajamos con escuelas, organizaciones juveniles, organismos de gobierno y familias, promoviendo una educación transformadora, adaptada a las necesidades del mundo de hoy”, define la fundación (sitio web Fundación Ashoka, 2023) [xvii].

Profundizar la relación de Ashoka y algunos aliados estratégicos presentes en regiones con quienes posee una historia incipiente de colaboración, será clave para aumentar la participación

orientada a la acción de los jóvenes que provengan de esas organizaciones. En este sentido, el primer paso lógico es mejorar el relacionamiento con las instituciones con quienes ya ha trabajado para obtener resultados más acordes a lo esperado. El siguiente será ampliar la vinculación con nuevas instituciones a partir del segundo año del plan. Toda esta segunda parte del proceso también será liderada por la Directora de Juventud en una nueva ronda de tres reuniones, apoyada siempre en la minuta que se creó a partir de los mensajes claves.

a.1.2. Acciones de Planificación.

Este plan propone que las acciones que lo conforman se realicen en un plazo de implementación de dos años para, primero, durante los 12 meses iniciales, consolidar las relaciones recién iniciadas con aliados estratégicos de fuera de la Región Metropolitana, en el entendido que ésa es la principal manera de alcanzar avances en la vinculación con actores regionales, y lograr así diversificar y optimizar el proceso de búsqueda de nuevos jóvenes líderes.

De esta forma, planteamos que, una vez finalizada la puesta en marcha de las acciones orientadas a los aliados estratégicos, las acciones sean dirigidas directamente a cada uno de los nuevos jóvenes líderes de manera individual.

Considerando que Ashoka se ha propuesto desarrollar el programa Millones de Agentes de Cambio por al menos dos años a tres años iniciando en 2023, proponemos implementar el plan a partir de enero de 2024, fecha que coincide con la apertura del proceso de búsqueda de nuevos jóvenes líderes por parte de la fundación. De esta forma, en diciembre de 2024 podremos realizar la evaluación final del primer año junto a la organización para ver qué aspectos modificar en la parte del plan que corresponde a 2025, con especial énfasis en la apertura de un proceso de búsqueda de nuevos aliados.

a.1.3. Identificación de Gestoras para Distintos Tipos de Acciones.

Durante tres reuniones que se llevarán a cabo al inicio del plan, proponemos identificar dos tipos de gestoras que sean reconocidas por todos los públicos y que se hagan cargo de mejorar el relacionamiento llevado a cabo por Ashoka, que hoy no está sistematizado. Para esto, se creará un perfil de ambas funciones, identificando las características comunicacionales y argumentos principales que deben aplicar para orientar los resultados hacia el logro de una relación más cercana y fructífera con los aliados estratégicos.

En tres sesiones posteriores, trabajaremos junto con la Directora de Juventud de la fundación para que se encargue de optimizar la vinculación con los aliados estratégicos de regiones, profundizándola y ampliándola. A su vez, prepararemos a las dos encargadas de comunicaciones para que realicen el mismo trabajo, pero a nivel uno a uno, reforzando la vinculación directa entre Ashoka y sus nuevos jóvenes líderes. En ambos casos, se preparará y revisará con ellas un documento breve tipo minuta de acción, que las ayude a desarrollar exitosamente las negociaciones con los aliados. Una vez que comiencen las rondas de reuniones, se revisará junto con ellas el resultado de esos acercamientos para ver si es necesario replantear la estrategia de negociación.

a.1.4. Alianzas con Fundaciones.

En primer lugar, se orientarán los esfuerzos a profundizar las alianzas que ya se han iniciado en regiones para así ampliar la red de Ashoka. Esto implicará levantar un listado de las instituciones con las que se ha trabajado y luego centrarse en individualizar la minuta tipo creada al inicio, adaptándola a las características particulares de cada fundación con la que se consiga una cita. En

esta etapa de mayor vinculación, será vital identificar y transmitir en las reuniones los posibles puntos de encuentro y oportunidades que brindaría el trabajar de forma mancomunada.

Por otra parte, se buscará ampliar las alianzas existentes a través de la labor con nuevas fundaciones de regiones que trabajen con jóvenes líderes y que se centren en el emprendimiento social. Antes de plantear las acciones de trabajo con los nuevos aliados estratégicos, es necesario conocer y entender el entorno territorial que presenta cada fundación. Es importante considerar, también, la identidad particular de cada una de ellas de acuerdo a su cultura organizacional y los puntos en común con Ashoka para que los jóvenes de estos nuevos aliados estratégicos reconozcan las características que los emparentan con el sello distintivo de Ashoka. Ambos aspectos serán trascendentales a la hora de sumar nuevas fundaciones.

Para ello, se investigará el ecosistema actual de este tipo de fundaciones -principalmente, a través de una búsqueda por la web y por medio de recomendaciones entregadas por el aliado estratégico Injuv- para elaborar un listado de instituciones apropiadas con las cuales no se haya intentado algún acercamiento previo. En este punto, se pretende establecer un acuerdo simple de colaboración con nuevas organizaciones ligadas al emprendimiento social que permita instaurar una agenda de acciones comunes para potenciar el trabajo de ambas instituciones. Por un lado, los nuevos aliados deberán acercar casos de posibles nuevos jóvenes líderes a Ashoka. Si finalmente un joven se incorpora, la fundación pondrá a disposición de la nueva organización con la que se está vinculando alguno de sus cursos web relacionado con su labor. También se establecerá una agenda común de difusión conjunta a través de redes sociales a través de publicaciones colaborativas.

a.1.5. Asesoramiento para Aliados Estratégicos.

Se desarrollará esta acción dirigida a los aliados estratégicos -ya existentes o nuevos-, de manera de trabajar mancomunadamente e incorporarlos en las actividades que se realicen. Esta acción contempla lo siguiente:

-Consultorías: esta actividad busca que directores de otras fundaciones conozcan, entiendan y apliquen las principales líneas de acción de Ashoka orientadas a la gestión del cambio. Se realizará tres veces en el año (abril-julio-octubre) y consistirá en una asesoría personalizada de una hora llevada a cabo por la Directora de Juventud de manera telemática, subrayando los puntos esenciales de las fundaciones donde la filosofía de Ashoka identificada en la minuta puede ayudar. De esta forma, posteriormente podrán desarrollar y potenciar liderazgos en los jóvenes líderes de sus organizaciones, además de replicar las buenas prácticas a partir de la experiencia de relacionamiento real transmitida por la ejecutiva.

-Asesoramiento metodológico: con cada aliado estratégico se realizará un trabajo de asesoramiento educativo enfocado en el traspaso de las metodologías usadas por Ashoka, que incorporan a cada disciplina la visión de la agencia de cambio, la innovación social y el cambio sistémico. Mediante tres sesiones al año (mayo-agosto-noviembre) ofrecidas telemáticamente, la Directora de Juventud realizará una asesoría de una hora centrada en las herramientas metodológicas que puede aportar Ashoka para que las otras fundaciones vean un impulso en su trabajo en regiones.

a.2. Acciones Dirigidas a Nuevos Jóvenes Líderes de Regiones.

a.2.1. Búsqueda de Influenciadores y Líderes de Opinión.

Se activará un relacionamiento más a fondo con tres jóvenes líderes de regiones que hayan sido parte de Ashoka y que hayan visto impulsados de manera notable sus emprendimientos o trabajos gracias a la colaboración junto a la organización. Una vez seleccionados, se llegará a un acuerdo con ellos que los vincule con la red internacional de Ashoka a cambio de que se conviertan en sus influenciadores en regiones a través de las distintas acciones comunicacionales conjuntas que la fundación realice con ellos.

Su influencia será central cuando actúen como charlistas en los eventos motivacionales organizados en las tres ciudades de regiones y en el acompañamiento a los nuevos jóvenes durante su etapa de capacitación, ayudando así a crear las condiciones que permitan que cada nuevo integrante pueda desarrollar más sus habilidades gracias a la experiencia que le transmite su mentor. Estas últimas actividades podrán desarrollarse de manera virtual o presencial de acuerdo con la disponibilidad de los tres jóvenes líderes. Adicionalmente, se les pedirá que den a conocer estas actividades por medio de sus redes sociales en publicaciones conjuntas con Ashoka.

a.2.2. Realización de Eventos Motivacionales.

Para ampliar la comunidad, se realizarán tres eventos presenciales durante el año (uno en el norte, otro en el centro y un tercero en el sur del país durante los meses de abril, julio y noviembre, respectivamente) con el objetivo de motivar a potenciales nuevos candidatos para integrarse a Ashoka. La invitación será canalizada a través de los aliados estratégicos con los que

se esté trabajando ese año, aprovechando sus canales de comunicación directos, y también por medio de una campaña conjunta en las redes sociales de ambas instituciones.

Cada evento contará con la participación de un líder destacado que haya trabajado previamente con Ashoka Chile, quien será el orador central de una charla en formato TED, de 20 minutos de duración, en la que compartirá su testimonio con los presentes y responderá sus preguntas. El expositor será presentado por la Directora de Juventud de Ashoka, quien destacará los alcances de su iniciativa y el impacto comunitario que ha generado a lo largo del tiempo.

El resto de la actividad, que comenzará a las 11:00 hrs. y finalizará a las 14:00 hrs. (formato brunch), tendrá un formato de conversación por mesas temáticas. Los asistentes serán ubicados de acuerdo a sus áreas de interés para que intercambien sus experiencias de acuerdo a una pauta preparada y supervisada por las gestoras comunicacionales de Ashoka, que irán rotando por las mesas.

En las mesas se dispondrán afiches de Ashoka con un código QR que permita a los interesados acceder a un formulario online para entregar sus datos de contacto y postular a la fundación.

a.2.3. Acompañamiento a los Nuevos Jóvenes Líderes de Regiones.

Esta acción es necesaria para alcanzar el objetivo de mantener una comunicación directa con los nuevos jóvenes incorporados, en la óptica que entiendan el sentido y las ventajas de pertenecer a la fundación. Una vez elegidos los candidatos, las gestoras encargadas de las comunicaciones de la fundación llevarán a cabo un acompañamiento mensual uno a uno para ayudar a que los nuevos líderes se inserten en Ashoka de acuerdo a las siguientes etapas:

-Inducción: ya identificados los nuevos líderes, se les contactará telefónicamente y por WhatsApp para invitarlos a una inducción básica mediante una reunión con el fin de que

conozcan a Ashoka, su accionar, las temáticas que aborda y la importancia de pertenecer a su ecosistema social de emprendimiento.

-Capacitación: durante tres sesiones, los jóvenes líderes reciben guías, apoyo y/o mentorías de jóvenes que ya han sido parte de Ashoka para que puedan desarrollar su labor social en cada una de las regiones a las cuales pertenecen. Se sigue una estructura tipo creada por Ashoka y compartida por las gestoras hacia los mentores que incluye objetivos, relaciones, reglas y políticas básicas.

-Seguimiento: en esta etapa, el nuevo líder integrado ya se identifica y asocia con Ashoka, lo que implica que transmite los mismos valores de la fundación cuando referencian su emprendimiento social y menciona explícitamente a Ashoka en sus intervenciones públicas. Las gestoras comunicacionales de la fundación realizan un seguimiento mensual de sus actividades a partir del quinto mes. La comunicación continúa hasta el cierre anual, momento en que se evalúa convertirlos/as en influenciadores de regiones.

a.3. Acciones Digitales.

Es fundamental reforzar y evidenciar en las audiencias digitales el proceso de colaboración entre Ashoka y fundaciones que impactan en regiones para así exhibir los proyectos que se trabajan en conjunto. Las acciones en el entorno digital estarán orientadas a difundir la diversificación hacia regiones de las actividades organizadas por Ashoka y los aliados estratégicos, reforzando los vínculos con estas organizaciones y dando a conocer las acciones que se llevan a cabo en cada una de las líneas temáticas definidas para el programa.

Por lo mismo, cada acción digital que se planifique llevar a cabo en conjunto con los aliados estratégicos a través de las redes sociales, quedará establecida en el convenio de búsqueda,

detallando el canal digital por el cual se difundirá y la cantidad de publicaciones que se realizarán.

a.3.1. Sitio Web.

En el sitio web Ashoka Chile se desarrollará una sección interna en la que se difundirá toda la labor de la fundación en regiones junto con los aliados estratégicos para evidenciar cómo repercuten en las diversas comunas de la zona. En esta sección del sitio se exhibirán las noticias más relevantes y existirá un formulario de contacto para que jóvenes de regiones puedan postular. También en el home del sitio se publicará una minislide que, mediante una imagen -además de información complementaria-, llamará a los usuarios para que ingresen directamente a la sección interna, siempre a través un vínculo con un llamado a la acción "Ashoka en regiones".

a.3.1.1. Formulario de Contacto.

Existirá un formulario de preguntas simples, que permita conocer el área de en la que el joven se desenvuelve y obtener todos sus datos de contacto. Al final del formulario, se habilitará un espacio para adjuntar un video donde el candidato pueda señalar sus motivaciones para empezar su proceso de joven agente de cambio y dar a conocer el trabajo que ha realizado previamente.

a.3.1.2. Submenú y Minislide.

Se creará un submenú en el menú "Quiénes Somos" del sitio https://www.ashoka.org/es-cl, que dirija a la nueva sección interna "Ashoka en Regiones", donde se alojará todo el contenido correspondiente. A su vez, se creará en la página "Sobre Ashoka Chile" una minislide que conduzca hacia la misma página que albergará el contenido regional.

a.3.2 Redes Sociales.

Para el correcto desarrollo del plan estratégico se realizarán acciones desde la perspectiva orgánica (SEO) y algunas acciones pagas que busquen la conversión de interacciones (SEM).

a.3.2.1. Meta.

Con el fin de diversificar y obtener alcances a nivel regional, se publicará contenido en relación con la propuesta del trabajo desarrollado entre Ashoka Chile y los aliados estratégicos en regiones. Estas acciones serán publicaciones colaborativas, lo que quiere decir que se exhiben en los perfiles de Ashoka Chile y del aliado en conjunto, como si fuera solamente una voz.
Desde la perspectiva orgánica, se realizarán post e historias de diversos hitos que se irán cumpliendo: primeras reuniones de Ashoka con las diversas organizaciones, encuentros entre los jóvenes pertenecientes a las organizaciones aliadas, el avance del proceso de selección y el desarrollo de los jóvenes como agentes de cambio, además de los eventos en las tres ciudades de regiones elegidas. Las publicaciones contemplan la difusión de textos centrados en los mensajes claves acompañados de material gráfico y/o audiovisual.

a.3.2.2. Instagram.

Se realizarán posts con inversiones bajas (SEM) para mejorar los alcances por medio de una segmentación demográfica y psicográfica orientada a las regiones intervenidas. Estas publicaciones, al igual que en Meta, serán de carácter colaborativo entre Ashoka y el aliado estratégico, con el mismo tono y contenido basado utilizado en Meta, proveniente de los mensajes claves. La idea es alcanzar público de ambas instituciones e informar las acciones sociales a un segmento externo de los aliados.

a.3.2.3. YouTube.

Aprovechando la característica audiovisual de esta red social, se publicarán en ella notas breves de algunos de los hitos cumplidos durante el año de implementación, por ejemplo, los eventos orientados a la motivación e inscripción. Este soporte resultará fundamental para que las voceras de Ashoka puedan comunicar el trabajo desarrollado. También será clave para dejar una invitación al segundo año de implementación de la propuesta.

La recomendación es mantener el canal de YouTube actualizado con contenido informativo que muestre el trabajo desarrollado comunitariamente. Se propone crear cápsulas de máximo un minuto de duración tituladas “Ashoka Transforma – Encuentro/Entrevista/ Cápsula con… - Capítulo X”.

Otra implementación necesaria para reforzar los mensajes claves es la utilización de Google Nonprofit en el formato publicitario Pre Roll. Éstos son anuncios audiovisuales que generan impresiones previo a la reproducción de un video seleccionado por el usuario. Aquí se recomienda segmentar por contenido y demográficamente para que la acción tenga alcances en las regiones y comunas donde se desarrollan los programas.

a.3.2.4. LinkedIn.

En un tono más formal, pero siempre anclado a los mensajes claves, se publicarán posts orientados a difundir actualizaciones desde una mirada profesional con cifras de alcance e impacto en la sociedad. La idea será transmitir seguridad y confianza reflejadas en el trabajo que se lleva a cabo junto a los aliados estratégicos en regiones.

a.3.2.5. Podcast Spotify.

Se realizarán programas con alguno de los protagonistas que estén insertos en los ocho pilares de acción del programa para jóvenes de la fundación en el formato entrevista/conversación. Éstos quedarán disponibles en el canal de Spotify creado para este fin.

a.3.2.6. Grupo de WhatsApp.

Se creará un grupo de WhatsApp llamado “Ashoka en Regiones”, donde estarán todos los nuevos jóvenes agentes de cambio detectados. Aquí se les informará regularmente sobre las actividades desarrolladas, las fechas claves y los principales hitos por desarrollar que sean de interés común. A su vez, se aprovechará la retroalimentación comunicacional que generen los mismos jóvenes para generar conversación entre ellos.

a.3.2.7. Newsletter.

Es importante tener la capacidad de generar contenido relevante en torno a los objetivos. Por ello, en la sección de “Ashoka en Regiones” existirá un enlace de inscripción que les permitirá a los usuarios recibir trimestralmente en sus correos electrónicos las últimas novedades.

a.3.2.8. Google ADS, Campaña en el Motor de Búsqueda en Base a Palabras Claves

En base a la inversión disponible en Google Nonprofit, se recomienda realizar campañas en el motor de búsqueda segmentado demográficamente en las regiones donde se implementará el plan. Las palabras claves configuradas serán las siguientes:

-Agentes de cambio.

-Ashoka Chile.

-Ashoka en regiones.

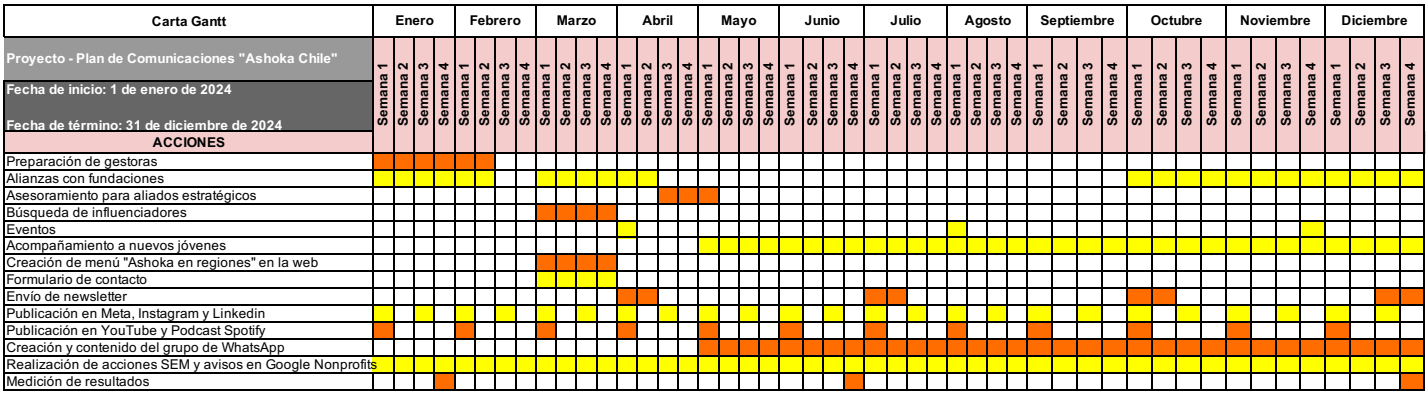
-Fundaciones en Chile.

-Ser agente de cambio.

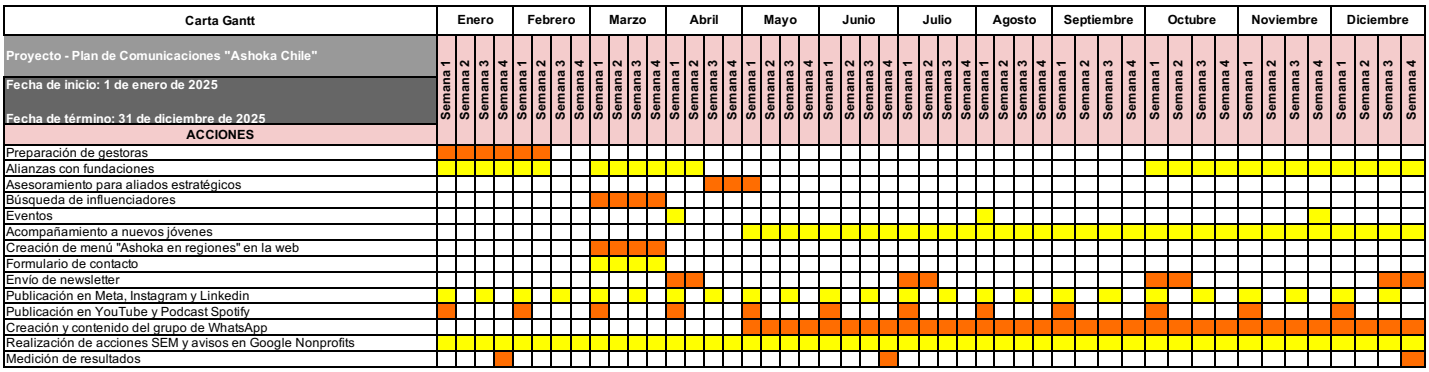
Se buscará potenciar la conversión en clics en la pestaña “Ashoka en regiones” con el fin de dar a conocer los diferentes proyectos que están en ejecución en las distintas regiones del país.

b. Carta Gantt

Primer Año (2024)



Segundo Año (2025)



5. Medición de Resultados

Comprendiendo que esta etapa no corresponde al fin del plan sino a una herramienta de apoyo constante en todo el proceso (Venturino, P., 2011) [xviii], se aplicarán distintos sistemas de medición que permitirán comprobar si la estrategia y las acciones definidas están ayudando al cumplimiento de los objetivos. Esto implica que la medición se llevará a cabo al inicio y luego en diferentes etapas para ver cómo está impactando el desarrollo de las acciones.

Todas las encuestas de percepción utilizadas en este proceso del plan serán diseñadas con el método de medición de la escala de Likert, que permite puntuar las respuestas en un rango de valores convertible en una métrica.

a. Medición de Acciones para Aliados Estratégicos

OBJETIVOS	ÁREA DE ACCIÓN	GRUPO OBJETIVO	ACCIÓN	ACTIVIDADES	TIEMPO	KPI
a) Identificar e involucrar a 126 nuevos líderes en el plazo de dos años de los cuales 30 sean provenientes de regiones para así potenciar la red de jóvenes agentes de cambio de la Fundación Ashoka. b) Reforzar la vinculación entre la Fundación Ashoka y jóvenes agentes de cambio de regiones, profundizando tres convenios de búsqueda con aliados estratégicos ya iniciados y generando otros tres nuevos en el plazo de uno y dos años, respectivamente.	Relacionamiento y difusión	Aliados estratégicos	Actividades con antiguos y nuevos aliados	Identificación y preparación de gestoras para distintos tipos de acciones Alianzas con fundaciones Asesoramiento de aliados estratégicos Acciones digitales	12 semanas 48 semanas 6 semanas 96 semanas	a) 126 nuevos jóvenes líderes y 30 de regiones b) 6 convenios firmados (3 ya iniciados para el primer año y 3 nuevos para el segundo) b) Puntaje encuesta de percepción sobre fortalecimiento del vínculo

b. Medición de Acciones para Nuevos Líderes Jóvenes Agentes de Cambio

OBJETIVOS	ÁREA DE ACCIÓN	GRUPO OBJETIVO	ACCIÓN	ACTIVIDADES	TIEMPO	KPI
a) Identificar e involucrar a 126 nuevos líderes en el plazo de dos años de los cuales 30 sean provenientes de regiones para así potenciar la red de jóvenes agentes de cambio de la Fundación Ashoka. b) Reforzar la vinculación entre la Fundación Ashoka y jóvenes agentes de cambio de regiones, profundizando tres convenios de búsqueda con aliados estratégicos ya iniciados y generando otros tres nuevos en el plazo de uno y dos años, respectivamente.	Relacionamiento y difusión	Nuevos líderes jóvenes agentes de cambio	Actividades con nuevos jóvenes líderes	Búsqueda de nuevos jóvenes líderes Identificación y preparación de gestoras para distintos tipos de acciones Búsqueda de influenciadores y líderes de opinión Realización de eventos motivacionales Acompañamiento a los nuevos jóvenes líderes de regiones Acciones digitales	96 semanas 12 semanas 8 semanas 6 semanas 64 semanas 96 semanas	a) 126 nuevos jóvenes líderes y 30 de regiones b) 6 convenios firmados (3 ya iniciados para el primer año y 3 nuevos para el segundo) b) Puntaje encuesta de percepción sobre fortalecimiento del vínculo

6. Presupuesto de trabajo

PRESUPUESTO

ACCIONES	PLAZO	VALOR	DESGLOSE	RESPONSABLE
Alianzas con fundaciones (reuniones presenciales)	3 semanas (3 horas)	$591.950	Viáticos, traslados, alimentación	Directora de Juventud
Modificaciones en la web	4 semanas	$350.000	Configuración de pestaña, subida de fotos, diseño banner	Agencia creativa + empresa consultora
Publicación en Meta, Instagram, Linkedin y Youtube	24 semanas	$300.000	Subida de piezas	Agencia creativa + empresa consultora
* Realización del podcast en Spotify	12 semanas	$540.000	Grabación y postproducción	Agencia creativa + empresa consultora
Realización de acciones SEM y avisos Google Nonprofits	48 semanas	$700.000	Planificación de medios digitales Meta ADS	Agencia de medios + empresa
Eventos	3 semanas (18 horas)	$3.450.269	Arriendos locales, coffee, carpetas, papelería	Empresa consultora y Directora Juventud
Búsqueda de nuevas fundaciones	12 semanas (48 horas)	$591.950	Viáticos, traslados, alimentación	Directora de Juventud +empresa consultora
Periodista junior	48 semanas	$4.800.000		
Periodista senior	48 semanas (80 horas)	$8.690.011		
Gastos reembolsables	48 semanas	$1.800.000	Fondo fijo para gastos imprevistos	Empresa consultora + Directora Juventud
COSTO NETO		**$21.814.180**		
IVA		**$4.144.694**		
TOTAL PLAN ANUAL		**$25.958.874**		
TOTAL PLAN 2 AÑOS (2024-2025)		**$51.917.748**		
*** Actividades secundarias**				

7. Conclusiones

En este proyecto de título presentamos un plan de comunicación estratégico y digital que permitirá a la Fundación Ashoka abordar la problemática principal: identificar e involucrar a nuevos jóvenes líderes para que se conviertan en agentes de cambio. La labor social que la organización analizada realiza promueve una sociedad donde las personas tengan la motivación y las herramientas para ser agentes de cambios sistémicos positivos. Para lograrlo, trabajan colaborativamente junto con aliados estratégicos, pero en algunas ocasiones aún no han logrado consolidar algunos de estos vínculos.

Propusimos una serie de acciones para fortalecer la identificación y pertenencia al interior de la organización (por parte de los jóvenes que ya son integrantes), y otras orientadas a la interacción e involucramiento de la fundación con su medio, que impacten positivamente en la construcción de un discurso claro y acotado, especialmente en jóvenes que quieran incorporarse e instituciones que busquen colaborar en la labor propia de Ashoka. Luego de expuesta la estrategia, creemos relevante rescatar elementos que podrían ser de utilidad para el diseño e implementación de planes comunicacionales que permitan superar la principal dificultad que presenta la fundación.

El primer elemento a abordar es la dificultad de identificar a los posibles agentes de cambio, sin contar con una búsqueda intencionada y que hoy está acotada sólo a una región del país. Consideramos posible que, a través de las acciones planteadas, Ashoka aumente el número de jóvenes candidatos que quieran incorporarse a la fundación.

El segundo elemento es saber comunicar y difundir la labor de Ashoka en todo el territorio nacional, con un mensaje claro, sencillo y por sobre todo atractivo para los candidatos que quieran ser parte de la fundación. Junto con ello, profundizar y mejorar las relaciones y

vinculación existentes con algunos aliados estratégicos en regiones para ampliar su radio de búsqueda.

Y en tercer lugar, rescatar el valor de plantear una estrategia de comunicación digital definida en redes sociales para visibilizar su trabajo entre los públicos objetivos.

El último aspecto a abordar es entender el funcionamiento de la fundación, lograr que pueda visualizarse como una organización sintonizada con las realidades locales y poseedora de las mejores condiciones para ayudar a generar el cambio sistémico.

Muchas organizaciones pueden realizar una labor social similar, pero no tienen el impacto y trascendencia que genera Ashoka, una comunidad de líderes que están convencidos de que hoy es necesario que todos seamos agentes de cambio con la capacidad de transformar nuestra sociedad para mejor.

Para lograr los objetivos planteados en este proyecto, sabemos que es indispensable hacerlo con el manejo de conocimientos específicos de la labor que realiza la fundación. En este caso, un plan de comunicación estratégica y digital debe gestarse a partir de la incorporación y profesionalización del área de las comunicaciones, mejorando el relacionamiento y la vinculación mediante sistematización, acercamiento directo al público objetivo, una estrategia planificada y una constante evaluación durante el proceso.

Referencias

Carranza, A. (18 de abril de 2022) Estos emprendedores sociales están cambiando el mundo y no lo sabías. *Blog Crehana*. https://www.crehana.com/blog/negocios/emprendedores-sociales/

Constitución Política de la República (10 de febrero de 2023). Texto refundido

https://www.camara.cl/camara/doc/leyes_normas/constitucion.pdf

Cuenta Pública Presidencial: Agenda de género con presencia transversal en los 5 ejes planteados por el presidente Boric (2 de junio de 2022)

https://minmujeryeg.gob.cl/?p=47998

Informe Mineduc de matrícula en Educación Superior (2023)

https://educacionsuperior.mineduc.cl/2023/07/11/informe-de-matricula-2023-la-matricula-en-educacion-superior-crecio-3-en-2023-y-suma-casi-140-mil-estudiantes-de-pueblos-originarios/

Ley 21440 (2022) Crea un régimen de donaciones con beneficios tributarios en apoyo a las entidades sin fines de lucro

https://www.camara.cl/camara/doc/leyes_normas/constitucion.pdf (texto actualizado febrero 2023)

Ley 21455 (2022) Ley marco de cambio climático

https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1177286

Reporte de Impacto de Ashoka Chile (2022)

Sitio web global Fundación Ashoka (2023) Qué hacemos. Nuestras Prioridades. La empatía y Jóvenes líderes de cambio

https://www.ashoka.org/es-cl/focus/empathy-and-young-changemaking

Rodríguez Ruibal, A. (2015) Gestión de la reputación on line. Madrid, España. *Centro de Estudios Financiero*

Servicio de Impuestos Internos (2015) Instructivo a contribuyentes (donaciones)

www.sii.cl/contribuyentes/actividades_especiales/donaciones.pdf

Solé Moro, M.; Campo Fernández, J. (2020) Marketing digital y dirección de e-commerce: integración de las estrategias digitales. Madrid, España. *Esic*

Tironi, E & Cavallo, A (2001). Comunicación Estratégica. Santiago, Chile. *Taurus*

Venturino, P., (2011). Relaciones públicas y Comunicación Estratégica. *Universidad del Pacífico*

Notas

[i] (Carranza, A., 2022).

[ii] (Reporte de Impacto Ashoka Chile, 2022).

[iii] (Informe Mineduc sobre la evolución de las matrículas, 2023).

[iv] (Régimen de donaciones con beneficios tributarios en apoyo a las entidades sin fines de lucro, 2022).

[v] (Cuenta Pública Presidencial, 2023).

[vi] (Instructivo a contribuyentes, Servicio Impuestos Internos, 2015).

[vii] (Ley 21455, ley marco de cambio climático, 2022).

[viii] (Constitución General de la República, texto refundido 2023).

[ix] (Entrevista en profundidad a Clemencia Silva, encargada de Comunicaciones, Diseño y Gestión de Ashoka Chile, 2023).

[x] (Solé, M. y Campo, J, 2020).

[xi] (Solé, M. y Campo, J., 2020).

[xii] (Rodríguez, A., 2020).

[xiii] (Tironi, E., Cavallo, A., 2004).

[xiv] (Venturino, P., 2011).

[xv] (Venturino, P., 2011).

[xvi] (Venturino, P., 2011).

[xvii] (Sitio web Fundación Ashoka, 2023).

[xviii] (Venturino, P., 2011).