



UNIVERSIDAD
Finis Terrae

UNIVERSIDAD FINIS TERRAE
FACULTAD DE HUMANIDADES Y COMUNICACIONES
MAGÍSTER EN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA Y DIGITAL

PLAN DE COMUNICACION ESTRATÉGICA Y DIGITAL PARA FUNDACIÓN OBSERVA CIUDADANÍA

MARÍA FERNANDA ARÉVALO V.
NÉSTOR MAURICIO ÁVILA C.
KARINA CORTEZ G.
JAVIERA MONJE R.

Proyecto presentado a la Facultad de Humanidades y Comunicaciones de la Universidad
Finis Terrae, para optar al grado de Magíster en Comunicación Estratégica y Digital

Profesores Guía: Sebastián Goldsack y Paul Venturino

Santiago, Chile

2018

Tabla de Contenidos

1. Introducción.....	5
2. Antecedentes.....	6
2.1. Contexto.....	6
2.2. Antecedentes de la Organización.....	8
2.3. Financiamiento y Estructura de la Fundación.....	10
2.4. Gestión Interna.....	11
2.4.1. Aplicación de diagnóstico.....	13
2.4.2. Planes de formación.....	13
2.4.2.1. Programa Educación Escolar: "Escuelas de Innovación Ciudadana"....	13
2.4.2.2. Programa Educación Superior: "Liderazgo y Competencias Ciudadanas".....	13
2.4.3. Cumbres de innovación.....	13
2.4.4. Capacitaciones a docentes.....	14
2.5. Desempeño Interno y Externo.....	14
2.5.1. Desempeño interno.....	14
2.5.2. Desempeño externo: benchmark digital de fundaciones similares a Observa Ciudadanía.....	17
2.6. Nosotros Ciudadanos.....	18
2.7. Aula Cívica.....	20
2.8. Observa Ciudadanía.....	22
2.8.1. Resumen presencia digital.....	24

2.8.2.Conflictos a los que está expuesta.....	25
2.8.3.Posicionamiento previo al plan.....	27
2.8.4.Auditoria de percepciones entre públicos objetivos.....	28
3. Hoja de Ruta.....	33
3.1. Asesoramiento a centros de alumnos.....	33
3.2. Asesorías a profesores	34
3.3. Desarrollar estrategia para redes sociales	34
3.4. Relación con instituciones de Educación Superior.....	34
4. Objetivos.....	35
4.1.Objetivo general.....	38
4.2. Objetivos específicos.....	38
5. Sección estratégica.....	36
5.1. Asuntos críticos.....	36
5.1.1. Problemas propios de la Fundación.....	36
5.1.2. Problemas propios del sector.....	37
5.2. Estrategia.....	38
5.3. Concepto.....	38
5.3.1.Mensajes claves.....	38
5.4. Definición de Audiencias.....	39
5.4.1. Segmento objetivo.....	39

5.5. Acciones.....	39
5.5.1. Estructura del plan.....	39
5.5.2. Descripción de acciones.....	41
6. Carta Gantt	45
7. Presupuesto.....	45
8. Referencias.....	49

1. Introducción

Observa Ciudadanía es una Fundación pequeña con sueños grandes. Nacida en el seno de una fundación educacional, comenzó como un par de talleres de formación ciudadana y se ha transformado en una organización que busca extenderse a establecimientos educacionales de la Región Metropolitana con su mirada social y de participación como motores de cambio en la sociedad.

La analizamos y descubrimos que tiene valores que la distinguen de otras organizaciones con objetivos similares. Su vocación no es política en el sentido partidista, sino que mira la sociedad desde la perspectiva de la participación. Con un componente social que la distingue.

En nuestro análisis de contexto nos dimos cuenta de que la distancia con su “competencia” no era tan grande, pero que había una barrera de entrada que era la reticencia de los colegios a pagar por contenidos que ellos entienden que los pueden entregar con sus propios estamentos docentes.

También, que hay un grupo de establecimientos que son más cercanos a sus valores y que por lo tanto la energía institucional debe enfocarse en ellos y no en el universo de colegios.

Nuestra propuesta para superar estos obstáculos incluye un plan de marketing y otro de acciones comunicacionales que la sustentan, con metas que para una organización de personal y presupuesto muy acotado, pueden ser posibles y desafiantes a la vez.

2. Antecedentes

2.1 Contexto

El año 2015 la ONU aprobó la Agenda 2030 sobre el Desarrollo Sostenible, con el objetivo que los países y sus sociedades se enfoquen a trabajar por el mejoramiento de la calidad de vida de todas las personas. Dicha agenda da cuenta de 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), incluyendo diversos tópicos relacionados con pobreza, educación, igualdad, cambio climático, entre otros.

El 2016 se dicta en Chile la Ley 20.911, sobre el Plan de Formación Ciudadana en los establecimientos educacionales, que en su artículo único plantea:

“Los establecimientos educacionales reconocidos por el estado deberán incluir en los niveles de enseñanza parvularia, básica y media un Plan de Formación Ciudadana, que integre y complemente las definiciones curriculares nacionales en esta materia, que brinde a los estudiantes la preparación necesaria para asumir una vida responsable en una sociedad libre y de orientación hacia el mejoramiento integral de la persona humana, como fundamento del sistema democrático, la justicia social y el progreso. Asimismo, deberá propender a la formación de ciudadanos, con valores y conocimientos para fomentar el desarrollo del país, con una visión del mundo centrada en el ser humano, como parte de un entorno natural y social. En el caso de la educación parvularia, este plan se hará de acuerdo a las características particulares de este nivel y su contexto, por ejemplo, a través del juego”. (Mineduc, Formación Ciudadana, 2016)

El Ministerio de Educación (Mineduc) ha cumplido con entregar a los colegios algunos lineamientos generales en un documento llamado Orientaciones Curriculares para el Desarrollo del Plan de Formación Ciudadana (Mineduc, Orientaciones Curriculares, 2016) en el cual queda establecido que cada colegio debe asumir la responsabilidad de elegir los contenidos y la forma en que estos se entregarán a los alumnos. La imagen a continuación representa las tres dimensiones en las cuales se deben integrar estos programas dentro de los currícula.

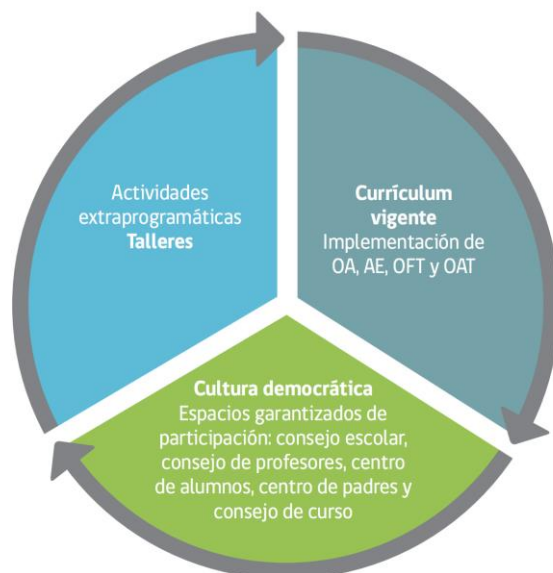


Figura 1. Áreas de contenido que pueden ser considerados por los colegios para establecer sus planes de formación ciudadana. Mineduc, 2012.

El Mineduc entrega además a los colegios una plataforma (www.ciudadaniayescuela.cl) en la cual se entregan consejos sobre cómo diseñar un Plan de Formación Ciudadana en los colegios. También, se presentan ejemplos reales desarrollados por colegios e instituciones enmarcados dentro de alguna de las seis dimensiones que propone el ministerio: ciudadanía, estado e instituciones, valores y actitudes para la vida en democracia; participación y cultura democrática en la escuela; interculturalidad, identidad local y/o nacional; derechos humanos, y reflexión y debate sobre temas públicos (Ciudadanía y Escuela, Mineduc).

De este modo, los establecimientos educacionales del país pueden diseñar sus propios planes desde cero, utilizar los que otros colegios y/o instituciones hayan desarrollado o buscar apoyo externo para que se los generen.

La ley no consideró financiamiento especial para desarrollar estos planes y eso ha dejado un campo abierto para cumplir con el mínimo (que vendría siendo declarar que algún contenido está incluido en los programas de estudios) o también para que los establecimientos cuyos cuerpos directivos tienen más sensibilidad hacia temas de participación ciudadana elaboren planes más amplios o con mayor profundidad que incluyan talleres especiales o incluso sean asesorados por, o contraten, empresas o fundaciones que les presten este servicio.

Según el último catastro hecho por el Ministerio de Educación, solo en la Región Metropolitana hay 3.817 colegios de distinta dependencia (municipal, particular subvencionado y particular) (bases de datos, Mineduc).

Es así como nace una oportunidad para la Fundación Observa Ciudadanía, entidad que ofrece a los colegios de la Región Metropolitana talleres que se amoldan a los proyectos educativos de cada establecimiento con temáticas particulares especiales para cada uno centrados en los ODS antes planteados.

2.2 Antecedentes de la Organización

Observa Ciudadanía es un proyecto que surge del seno de la Fundación Vive Educación. Esta última fue creada en el año 2015 con el objetivo de hacerse cargo del proyecto educativo del colegio Wunman de la comuna de Santiago.

Nacida como una organización sin fines de lucro, gracias al interés personal de su fundador, Óscar Guerra, la idea de este proyecto comienza el año 2012 con el desarrollo de algunos talleres de ciudadanía en el Colegio Wunman, más tarde, el año 2015 se desarrolló el primer piloto bajo el nombre de Escuelas de Innovación Ciudadana, que constituye la base de los programas que Observa Ciudadanía realiza en la actualidad. En 2017 logran llegar a otros colegios, al mismo tiempo que se constituyen como empresa (ObservaCiudadanía SPA), con el fin de postular a un crédito Corfo, con el cual se financian hasta el día de hoy. Finalmente en julio de 2018 se conforman como Fundación.

Observa Ciudadanía se define como una plataforma de formación y experiencias ciudadanas, al servicio de las comunidades educativas (Observa Ciudadanía, com pers 2018). Declara que su misión es “promover que jóvenes estudiantes ejerzan su ciudadanía a través de la contribución en el desarrollo de sus capacidades de observación, análisis y expresión”. La organización entiende observación como “la capacidad de un/a ciudadano/a de comprender su entorno desde la complejidad de las problemáticas y su posible rol”. Análisis, como la “capacidad de identificar elementos y poder diferenciar su ponderación en la comprensión de un problema o temática”, y expresión como “dar a conocer como ciudadano/a su mirada sobre un tema, dar a conocer una propuesta de solución”. (Observa Ciudadanía, com pers, 2018).

Declara que su visión es “generar un espacio inclusivo, pertinente y dinámico donde jóvenes ciudadanos de distintas edades, puedan participar activamente en la observación, desarrollo y análisis de los desafíos de la democracia actual”, entendiendo por espacio inclusivo aquél que “acoya a todos/as, reconociendo la diferencia pero generando un espacio común”; pertinente, el que “se adecue al contexto y sus necesidades”, y dinámico, por “dispuesto a los cambios propios de los ritmos sociales y políticos” (Observa Ciudadanía, com pers, 2018).

Observa Ciudadanía no adhiere a ninguna postura partidista en términos políticos, no obstante recalcan la importancia de plantear una mirada crítica, con el convencimiento que “la democracia es el camino”. A partir de esta premisa se construye el espíritu de la Fundación y se desprende el perfil de quienes quieran sumarse a participar como voluntarios.

2.3 Financiamiento y Estructura de la Fundación

La Fundación se financia con lo que le pagan mensualmente los colegios que se han agregado a su red (\$130.000 mensuales por colegio y solo cancelan tres), con fondos obtenidos mediante concurso Corfo (\$25.000.000) e inversión de sus fundadores (\$8.333.334); los dos últimos proyectados para el período 2017-2018. Por otra parte, cuentan con la estructura administrativa de la Fundación Vive Educación, de manera que

hasta el día de hoy no tienen gastos operacionales derivados de infraestructura, ya que utilizan las instalaciones del colegio Wunman, donde se encuentran ubicadas sus oficinas.

En este contexto, refieren que la capacidad máxima de establecimientos educacionales que podrían abordar según su realidad actual sería un total de 10.

Observa Ciudadanía está compuesta por un equipo de siete personas:

- Director Ejecutivo: Óscar Guerra, profesor de Historia de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso (PUCV) y Máster en Ciencia Política de la Universidad de Chile. Socio fundador de la organización. Responsable de la dirección general, administración, desarrollo de estrategia comercial, encargado de administración y finanzas, diseño de sesiones, desarrollo y coordinación de proyectos en ejecución. Dedicación exclusiva de 45 horas semanales y una renta de \$1.000.000 mensuales.
- Coordinadora de Desarrollo: Heredi Hervia, diseñadora industrial de la PUCV. Responsable del diseño de propuestas metodológicas y diseño gráfico de plataforma, recursos de aprendizaje y proyectos de desarrollo. Cónyuge del director ejecutivo (no socia de ObservaCiudadanía SPA). Cuenta con contrato de trabajo a honorarios por 22 horas semanales y una renta de \$450.000 líquidos mensuales.
- Coordinadora de Observatorios: Camila Coronado, administradora pública de la U. de Chile. Responsable de la Coordinación de talleres modalidad b-learning, seguimiento y monitoreo de clientes. Parte del equipo fundador (no socia de ObservaCiudadanía SPA). Cuenta con contrato de trabajo a honorarios por 22 horas semanales por 4 meses y luego de terminado ese periodo, de 45 horas semanales por 8 meses y una renta de \$520.000 líquidos mensuales.
- Coordinador de Investigación: Sharun Uthamchandani, cientista político de la Universidad Diego Portales (UDP), es parte del equipo desde el año 2016. Desarrolla procesos de investigación en torno a la ciudadanía juvenil. Es freelance y recibe remuneración por trabajos específicos.

- **Equipo de Monitores (3 personas):** Trabajadores voluntarios con convenios de prestación de servicios, encargados de impartir talleres en terreno. Según lo declarado por el director ejecutivo, estos son reclutados a través de contactos con amistades y redes sociales. Asimismo refieren que desde el presente año estos voluntarios participan de una jornada de inducción que se realiza en dos reuniones, donde se revisa el programa de Observa Ciudadanía y los programas de las sesiones; a modo general, se entregan lineamientos respecto del foco pedagógico, visión de la organización, entre otros. Luego de participar en esta capacitación los monitores en formación van acompañando y apoyando en las sesiones, luego se les pide que hagan una sesión de prueba y en función de eso se les va entregando talleres para que los realicen en forma más autónoma, sin embargo, refieren que en todas las sesiones está presente alguien del equipo central.

2.4 Gestión Interna

En términos de gestión de equipo, indican que realizan reuniones de coordinación una vez por semana. En estas se programan las actividades y se revisa el cumplimiento de objetivos (realización de talleres o actividades comprometidas).

Refieren que la comunicación interna no es un problema, ya que son pocos y pueden coordinarse fácilmente vía teléfono, e-mail o WhatsApp, tanto entre los miembros del equipo central como con los voluntarios.

Observa Ciudadanía opera en el marco de un plan formativo que posiciona la ciudadanía mundial como eje clave para la comprensión y desarrollo de una ciudadanía activa, comprometida por parte de los estudiantes (Observa Ciudadanía, 2017). Este plan formativo se sostiene en dos pilares, por una parte, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), presentados por la ONU en el año 2015 y, por otra parte, la Ley 20.119, de MINEDUC, sobre educación ciudadana, que entró en vigencia desde el año 2016.

Para cumplir este objetivo ofrece cuatro áreas de acción:

2.4.2. Aplicación de diagnóstico. Consiste en el “levantamiento de información por medio de encuestas y entrevistas sobre ciudadanía juvenil y competencias ciudadanas, con el fin de entregar información relevante para la construcción o mejoramiento de los Planes de Formación Ciudadana”. Una vez levantada la información en la comunidad educativa, se entregan los resultados a las autoridades del establecimiento, con el fin de tomar decisiones respecto de los contenidos más apropiados para su entorno.

2.4.2. Planes de formación. Consisten en el desarrollo del programa “Escuelas de Innovación Ciudadana”, el cual permite acercar a las y los estudiantes a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) mediante metodologías de innovación con otras comunidades educativas”. Este plan se ejecuta en forma de talleres electivos, especiales enfocados en directivas de centros de alumnos, como parte de los contenidos de alguna asignatura o en la forma en que el establecimiento lo requiera, de acuerdo a sus particulares necesidades curriculares. Para esto, cuentan con dos programas de formación, que pueden ser anuales o semestrales:

2.4.2.1. Programa Educación Escolar: "Escuelas de Innovación Ciudadana". Plan formativo semipresencial (5 a 10 meses) basado en los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS), que desarrolla procesos de innovación ciudadana en estudiantes y docentes.

2.4.2.2. Programa Educación Superior: “Liderazgo y Competencias Ciudadanas”. Plan formativo presencial que busca instalar capacidades en actores claves de las comunidades educativas, con foco en los ODS y metodologías de innovación.

2.4.3. Cumbres de innovación. Consisten en “encuentros INTER e INTRA comunidades educativas. Estos espacios promueven la generación de experiencias ciudadanas por medio del trabajo colaborativo y la creación de soluciones innovadoras frente a problemáticas ciudadanas”. Estas se realizan en una jornada en que se reúnen en un solo lugar todos los grupos que están realizando algún plan de formación, con el objetivo de generar la experiencia de compartir sus propios proyectos ciudadanos. Previamente, las comunidades se unen en una plataforma digital en la cual comparten sus iniciativas y pueden intercambiar ideas, comentarios o aportes.

2.4.4. Capacitaciones a docentes. Esta área de acción tiene como objetivo desarrollar “espacios teórico-prácticos con el fin de instalar capacidades en torno a la ciudadanía juvenil, la participación e innovación ciudadana, desarrollando herramientas que les permitan ser agentes de cambio positivo en sus comunidades educativas”. Esto es, capacitar a los profesores a cargo de los Planes de Formación Ciudadana de los colegios para ser agentes de motivación a sus alumnos.

Por su corta existencia, Observa Ciudadanía concentra sus esfuerzos en los planes de formación, que en el 2018 se realizan en seis colegios (Insuco, Escuela Salvador Sanfuentes, Liceo República de Brasil, Colegio Wunman y Colegio San Francisco de Asís, en la comuna de Santiago y Don Orione, en Cerrillos). En algunos de ellos forman parte de los contenidos de las clases de historia (Liceo República de Brasil). En otros, están fuera de la jornada escolar como lo es el taller para la directiva del centro de alumnos (Insuco) y en otros como parte de los talleres para las horas electivas de la jornada escolar completa (Don Orione).

2.5. Desempeño Interno y Externo

2.5.1. Desempeño interno. Observa Ciudadanía nace por la necesidad de su director ejecutivo de entregar herramientas para que jóvenes estudiantes ejerzan su ciudadanía, por ello, ante el anuncio del cierre del establecimiento, decidió el año 2015, enfrentar el desafío de hacerse cargo del Colegio Wunman donde había llegado como profesor y gestó los primeros talleres que orientaran sobre temas ciudadanos.

Desde ese punto de vista, Observa Ciudadanía ejecuta sus acciones basándose en los ideales de su director ejecutivo que tiene asignadas 40 horas semanales y un coordinador de desarrollo, con 30 horas semanales.

La fundación no tiene una estructura orgánica amplia que cubra las tareas que deben realizar para la gestión, por ejemplo, las redes sociales y canales de comunicaciones no están a cargo de alguien específico, no cuentan con un plan de marketing ni una visión de dónde están y cómo llegar a más colegios.

En materia de infraestructura, cuentan con un centro de operaciones en el colegio Wunman, (ubicado en Santa Victoria 426, Santiago), ya que en ese lugar funciona además la Fundación Vive Educación que, como hemos visto, dio origen a Observa Ciudadanía. Sin embargo, el espacio físico donde realizan sus talleres depende de cada establecimiento educacional con quienes establezcan planes de trabajo. Pero según indica Óscar Guerra, director ejecutivo, “el espacio que nosotros necesitamos es una sala que nos permita tanto hacer presentaciones de temas como trabajos grupales, esto siempre es un acuerdo con el establecimiento y no hemos tenido dificultades en este aspecto ”.

A través de redes sociales y amistades, hacen reclutamiento de voluntarios para la realización de los talleres, sin embargo, esta constante búsqueda de voluntarios no permite una continuidad que genere relaciones a largo plazo e identificación con la fundación por parte de ellos, lo que se ve reflejado en la observación en terreno de los talleres, donde pudimos concluir que no existe una estandarización en la presentación de los voluntarios, como tampoco una línea uniforme de los talleres. Estos jóvenes son asignados según los requerimientos del establecimiento y sólo en aquellos colegios que están becados.

Respecto al financiamiento, ingresan 130 mil pesos mensuales por colegio y solo pagan tres en la actualidad, con lo que alcanzan a cubrir gastos operacionales de los talleres. En estas instituciones, Observa Ciudadanía se preocupa de asignar a los monitores y/o voluntarios para realizar los talleres. Y, en algunos casos, cuando hay carencia de estos o falla alguno, es el mismo director ejecutivo el que realiza las sesiones.

No tiene una imagen de marca y presentan un débil visibilidad en sus públicos objetivos, colegios y profesores, no conocen a Observa Ciudadanía, mismo caso ocurre entre los alumnos y más aún en medios de comunicación, donde estos últimos eventualmente podrían ser un gran aliado para darse a conocer como Fundación gracias a que se comienza a hablar de sobre la Ley 20.911.

Si bien Observa Ciudadanía cuenta con un sitio web muy bien elaborado, claro, llamativo donde incorporan elementos audiovisuales y experiencias vividas, la realidad que muestran no es tan llamativa para los ojos de usuarios finales, no cuentan con un uniforme

establecido para hacer clases, lo que creemos según lo observado, genera menos atención y presencia dentro del establecimiento y sala de clases, situación que probablemente genera que alumnos de otros cursos, no sepan quienes son las personas que van cada semana a su establecimiento y el por qué asisten.

Observa Ciudadanía por el minuto solo envía mailing tipo a todas las entidades escolares, esperando que alguna responda para reunirse y dar a conocer la Fundación, no personalizan el correo, motivo por el cual, muchas entidades podrían considerar el correo como SPAM. Así mismo es que no cuentan con una presentación para los talleres que sea en la misma línea gráfica que su sitio web y siendo poco llamativa para alumnos.

Observa Ciudadanía no cuenta con indicadores de gestión, de ningún tipo. Según se indica en Alvarez Nobell (2011), “es preciso medir, para saber cómo agregar valor. Es necesario demostrar que la Planificación Estratégica en Comunicación es inseparable de la gestión organizacional” (Revista Comunicar, 2011, p10), uno de los objetivos de la fundación es poder agregar más colegios que puedan pagar por los talleres de formación, sin embargo, no tienen indicadores con una planificación que les permita alcanzar lo propuesto. Por otro lado, tampoco cuentan con una base de datos de los alumnos que participan en los talleres, por tanto, se está perdiendo una oportunidad de captar voluntarios para nuevos grupos.

Por otro lado Observa Ciudadanía se debe enfrentar a conflictos externos como la falta de interés de los colegios en pagar por un plan de formación ciudadana, ya que si bien, por ley deben presentar un plan en esta materia al inicio del año escolar, la ley no especifica cómo deben implementarlo, por tanto, adaptan las horas de los profesores ya contratados para cubrir esta área.

A lo anterior se suma la presencia de otras fundaciones que realicen la misma labor y que son más visibles.

2.5.2. Desempeño externo: benchmark digital de fundaciones similares a Observa Ciudadanía. En la web, es difícil encontrar similares que realicen la misma actividad de

Observa Ciudadanía. Al buscar información referente a talleres de ciudadanía, es posible encontrar que en las primeras páginas de Google destaca www.ciudadaniayescuela.cl, el cual corresponde al sitio perteneciente al Mineduc y que instruye a docentes, escuelas y alumnos en lo relacionado con la Ley 20.911, aportando material para que puedan llevarse a cabo talleres, entre otros documentos.

Al realizar una búsqueda de palabras claves como “taller de ciudadanía”, “ciudadanía en jóvenes”, “clases de ciudadanía”, no se encuentran entidades que se dediquen a esto específicamente, solo Ciudadanía y Escuela y algunos sitios web de colegios que han incorporado los talleres de dicha institución.

En línea con lo encontrado en la revisión digital, se consultó a profesores y directores de colegios por medio de entrevistas, obteniendo como resultado que no hay conocimiento sobre otras instituciones que realicen un trabajo similar al de Observa Ciudadanía, lo cual corrobora lo que se logra identificar a través de la búsqueda con palabras clave en la web.

En función de lo anterior, se realizó una búsqueda más específica de fundaciones de este tipo, basada en consultas a los propios miembros de Observa Ciudadanía, y docentes guías de seminario, entre otras fuentes. Una vez levantada la información de las fundaciones, se realizó un análisis de cada una de ellas en cuanto a su funcionamiento general y desarrollo en el aspecto digital, de manera de poder contar con una visión comparativa respecto de la situación de Observa Ciudadanía en el entorno digital. Los resultados fueron los siguientes:

2.6. Nosotros Ciudadanos

Nosotros Ciudadanos (www.nosotrosciudadanos) es una organización sin fines de lucro que se define como pluralista, sin representar a una línea política particular. Se enfoca en incentivar la participación política a través de la formación ciudadana, generar experiencias que transmitan contenidos y valores ciudadanos. Su objetivo es buscar la revalorización de la actividad política, desde la persona y la comunidad, como forma de romper la segregación y la desigualdad social”.

Desde el 2014 cuenta con un equipo conformado principalmente por profesionales del área humanista (cientistas políticos, abogados, periodistas, profesores de historia, entre otros) con uno o dos posgrados. Tanto en el directorio como en el equipo de trabajo, hay personas de todo el espectro político.

Nosotros Ciudadanos trabaja sobre la base de tres objetivos estratégicos y realizan talleres de 12 secciones con una parte teórica y otra práctica. Específicamente busca:

- Comprender los conceptos esenciales para iniciarse en la vida política y ciudadana tales como Estado, democracia, derechos humanos, cohesión social, participación política y justicia social.
- Reconocer que la política está presente en nuestras vidas de manera constante y que el cambio de ésta depende de decisiones grupales de las cuales somos parte.
- Crear un proyecto que se haga cargo de una problemática de la comunidad, la que debe ser reconocida en conjunto con los distintos actores que la conforman. La creación del proyecto debe vincular los contenidos del taller y desarrollar habilidades de trabajo en equipo, liderazgo, empatía e investigación.

Actualmente desarrollan talleres en las regiones Metropolitana y de Valparaíso y se financia por aportes de sus propios miembros y fondos que se han adjudicado, además aceptan donaciones vía transferencia electrónica o aporte en trabajo voluntario.

En cuanto a su comunicación, cuentan con una página web que responde a todas las preguntas que un posible cliente pudiera tener, se encuentra vinculada a redes sociales, links que llevan al visitante a generar una donación, a inscribirse para recibir información u ofrecerse como voluntario. Además, cuentan con el contacto directo de la persona que está a cargo de las entrevistas para medios de prensa.

Respecto de las redes sociales cuentan con un perfil en Facebook y otro en Twitter.

Facebook (www.facebook.com/NosotrosCiudadanos) lo utilizan para informar sobre talleres y eventos de la Fundación como también la presencia de ésta, ya sea en eventos políticos o internos, con una frecuencia que varía de semanal a quincenal.

Su interacción se sitúa entre cuatro a ocho publicaciones mensuales con 100% de contenido audiovisual que respalda la actividad que están ejerciendo.

Todas sus redes están linkeadas, Twitter, correo, sitio web con una descripción clara y breve sobre la Fundación. Cuenta con 2.991 seguidores.

Twitter (@NCiudadanos): tiene una función parecida a la de Facebook, ya que replican el contenido que publica en esta red y retuitean la actividad de sus seguidores cuando los mencionan. Cuentan con 2.256 seguidores y 248 likes.

A pesar de tener una gran cantidad de seguidores en ambas redes, la interacción que tienen con estos es escasa. Las publicaciones no superan los 15 likes.

2.7. Aula Cívica

Aula Cívica (www.aulacivica.cl) es un programa de voluntariado que nace en el año 2014 y está orientada a realizar talleres de educación cívica a alumnos de enseñanza media de colegios de entornos vulnerables, con el fin de formar ciudadanos más participativos.

Desde su inicio a la fecha han logrado impactar en 68 escuelas y liceos, alcanzando 5.884 alumnos y 398 voluntarios, quienes trabajan una hora a la semana haciendo clases de educación cívica en colegios de zonas vulnerables.

Aula Cívica está compuesto principalmente por jóvenes estudiantes de la carrera de derecho de diferentes universidades y políticamente transversales.

Su forma de trabajo se divide en diez talleres en un periodo de tres meses donde tratan temas relevantes como el estado de derecho, la constitución y el rol de la sociedad civil entre otros.

Comunicacionalmente no hacen mayor trabajo que el “puerta a puerta” en los colegios en los que están enfocados, mostrándose como una ayuda para ellos como institución.

Los únicos gastos que presentan son de materiales y gastos operacionales que cubren a través de aportes voluntarios.

Cuentan con cuatro cuentas muy activas en redes sociales. Facebook, Twitter, Instagram y Youtube.

Facebook (facebook.com/aulacivica), con 3.470 seguidores, lo utilizan para informar sobre los talleres que realizan, reclutamiento de voluntarios y sobre todo para entregar información sobre temas de política, invitaciones a actividades y compartir el contenido que ellos mismos generan a través de su sitio web y otras redes sociales.

En Instagram @aulacivica, con 453 seguidores, postean semanalmente contenido audiovisual, destacando videos e infografías, en las cuales es posible encontrar en promedio 35 likes y 2 comentarios por publicación.

Twitter (@aulacivica), con 822 seguidores, presenta menor interacción que Facebook e Instagram. Retuitean información relacionada con actualidad política, comparten el contenido de Facebook y también lo utilizan como medio de búsqueda de voluntarios que quieran participar del proyecto.

Su cuenta de Youtube cuenta con cuatro suscriptores y 12 videos que contienen información del proyecto, testimonios de alumnos e información sobre actividades políticas. Esta cuenta con un promedio de 100 visitas por video.

Aula Cívica presenta cuatro auspiciadores y dos fundaciones (Impulso Docente e Irrarázaval), las cuales actúan como respaldo y entregan apoyo a la entidad. Por otro lado, los apoyan Faber Castell y Keep, aportando materiales y regalos para los alumnos.

El sitio web de Aula Cívica es básico en cuanto a información, posee lo preciso para entender de qué se trata la entidad, los links necesarios para redes sociales, contenido audiovisual, contacto y “Hazte Voluntario”.

2.8. Observa Ciudadanía

Dado que anteriormente se desarrolló el análisis del funcionamiento general de la fundación, en esta parte solo se describirá su desempeño en el entorno digital. La Fundación cuenta con una página web (www.observaciudadania.org), y presencia en redes sociales como Facebook, Instagram y Youtube. En cuanto al sitio, de acuerdo a Google Analytics, este tuvo 12 visitas en la segunda quincena de julio recién pasado (2018) y antes de eso no revisaban la estadística.

En Facebook, (<https://www.facebook.com/observaciudadania/>), su página cuenta con 201 seguidores. Sus publicaciones tienen una frecuencia que varía entre semanal y quincenal, en estas muestran principalmente contenido de talleres o referencias a contenidos externos, y tienen como máximo 11 interacciones cada una. Si bien las cifras de interacción pueden parecer escasas, si se analiza en forma ponderada, considerando el alcance que han tenido con los talleres (cerca de 200 estudiantes hasta la fecha), estos números se encuentran acorde a su nivel penetración en las comunidades educativas. Recientemente agregó a esta página el link al sitio web.

No obstante, es importante destacar que la página de Facebook ofrece una descripción muy básica respecto de lo que es y lo que hace Observa Ciudadanía, de modo que para alguien que no se ha vinculado con las actividades de la Fundación, no es fácil entender de qué se trata. (“Red dedicada a jóvenes estudiantes ejerzan su ciudadanía a través de la contribución del desarrollo de sus capacidades de observación, análisis y expresión”, Facebook Observa Ciudadanía). Otra falencia de esta página es que solo permite el contacto al Messenger y no hace referencia a información de contacto por otras vías como correo o teléfono.

En Instagram cuenta con 302 seguidores y al igual que en Facebook, sus publicaciones muestran fotos y videos de los talleres en desarrollo en los distintos colegios presentando una frecuencia que varía entre semanal y quincenal, con 29 publicaciones desde el 9 de junio de 2018. Logran en promedio 15 likes por publicación y en general no tienen comentarios.

En Youtube también están presentes desde junio y a la fecha es posible encontrar un total de seis videos: cinco relacionados con los Objetivos de Desarrollo Sustentable de la ONU, publicados el mismo mes de junio, con un promedio de 15 likes y uno publicado el 9 de septiembre 2018, que corresponde al lanzamiento de su video corporativo, con 330 visitas y 21 likes.

2.8.1. Resumen presencia digital.

Tabla 1

Resumen de presencia digital actores del sector

Variables Actores	Temáticas	Oferta Focalizada de Servicios	Presencia en redes sociales	Contenido Audiovisual	Frecuencia de publicaciones	Link a sitio web	Contacto para prensa
Observa ciudadanía	Objetivos de Desarrollo Sustentable	No refiere	Facebook Instagram YouTube	Fotos y videos	Varía entre semanal y quincenal	Desde redes sociales	NO
Aula cívica	Educación Cívica	Colegios de sectores vulnerables	Facebook, Instagram, Twitter, YouTube	Gran cantidad de fotos y videos	Semanal	Desde redes sociales	Si
Nosotros ciudadanos	Educación Cívica Participación Comunitaria	No refiere	Facebook y Twitter	Principalmente fotos	Varía entre semanal y quincenal	Desde redes sociales	SI

Al analizar las organizaciones Nosotros Ciudadanos, Aula Cívica y compararlas con Observa Ciudadanía, es posible destacar que esta última, cuenta con una cantidad significativamente menor de alumnos alcanzados, en comparación a las otras fundaciones, pero proporcionalmente la cantidad de seguidores en redes sociales así como la cantidad de interacciones, son similares. Esto podría dar a pensar que las posibilidades de Observa Ciudadanía de aumentar su presencia en redes sociales, aumentaría en la medida que

generan un mayor alcance de colegios y alumnos, lo cual coincide con los objetivos corporativos de la fundación. No obstante, este mismo análisis deja en evidencia que el alcance por sí solo no es suficiente si no existe una estrategia de medios digitales, que considere una planificación, sistematización de actividad y métricas que permitan la gestión.

Por otra parte, desde una perspectiva de gestión comunicacional, es posible identificar comparativamente que Observa Ciudadanía, a diferencia de Nosotros Ciudadanos y Aula Cívica, no cuenta con un enlace en su página que permita a la prensa generar un contacto con la Fundación. En este contexto, al consultar al director ejecutivo de Observa Ciudadanía este señala que, tampoco han intentado establecer proactivamente contacto con periodistas o medios de prensa para compartir contenidos atinentes a contingencia nacional o mundial, en el contexto de hablar sobre la Ley 20.911 y dar a conocer los talleres. Por lo tanto, dichas gestiones aparecen como un espacio de oportunidad que no ha sido considerado ni aprovechado por la Fundación y que podría constituir un aporte al conocimiento de la marca Observa Ciudadanía y al desarrollo de su imagen.

2.8.2. Conflictos a los que está expuesta. Actualmente Observa Ciudadanía enfrenta dos conflictos principales. Por un lado está la necesidad de sumar a su red más colegios que quieran implementar el programa en sus establecimientos educacionales y que estén dispuestos a pagar un monto mensual por esto. Este punto es crítico porque de él depende la viabilidad del proyecto, que hoy requiere con urgencia aumentar su masa de colegios.

Sin embargo, una barrera importante en este punto es la baja disposición de los colegios a invertir en acciones específicas de formación, principalmente por temas de financiamiento. Esto sumado a la falta de claridad de la ley respecto de cómo deben ser ejecutados los programas, quiénes son los responsables y cuál es la relevancia estratégica del desarrollo de este plan, deriva en desinterés por parte de la mayoría de los establecimientos educacionales en invertir recursos tanto económicos como humanos en el desarrollo de estos programas.

“...Los cargos directivos obligatorios de un colegio se financian con la subvención educacional general, entonces para financiar estos 6 o 7 planes que salen ahora (convivencia escolar, carrera docente, formación ciudadana, entre otras) se debe gestionar de distintas maneras, por ejemplo, el de carrera docente generalmente lo hace el de Unidad Técnica Pedagógica, el de convivencia escolar generalmente lo toma el inspector general y el formación ciudadana se lo asignan a cualquiera, en la mayoría de los colegios lo hace un profesor de historia o filosofía, pero no está dentro de los costos de un colegio, entonces se lo encargan a uno de estos profesores sin pagarle nada además. Hay muchos colegios que desarrollan estos planes por cumplir, sin una convicción de que puedan ser un instrumento de gestión escolar, entonces para ellos no tiene mucho sentido gastar plata en algo que no es estructurante para el colegio, por eso te vas a encontrar siempre con harta resistencia hacia ese tipo de instancias, o sea no esperes que haya una alta inversión de dinero en eso, a menos que sean instituciones educacionales que tengan una Fundación, una corporación, algo con un nivel de desarrollo organizacional más alto”. (Sergio Navarro, Sicólogo Educacional, magister en Gestión Educativa, comunicación personal, 2018)

A partir de lo anterior, se desprende que una variable a tener en cuenta a la hora de focalizar su segmento objetivo, orientado a la generación de una estrategia de crecimiento, es acotar su mercado a colegios de mayor envergadura, asociados a fundaciones o corporaciones con un proyecto educativo enfocado en el compromiso social y educación ciudadana.

Otro conflicto que enfrenta Observa Ciudadanía es que no cuenta con una estrategia comunicacional para darse a conocer dentro de su grupo objetivo. Esto involucra la falta de acciones sistemáticas para la captación de colegios nuevos (Se contactan a través de un mail genérico dirigido a una base de datos, para luego agendar entrevistas con interesados), para el reclutamiento de voluntarios (Son convocados a través de redes de cercanos), así como la ineficiente gestión de redes sociales.

No existe una persona en el equipo cuyo cargo esté enfocado específicamente a estas funciones y es el director quien se encarga de subir contenidos a redes sociales, labor que realiza en sus tiempos libres, con una frecuencia promedio de una vez por semana. En este contexto no existe una estrategia claramente definida en esta área, así tampoco objetivos ni métricas.

En línea y como fue desarrollado con anterioridad, resulta muy difícil encontrar esta Fundación en búsquedas orgánicas en la web. Al buscar en Google, es necesario hacerlo específicamente como “observaciudadanía” para que aparezca de las 5 primeras páginas.

Lo anteriormente descrito, tiene como consecuencia que la Fundación sea poco visible y por ende desconocida en su segmento objetivo (directores de colegios), influenciadores (docentes) y público final (estudiantes), lo cual es corroborado por las fuentes contactadas.

2.8.3. Posicionamiento previo al plan. El director ejecutivo de Observa Ciudadanía, Óscar Guerra, indica que han tenido dificultades en la captación de colegios, principalmente “porque las dos personas que trabajamos en el staff de Observa, tenemos otros trabajos, por lo tanto, nuestra forma de captar colegios es el envío de carta y esperar que nos respondan”. Hasta el momento, de un total de 500 mails enviados de una base de datos de colegios de la Región Metropolitana, han recibido respuesta de 7 de ellos.

Actualmente, el alcance de Observa Ciudadanía para contacto y captación de colegios es limitado, puesto que tiende a acotarse al contacto directo a través de redes cercanas, o colegios puntuales que han acogido su propuesta.

- Observa Ciudadanía no tiene un plan de comunicación estratégica y por lo mismo su posicionamiento público es escaso.
- El conocimiento de Observa Ciudadanía se da solo por la relación que ellos han generado con quienes han contratado sus servicios, tomando en cuenta además, que estas relaciones han surgido por presentación directa de Observa Ciudadanía en estos establecimientos y porque se han acercado a OC buscando servicios.

2.8.4. Auditoria de percepciones entre públicos objetivos. Los docentes Coordinadores de Programas de Educación Ciudadana son los principales impulsores de Observa Ciudadanía al interior de los colegios, son ellos quienes presentan propuestas que deben ser aprobadas por directores, sostenedores, entre otros, tanto en la contratación como en la mantención del vínculo con dichas iniciativas.

"Óscar se contactó con el colegio, ellos estaban con el plan piloto de los talleres de formación ciudadana. El contacta al colegio y el colegio hace el contacto conmigo, como soy la profe de historia, como que naturalmente los profes de historia y filosofía somos los que estamos a cargo del área de formación ciudadana y ahí empezamos a trabajar en conjunto". (Docente)

"Un ex alumno trabaja o trabajó con ellos y me comentó que estaba trabajando. Yo soy coordinador del programa de formación ciudadana del colegio, entonces lo contactamos, me presentó la propuesta y me pareció interesante en la línea de lo que estábamos trabajando en el colegio... lo presenté al colegio, lo aprobaron y ahí partimos con ellos". (Jaime Cáceres, docente Colegio Don Orión, comunicación personal, 2018)

Los docentes coordinadores de los programas de formación ciudadana refieren que contar con iniciativas como las que ofrece Observa Ciudadanía, para ellos constituye un aporte en la medida que complementa el trabajo que ellos desarrollan dentro de las instituciones educativas y entrega orientaciones para el desarrollo de las actividades de formación ciudadana, en un contexto que refieren como complejo, dado que tienen la percepción de que la ley que sustenta el plan de formación ciudadana es ambigua y no entrega lineamientos claros respecto del desarrollo de las actividades asociadas a este programa.

Por otra parte, desde la perspectiva de los alumnos, el aporte percibido tiene relación con el desarrollo de la capacidad de debatir y participar, aterrizar problemáticas sociales y ciudadanas, hacer pensar más allá de la burbuja del colegio, con la perspectiva ciudadana "qué hago yo como sujeto frente a una determinada situación".

Por otra parte, los docentes entrevistados no conocen otras instituciones que hagan trabajo similar al de Observa Ciudadanía, ya que sus contactos solo han sido con fundaciones que trabajan en temas específicos, y que han sido contactados para realizar charlas puntuales: "Hemos contactado a Fundación Iguales, agrupaciones pro animalistas, para que hablen de Ley Cholito, pero no en forma sistemática como "Observa". (Beatriz Cortés, docente Subercaseaux College, comunicación personal, 2018)

Asimismo, se plantea desde los docentes la necesidad de capacitarse en estos temas, ya que como se mencionó anteriormente, consideran que los lineamientos de la ley son amplios y les cuesta poder dar forma a una perspectiva que logre acoger el proyecto educativo del colegio, los objetivos curriculares y los intereses/necesidades de los alumnos de los distintos niveles

"Yo soy coordinador del programa de formación ciudadana, soy profesor de filosofía, y en el contexto de la ley el colegio me permite hacer lo que yo quiera... desde esa lógica el colegio me ha dado espacio para que yo genere propuestas y dentro de esas propuestas estamos trabajando con OC con un curso en particular, dentro de otras actividades que se están realizando en el colegio, pero no con otros entes externos". (Jaime Cáceres, 2018)

Una dificultad que debe enfrentar Observa Ciudadanía, tanto en la captación de colegios, como en la mantención de la relación con estos, es la poca disposición de las entidades educativas a financiar iniciativas complementarias. En este contexto, la duración de los vínculos que ha logrado establecer es acotada o incierta, tanto en términos de continuidad, así como en la proyección de un mayor alcance de los talleres, de tal manera de aumentar el impacto a nivel de comunidad educativa, ya que sólo grupos específicos tienen la posibilidad de participar en los talleres. "Como era plan piloto la oferta era gratuita y después tratamos de hacer las gestiones para que se pudiera implementar por un costo super bajo, como diez lucas mensuales, y el colegio finalmente no quiso por un tema de costos" (Jaime Cáceres, 2018)

"Yo he notado cambios, pero lamentablemente esto se hace solo con un curso, o sea en Enseñanza Media son 19 cursos y solo un curso una vez por semana discute estas temáticas, yo creo que es muy poco...Entonces el impacto en quienes les afecta, si lo tiene, pero no en el resto de la comunidad". (Beatriz Cortés, 2018)

Asimismo, en el desarrollo de los talleres también se levantan áreas de mejora, vinculadas tanto con los tiempos que se manejan, como con factores técnicos propios de los talleres. En este sentido, se plantea que los tiempos asignados a los talleres son acotados y no permiten espacio para trabajar en la aplicabilidad de los proyectos, en este sentido, se percibe que probablemente la extensión de la parte teórica introductoria puede ser excesiva, generando además que los alumnos se desmotiven.

"Recuerdo que en algún momento nos detuvimos mucho en esta inducción teórica y por ahí los chiquillos se anduvieron desinflando...en esa experiencia, como era plan piloto, yo creo que hubo algunos temas de ajustes de tiempos. También creo que por temas de tiempo, hubiese sido interesante ver la ejecución de esos proyectos y que no se quedara en la idea no más" (Jaime Cáceres, 2018)

Sobre los aspectos técnicos, los docentes señalan que falta un foco pedagógico tanto desde la claridad en la definición de los objetivos, como en el grado de profundidad con que se tratan los temas en los talleres.

"...yo creo que falta, y se nota, que el que lleva la sesión no es un pedagogo, entonces el manejo con los estudiantes se complica un poco, también en el sentido de la profundización del planteamiento de las actividades, de los objetivos de cada sesión, ahí como que falta esa dimensión pedagógica...". (Jaime Cáceres, 2018)

En este sentido, desde los docentes existe la inquietud de poder sentirse más partícipes y a la vez aportar tanto en el desarrollo de estos programas, como otros que se realicen en forma interna, en línea con la declaración de Observa Ciudadanía de hacer que los profesores sean agentes motivacionales para los alumnos. No obstante, la capacitación docente en temas de formación ciudadana que ofrece Observa Ciudadanía dentro de su

plan de talleres, parece ser insuficiente o poco sistemática. “Entiendo que había una (capacitación) en el programa, pero por problemas logísticos todavía no la hemos podido concretar” (Beatriz Cortés, 2018)

"Nos capacitaron como monitores para poder aplicar el taller en el colegio...pero un tiempo estuvo Óscar y Camila...lo hacíamos en paralelo, porque era un 4to medio y como los talleres estaban pensados para 15 personas y nosotros teníamos 30, entonces lo hicimos para acompañar a los talleristas de Observa Ciudadanía" (Jaime Cáceres, 2018)

Por otra parte, al levantar un perfil de los usuarios finales, fue posible identificar aspectos relacionados con sus intereses y su postura respecto a temas de ciudadanía, lo cual ayuda a orientar la comunicación con este segmento, tanto desde los contenidos como los canales a utilizar (Entrevistas con preguntas cerradas, realizadas a diez estudiantes secundarios entre 14 y 18 años).

Entre los temas que los estudiantes consideran más relevantes, aparecen principalmente la protección a la infancia y la violencia de género, temas que si bien la mayoría piensa que son abordados dentro de sus respectivos colegios, de acuerdo a la opinión de los docentes, estas temáticas se tratan con la ayuda de instituciones externas a través de charlas y talleres.

Por otra parte, los alumnos creen que las movilizaciones son necesarias para generar cambios sociales, no obstante solo se motivan a participar en ellas si los temas los atañen directamente y son de contingencia.

Respecto de sus canales de interacción e información, refieren que se informan principalmente por redes sociales y comunicación con amigos, sobre temas de actualidad nacional e internacional. En este contexto las redes sociales más usadas son Instagram, Whatsapp y Youtube, donde siguen principalmente cuentas de famosos, deportistas y youtubers, y en las cuales navegan casi exclusivamente vía smartphone.

De esta forma, es posible levantar diversos insights que puedan ayudar a comprender el posicionamiento actual de Observa Ciudadanía y en este sentido, focalizar los esfuerzos en los temas críticos que limitan el cumplimiento de los objetivos organizacionales, a fin de

generar tanto acciones que puedan ser abordadas desde el presente Plan de Comunicaciones, como recomendaciones para que Observa Ciudadanía pueda revisar su oferta de servicios, considerando las oportunidades que surgen desde su mercado.

3. Hoja de Ruta

Durante el desarrollo del plan, fue posible identificar áreas susceptibles de mejora, en otros aspectos que no necesariamente guardaban relación con el cumplimiento de los objetivos propuestos y se plantearon algunas propuestas orientadas a fortalecer estas debilidades, en la medida que la Fundación se vaya estableciendo con mayor solidez, a fin de optimizar el funcionamiento de la misma, así como mejorar la fidelidad de sus clientes e incluso aumentar la cantidad de estos. Es por eso que una vez implementado el plan que proponemos, le sugerimos a Observa Ciudadanía que tome las siguientes acciones:

3.1. Asesoramiento a centros de alumnos. Observa Ciudadanía, en la medida que cuente con una mayor red de colegios asociados y personal para atender estos requerimientos, podría incluir en sus planes, asesorías que apoyen la conformación y el funcionamiento de centros de alumnos, considerando principalmente temas de participación ciudadana, liderazgo, entre otros, fortaleciendo su sello diferenciador y pudiendo generar mayor fidelidad hacia la organización.

3.2. Asesorías a profesores. Considerando que en la percepción de los profesores a cargo de los planes de formación ciudadana existe un vacío respecto de su propia preparación para abordar estos temas y desarrollar curricularmente actividades afines. Una propuesta es el diseño de cursos especiales para docentes, de mayor extensión y profundidad que lo ofrecido actualmente dentro de los programas de Observa Ciudadanía. Esta línea de trabajo, puede correr en paralelo con el desarrollo de los programas para estudiantes, y asimismo, puede constituir una oportunidad de entrada y contacto en aquellos colegios con menos recursos que no están dispuestos a contratar un plan completo, ya que son los mismos docentes los que abordan este requerimiento.

3.3. Desarrollar una estrategia para redes sociales. Es importante señalar que cada red social cumple un rol diferente y tiene públicos diferentes, por tanto para el caso de Observa Ciudadanía, se recomienda optimizar el uso de las redes sociales con las que ya cuentan, por ejemplo, enfocar la cuenta de Instagram principalmente y exclusivamente a la interacción con estudiantes, dándose a conocer en este grupo que es su usuario final. Redes sociales como Facebook y Twitter, deberían tener una función más informativa, en caso que profesores y apoderados quieran saber más sobre la Fundación, qué hace, cuáles son sus líneas de trabajo, ideología, entre otros. De esta manera, el newsletter recomendado en las acciones del plan, debería estar asociado a una grilla semanal o mensual, asegurando que el contenido que se publique, tenga valor para el lector en la medida que logre mostrar la visión de Observa Ciudadanía a través de la generación de conocimiento, la investigación o el análisis de temas de contingencia.

3.4. Relación con instituciones de educación superior. Con el fin de captar voluntarios, ofrecer prácticas profesionales y/o apoyar actividades de la Fundación como son las Cumbres de Innovación, se identifican algunas oportunidades para Observa Ciudadanía en el contexto universitario:

- Elaborar base de datos de universidades que tengan un rol social, en las cuales Observa Ciudadanía pueda constituirse como un centro de prácticas, especialmente para carreras como periodismo, sociología, psicología, ciencias políticas, entre otras afines.
- Tomar contacto con unidades de Extensión y/o Vinculación con el Medio, presentando a la Fundación y su disposición a aportar a las comunidades universitarias por medio de charlas y talleres.
- Tomar contacto con centros de estudiantes de carreras o federaciones estudiantiles, con el fin de establecer un nexo con estas y ser considerados en actividades vinculadas a ciudadanía, que organicen dichas instancias. Asimismo podrían también prestar asesorías en formación de líderes, manejo de conflictos, por ejemplo.

4. Objetivos

4.1. Objetivo General

Aumentar en un 100% el alcance de colegios en los que Observa Ciudadanía imparte sus servicios de talleres de formación ciudadana, en un plazo de dos años.

4.2. Objetivos Específicos

1. Lograr que en el plazo de un año Observa Ciudadanía se diferencie como una entidad que a través de sus valores de sentido social y ciudadanía, aporte al proyecto educativo de su segmento específico
2. Vender seis planes en un plazo de dos años a colegios que adhieran a los valores de sentido social y ciudadanía

5. Sección Estratégica

5.1. Asuntos Críticos

5.1.1. Problemas propios de la Fundación. Observa Ciudadanía no cuenta con planes de marketing y comunicaciones.

Si bien su objetivo es poder aumentar el alcance de colegios adheridos, no existe un plan de segmentación que permita definir un nicho estratégico y focalizar el contacto con los establecimientos educacionales, a través de acciones de comunicación diferenciada.

No cuenta con una estrategia comunicacional planificada, orientada a lograr llegar a su público específico a través de acciones de interacción ya sea con su segmento objetivo (directivos de establecimientos educacionales), influenciadores (docentes) o usuarios

finales (estudiantes); así como tampoco se potencia la interacción entre los distintos públicos participantes, de tal manera de poder construir una red que aporte a la visibilidad y credibilidad de la Fundación, desde la experiencia y transferencia de conocimientos.

5.1.2. Problemas propios del sector. Colegios no están dispuestos a invertir recursos extras en actividades que de alguna u otra forma pueden abordar internamente o bien a través de otros actores.

Como se mencionó con anterioridad, la política ministerial es amplia y poco clara respecto de cómo se deben desarrollar los planes de formación ciudadana; asimismo, los establecimientos educacionales no cuentan con recursos adicionales para implementar los nuevos planes impulsados por el ministerio, de manera que la mayoría de estos optan por resolver esta necesidad con actividades que de algún modo encajen con lo establecido en la ley (charlas, talleres, salidas pedagógicas, actividades de participación con la comunidad educativa, entre otros), tratando de no involucrar gastos extra y optimizando los recursos a través de la asignación de los mismos profesores, como responsables de estos planes, quienes no necesariamente están capacitados.

Por otro lado, considerando el escenario descrito, se suma además que existen otros actores que ofrecen el mismo servicio; el desafío radica en entregar una propuesta de valor distintiva, capaz de enfrentar las barreras del mercado.

Frente a la diversidad de oferta y la resistencia de los colegios a invertir en estos programas, el desafío de los actores de esta categoría, radica en entregar una propuesta de valor distintiva, capaz de enfrentar las barreras del mercado. La escasa visibilidad que logra Observa Ciudadanía no es un problema individual, sino que es el reflejo de la realidad de este tipo de fundaciones. En este contexto, ninguna de las fundaciones enfocadas específicamente a la formación ciudadana logra ser reconocida en forma espontánea o ayudada por el público objetivo (directores, docentes, estudiantes), como tampoco contar con presencia mediática. Es por esto que siendo una categoría emergente y poco conocida aún, es posible que la generación de estrategias que puedan otorgarle visibilidad de manera

diferenciada, podrían ayudar a potenciar su reconocimiento por parte de su segmento objetivo y a construir imagen de marca.

5.2. Estrategia

Aportar una propuesta diferenciada con un sello de profunda conciencia social, acorde con los valores y proyecto educativo de los colegios del segmento objetivo. De este modo, Observa Ciudadanía conseguirá solucionar su gran problema, que es cómo acercarse a su público específico y poder conseguir aumentar la cantidad de colegios que se integren a su propuesta de formación ciudadana. La generación de planes de marketing y comunicaciones permitirá alcanzar el objetivo de doblar la cantidad de establecimientos asociados al proyecto de OC.

5.3. Concepto

Observa Ciudadanía construye ciudadanía desde las aulas a través de la innovación e interacción entre comunidades educativas, generando espacios de participación inclusivos, donde jóvenes de distintas edades, puedan observar, analizar y discutir sobre los desafíos de la democracia actual.

5.3.1. Mensajes claves

- “Observa Ciudadanía, construyendo ciudadanía desde las aulas”
- “Más espacios para ciudadanos/as desde las instituciones de educación”.
- “Identificamos en las escuelas espacios para construir democracias más sólidas”.
- “Queremos que tú puedas observar el mundo con los lentes de una ciudadanía integral e inclusiva”.
- “Tienes la oportunidad de cambiar el mundo, nosotros te ayudamos a orientar tus objetivos”.

- “Observa Ciudadanía desarrolla espacios inclusivos de participación ciudadana para los jóvenes”

5.4. Definición de Audiencias

5.4.1. Segmento Objetivo. Colegios de la Región Metropolitana pertenecientes a corporaciones y/o fundaciones asociados un proyecto educativo enfocado en el compromiso social y participación ciudadana. En este contexto encontramos los siguientes públicos:

- Público objetivo: directivos de colegios
- Influenciadores: docentes
- Usuario final: estudiantes

5.5. Acciones

5.5.1. Estructura del plan. En función de los objetivos planteados, se desprende un plan de 4 etapas sucesivas, donde cada una de ellas se compone de acciones enfocadas a aportar al cumplimiento de los objetivos.

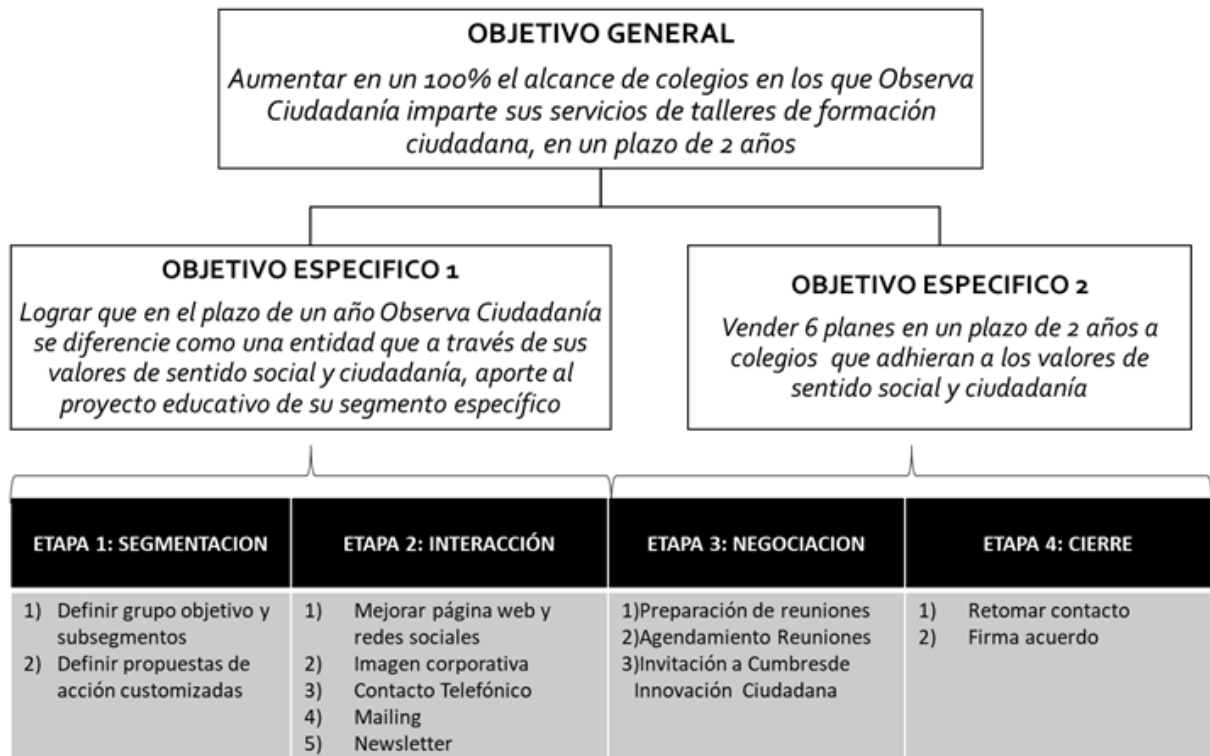


Figura 2. Este diagrama muestra los pilares del plan propuesto para Observa Ciudadanía.

5.5.2. Descripción de Acciones.

ETAPA 1: SEGMENTAR		
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	KPI
1.Segmentación	<p>-Identificar en base de datos Mineduc, establecimientos educacionales de la RM, pertenecientes a corporaciones y/o fundaciones con proyectos educativos afines a los valores de Observa Ciudadanía: inclusión, participación ciudadana y democracia.</p> <p>-Identificar clusters o sub segmentos (máximo 3), considerando como variable, los enfoques particulares de estos (religiosos, sentido social, politizados, etc.)</p>	- Lograr una base de datos de 300 colegios
2.Creación de propuestas diferenciadas	Desarrollar propuestas de presentación (mail, speech telefónico, etc.) y planes de trabajo con enfoques diferenciados de acuerdo a clusters identificados	-Establecer para cada cluster, un speech telefónico, un mail de presentación y una oferta de planes

ETAPA 2: INTERACCIÓN		
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	KPI

<p>1. Correcciones digitales</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Corrección de keywords, para que OC sea encontrada en las búsquedas orgánicas de Google - Poner en forma visible los botones que lleven a : Equipo y Hazte Voluntario - Unificar links de contacto a redes sociales - Corrección de issues en página de Facebook: centrar logo, enriquecer información de la Fundación y datos de contacto. 	<p>Realizar los cambios según lista de correcciones entregada</p>
<p>2. Imagen corporativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Crear folleto informativo con información básica y material POP para cumbres, reuniones, talleres. - Confeccionar ropa corporativa para monitores y directivos 	<p>Confeccionar folletos y asegurar su entrega en cumbres, reuniones y talleres. Confeccionar de ropa corporativa y asegurar el uso de estas por monitores en los talleres y directivos en las reuniones</p>

3.Etapa de contacto 1: plataforma de contacto telefónico	Contactar vía telefónica a colegios con el fin de presentar la Fundación, conseguir un contacto para mailing y/o solicitar una reunión con directivos o área que corresponda	Contactar 33 colegios por mes, en un plazo de 9 meses. Implica lograr contacto con personas encargadas de plan de formación ciudadana y/o directores del colegio
4.Etapa de contacto 2: mailing	Enviar mail personalizados, que muestren puntos comunes de OC con las necesidades del proyecto educativo	Enviar un mínimo de 13 mails por mes en un plazo de 9 meses, a colegios que mostraron interés en el contacto telefónico
5.Newsletter	Elaborar mensualmente un newsletter con información sobre los Objetivos de Desarrollo Sustentable (ODS), para hacer llegar a directivos de colegios del segmento objetivo	Confeccionar el newsletter y enviar mensualmente a colegios del segmento objetivo, que estén en la BBDD de Observa Ciudadanía

ETAPA 3: NEGOCIACION

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	KPI
1.Preparación de reuniones	Preparar la presentación de Observa Ciudadanía, generando un relato y preparando posibles respuestas a preguntas que puedan surgir, de acuerdo al tipo de colegio que se abordará	Contar con una pauta guía para cada reunión a la que asistan los directivos de OC, basada en la ceación de propuestas diferenciadas por cluster

2. Agendamiento de reuniones	Agendamiento y ejecución de reunión con directivos del colegio o encargados de áreas afines	Lograr mínimo dos reuniones mensuales con los colegios ya contactados en un plazo de diez meses
3. Invitación a Cumbres de Innovación Ciudadana	Envío de invitación a los directivos de los colegios y/o encargados de programas de formación ciudadana, para participar en las cumbres de innovación ciudadana	Enviar invitaciones a cumbre de innovación ciudadana a los colegios con los que se está negociando

ETAPA 4: CIERRE

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	KPI
1. Retomar contacto	Contactar telefónicamente a los establecimientos con los que se realizó reunión, a fin de confirmar su interés en contratar planes	Contactar a cada colegio con que se sostuvo reunión, una semana después de esta, a fin de confirmar interés o descartar.
2. Firma acuerdo	Firma de convenio de trabajo anual con establecimiento educacional	Cierre de la venta con seis instituciones en el plazo de dos años

6. Carta Gantt

ETAPA	ACCIÓN	TIEMPO																							
		2019												2020											
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
ETAPA 1: SEGMENTAR	Segmentación																								
	Creación de propuestas diferenciadas																								
ETAPA 2: INTERACCIÓN	Correcciones Digitales																								
	Imagen Corporativa																								
	Etapa de contacto 1: Plataforma de contacto telefónico																								
	Etapa de contacto 2: Mailing																								
	Newsletter																								
ETAPA 3: NEGOCIACIÓN	Preparación de Reuniones																								
	Agendamiento de Reuniones																								
	Invitación a Cumbres Ciudadanas																								
ETAPA 4: CIERRE	Retomar contacto																								
	Firma acuerdo																								

7. Presupuesto

El plan diseñado para Observa Ciudadanía, se construyó considerando que hoy la organización no cuenta con grandes recursos para invertir en publicidad y que su capacidad para atender hoy a más de diez colegios es limitada. En general, el plan está compuesto por acciones sencillas, pero enfocadas al objetivo de captar progresivamente los colegios que necesita hoy para poder sustentarse sin depender de adjudicarse o no los fondos a los que postula. El plan está estructurado en base a cumplimiento de objetivos y no de fechas, por tanto, las etapas no son rígidas en este aspecto, si no más bien, definen esfuerzos a desarrollar en un tiempo máximo proyectado. En este sentido si el objetivo se consigue antes de dicho tiempo máximo proyectado, no afectará el desarrollo de este, ya que es un plan que puede ser desarrollado en otra nueva instancia, trabajándolo de manera sistemática.

La inversión total para el desarrollo del proyecto es de aproximadamente **\$910.000** pesos, que considera material POP y honorarios de un profesional freelance para el trabajo de segmentación. El resto de las actividades se abordará con los recursos internos, es decir, horas de trabajo de los directivos y grupo de voluntarios.

El detalle es el siguiente:

ETAPA 1: SEGMENTAR	
ACTIVIDAD	COSTO
1.Segmentación	Costo externo: \$30.000 diarios por un periodo de dos semanas.
2.Creación de propuestas diferenciadas	Costo interno

ETAPA 2: INTERACCIÓN	
ACTIVIDAD	COSTO BRUTO
1.Correcciones digitales	Costo Interno
2.Imagen corporativa	Costo interno: - Diseño pendón, folletos, mailing Costo externo: -Impresión 2 pendones: \$60.000 -Impresión de 10.000 folletos: \$350.000 -Confección de ropa corporativa. 10 polar: \$150.000 / 10 poleras piqué:

	\$50.000
3.Etapa de contacto 1: plataforma de contacto telefónico	Costo interno
4.Etapa de contacto 2: mailing	Costo interno
5.Newsletter	Costo interno

ETAPA 3: NEGOCIACION	
ACTIVIDAD	COSTO
1.Preparación de reuniones	Costo interno
2.Agendamiento de reuniones	Costo interno
3.Invitacion a Cumbres de Innivación Ciudadana	Costo interno

ETAPA 4: CIERRE	
ACTIVIDAD	COSTO
1. Retomar contacto	Costo interno
2.Firma acuerdo	Costo Interno

8. Referencias

1. Aula Cívica (2014). aulacivica.cl
2. Bases de datos Mineduc. Datos.mineduc.cl
3. Ciudadanía y Escuela. Ciudadaniayescuela.cl
4. Facebook Observa Ciudadanía. facebook.com/observaciudadania/
5. Formación Ciudadana (2016). [mineduc.cl. formacionciudadana.mineduc.cl](http://mineduc.cl/formacionciudadana.mineduc.cl)
6. Mineduc (2012). *Orientaciones Curriculares para el desarrollo del Plan de Formación Ciudadana* [Gráfico]. Recuperado de <http://media.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/28/2016/07/Orientaciones-para-la-elaboración-del-Plan-de-Formación-Ciudadana.pdf>
7. Nosotros Ciudadanos (2014). Nosotrosciudadanos.cl
8. Observa Ciudadanía. Observaciudadania.org
9. Orientaciones Curriculares (2016). Mineduc.cl: formacionciudadana.mineduc.cl
10. Revista Comunicar (2011). www.revistacomunicar.com/pdf/2011-10-medicion.pdf