



UNIVERSIDAD  
**Finis Terrae**

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

## **PLAN DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA Y DIGITAL FUNDACIÓN DON BOSCO**

LUIS ALBERTO BASSO GONZALEZ  
JOAQUÍN ALCIBÍADES RIVEROS BUSTOS

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

Profesores guías: Paul Venturino Del Canto y Rodrigo Maulén Torres

Santiago, Chile

2017

## **INDICE**

ANTECEDENTES	1
OBJETIVOS	25
SECCIÓN ESTRATÉGICA	26
PROPUESTA DE ACCIONES	28
MEDICIÓN DE RESULTADOS	35
DESARROLLO DE PRESUPUESTO DE TRABAJO	36
BIBLIOGRAFÍA	37
INDICE DE ILUSTRACIONES Y TABLAS	40

## INTRODUCCIÓN

La Fundación Don Bosco es una obra salesiana que trabaja en la rehabilitación de niños en estado de vulneración de sus derechos, que viven situaciones como violencia intrafamiliar, estado de abandono; abuso sexual; consumo de drogas; abandono del colegio, entre otros. Opera con siete casas de acogida abiertas en Santiago y en la Región de Valparaíso, en las cuales los niños son atendidos en sus diferentes necesidades, sin que necesariamente tengan que dormir en ellas, ya que pueden acceder para alimentarse, jugar, estudiar o realizar otro tipo de actividades. El abordaje de la problemática específica de cada niño es integral, a través de un equipo de especialistas de diferentes áreas, de modo de atender todo el abanico de necesidades, desde las psicológicas, hasta las educativas, pasando por la salud física, la asistencia familiar, entre otras.

En la siguiente investigación, la institución será analizada en profundidad, a través de un diagnóstico multidimensional, para el cual se realizarán entrevistas en profundidad, tanto a sus miembros como a sus diferentes stakeholders. Se consultarán fuentes bibliográficas, académicas, prensa escrita, televisión y todas aquellas que permitan hacer una radiografía clara de la forma cómo opera la institución y verificar sus fortalezas y debilidades. Esa radiografía permitirá descubrir cuál o cuáles son los problemas más importantes que tiene, para, de acuerdo a la visión de sus directivos, contribuir a su solución. Esto en base a las diferentes áreas y herramientas que de que dispone la Comunicación Estratégica, todo lo que desembocará, finalmente, en un plan comunicacional viable y realista de ejecutar de acuerdo a los recursos de que disponga la institución.

## **ANTECEDENTES**

### **A. Antecedentes de la organización.**

La Fundación Don Bosco es una obra salesiana creada en 2002, que tiene como objetivo rehabilitar socialmente a niños y jóvenes en estado de vulneración de derechos, es decir, que sufren maltrato físico o psicológico; abandono y despreocupación de los adultos que deben cuidarlos. Que viven situaciones como violencia intrafamiliar; abuso sexual; inasistencia a clases o que dejaron el colegio. Se trata de personas que, en ocasiones, han sido víctimas o autores de delitos, con abuso sostenido e intenso de drogas y que, en la mayoría de los casos, debido a ese consumo, han vivido en la calle y están en situación de abandono. Viven en un entorno de fragilidad social, con familias disgregadas que habitualmente tienen un bajo nivel educacional.

Como indica en su visión, el rol de la fundación es “acompañar el desarrollo humano de las personas que viven en situación de vulnerabilidad y exclusión, desde la perspectiva eclesial salesiana, a través de programas educativos de calidad que promuevan el ejercicio de sus derechos colaborando con ello a la transformación social.”<sup>1</sup>

“Nuestro compromiso es ayudar a que todos los niños, niñas, jóvenes y adultos, en situación de vulnerabilidad y exclusión social ejerzan como sujetos de derechos capaces de transformar sus experiencias de sufrimiento, para descubrir sus potencialidades y crecer con dignidad, aportando a la construcción de la sociedad”, indican en su visión corporativa.<sup>2</sup>

Para abordarlo, la fundación cuenta con cinco casas abiertas, a las que los niños pueden acceder de modo permanente o temporal, pudiendo pernoctar o acudir en horas del día para comer o satisfacer otras necesidades.

Son 506 personas, de las cuales el 33% son mujeres y el 67% hombres; un 70% es desertor escolar; un 35% tiene antecedentes delictuales y el 45% presenta consumo problemático de drogas.

---

<sup>1</sup> [www.fundaciondonbosco.cl](http://www.fundaciondonbosco.cl). (2005). Visión y Misión. Julio 22, 2017, de Fundación Don Bosco Sitio web: <http://www.fundaciondonbosco.cl/index.php/about/11-quienes-somos/35-vision-y-mision>

<sup>2</sup> [www.fundaciondonbosco.cl](http://www.fundaciondonbosco.cl). (2005). Visión y Misión. Julio 22, 2017, de Fundación Don Bosco Sitio web: <http://www.fundaciondonbosco.cl/index.php/about/11-quienes-somos/35-vision-y-mision>

“Las características de estos contextos desafían nuestra acción educativa, en la línea de acompañar procesos que permitan el desarrollo de las bondades y potencialidades que los habitan”, explica Sergio Mercado, director ejecutivo de la fundación. (S. Mercado, entrevista, 3 de Julio de 2017).

### **A.1 Historia**

Su primer antecedente son los trabajos con niños y jóvenes marginados que vivían en torno a la Parroquia Salesiana Jesús el Señor, de la población Nuevo amanecer de la Florida. “Allí se instaló un taca taca que era un gancho para que los niños jugaran. De a poco empezaron a llegar y se fue creando un ambiente muy alegre, trabajo que lo inició el cura Pastori”, explica el sacerdote Víctor Mora, presidente del directorio. (V. Mora, entrevista, 10 de junio de 2017).

Ese trabajo se institucionalizó en un centro de acogida juvenil para adictos a la pasta base, que finalmente derivó en la “Casa de acogida Emilio Pastori”, en honor al sacerdote italiano que comenzó el trabajo en dicha población. En ese lugar luego se inició el trabajo de la Comunidad Terapéutica Valdocco para rehabilitación de drogas y, en la quinta región, la comunidad “Mamá Margarita” en Pochay, en Valparaíso. Poco a poco se fueron sumando otros centros de atención y en 1999 el Ministerio del Interior aprobó el financiamiento de la construcción y remodelación de cuatro centros nocturnos llamados Patios, en poblaciones de alta vulnerabilidad.

### **B. Desempeño interno y externo**

La fundación opera proyectos de prevención de drogas, leve, media y grave y el programa Especializado de Calle, PEC, que hace una labor de acompañamiento abierto de niños de la calle.

Los siguientes son los proyectos que ejecutan:

### **Área de Prevención**

- Programa Abriendo Caminos “Laura Vicuña”, La Florida – Peñalolén.  
Directora: Laura Marabolí.
- Programa PPF “Miguel Rúa”, Reñaca Alto – Viña del Mar.  
Director: Roger Muñoz.

### **Área de Adultos Calle**

- Centro Día “Casa Raúl Villarroel”, Valparaíso.  
Director: Rigoberto Cárcamo.

### **Área de Niños Calle**

- Programa PEC “P. Rodrigo Carranza”, Puente Alto.  
Director: Alejandra Legue.
- Programa PEC “Ceferino Namuncura”, Santiago.  
Directora: Mauricio Caro.
- Programa PEC “Domingo Savio”, La Cisterna.  
Director: Jennifer Alarcón.
- Programa Albergue “Miguel Magone”, Quinta Normal.  
Director: Florencio Colilaf.

### **Área de Rehabilitación**

- Comunidad Terapéutica “Valdocco”, Lo Espejo.
- Director: Rodrigo Barros.

Tiene cinco casas en las comunas de Lo Espejo, La Cisterna, Puente Alto y Santiago en los barrios Avenida Matta, y Quinta Normal. Los dos restantes están en la Quinta Región, en Reñaca Alto, en la comuna de Viña del Mar y en Valparaíso.

### **B.1 Impacto social.**

Desde su origen la fundación ha atendido a más de 8 mil personas en todos sus centros, el 100% de los cuales cuenta con programas de acompañamiento permanente a cargo de educadores guías y apoyo de psicólogos y asistentes sociales. Con el 80% se trabaja en prevención y recuperación de drogas; un 50% recibe apoyo en salud y mejoramiento habitacional y un 40% participa en talleres de apoyo escolar permanente

“Nuestro trabajo de acompañamiento es integral, aplicamos un sistema de rehabilitación social en el que abordamos todas las aristas de la problemática de los niños de la calle. Además nuestras diferentes casas e instancias de apoyo y recuperación funcionan de modo sinérgico, de modo que un niño o joven puede ser tratado en ellas en las distintas fases de su problemática”, dice Mercado. (S. Mercado, entrevista, 3 de Julio de 2017).

“Construimos itinerarios para los niños y jóvenes que atendemos, no hacemos proyectos solitarios, sino que los conectamos en red y hacemos que los niños, niñas y jóvenes vivan experiencias educativas y de sanación llevadas a cabo por equipos de especialistas”, complementa Gabriela Riquelme, encargada del Departamento de comunicación, Gestión de Desarrollo y Voluntariado. Este trabajo integral consiste en abordar todas las aristas de la problemática de cada niño y buscar resolverlas: psicológica, de salud física, educacional, social, etc., áreas que son abordadas por especialistas. Esta es una de las diferencias específicas de la fundación y una característica que se podría potenciar para perfilarla respecto a su competencia.

Con el 80% de los beneficiarios trabajan en prevención y recuperación de uso de drogas; un 50% recibe apoyo en salud y mejoramiento habitacional y un 40% participa en talleres permanentes de apoyo escolar. En aquellos proyectos en que los recursos lo permiten, se entregan entre 1.000 y 2.000 raciones de alimento mensuales, según sea el caso. Además trabajan con sus familias, con visitas y un trabajo que busca recuperar en los adultos su condición de protectores de los niños y niñas en atención.

En cuanto a resultados, el 30% de los niños y niñas que atienden han superado la vulneración de derecho grave a la que se encontraban expuestos, logrando que 25 de ellos hayan dejado de dormir en la calle y retornado a su familia.

El trabajo en terreno sigue la pedagogía salesiana, que, de acuerdo a las directrices definidas por la congregación, tiene un método con base en el amor, la alegría y la espiritualidad. “Damos un trato digno y respetuoso, que, aunque no lo creas, no se encuentra en las 40 o 50 obras y fundaciones que trabajan en este campo”, explica Sergio Mercado. “Tratamos de salirnos del límite de la objetividad para tratar relaciones de afecto, de cercanía; tenemos dos tipos de educadores: los entradores que son buenos para la talla, para el guitarreo y otros que son del “apapachar”, del abrazar, del hacer sentir cariño. Tratamos, de una u otra forma, de hacer que nuestras casas sean como barrios familiares”, agrega Mercado. Característico del quehacer misionero salesiano es la inmersión en la pobreza, el

trabajo con las comunidades en terreno, en convivencia directa con ellas, codo a codo. Esto como una forma de encarnar los valores de solidaridad que predica la orden. “El trabajo de la fundación se caracteriza por el compromiso, gente que puede pasar en la calle horas. El otro día, por ejemplo, al director de una casa le hicieron pedazos el auto a pedrazos unos niños descompensados. El los vio por las rejas y pensó en detenerlos, porque físicamente podía hacerlo, pero dijo no, no los voy a agredir. ¡Pero si le estaban haciendo tira el auto; Y no, no lo hizo. Luego se consiguió un préstamo y lo arregló”, cuenta Mercado. (S. Mercado, entrevista, 3 de Julio de 2017)

Este quehacer de sacrificio junto a los niños vulnerados es un insumo hasta ahora desaprovechado en base al cual se podría construir un relato convocante para apoderados y alumnos en base a los valores de solidaridad de la comunidad salesiana.

## B.2 Estructura Interna.

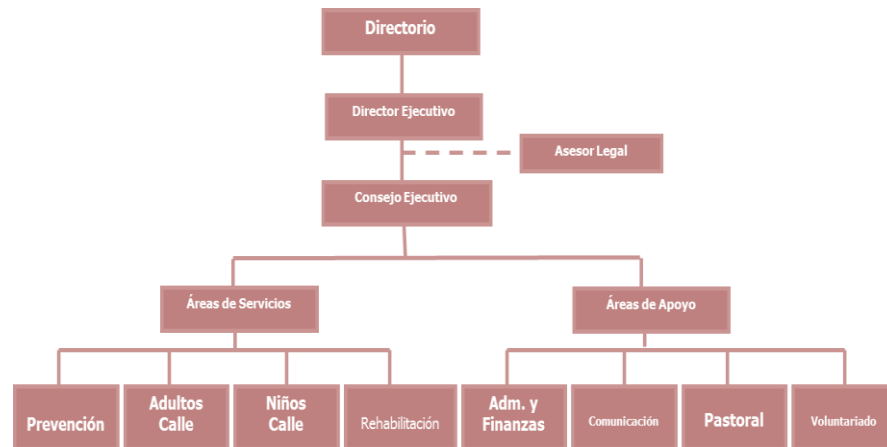
La fundación cuenta con una dotación de 80 trabajadores, en su mayoría profesionales, entre ellos profesores, sicólogos, asistentes sociales y otros profesionales del área sicosocial.

A eso se agrega el directorio, cuya conformación se muestra en el siguiente cuadro:

<b>Directorio</b>	
<b>Presidente</b>	P. Víctor Mora Rivera,
<b>Vicepresidente</b>	Aniello Gargiulo Alfaro
<b>Tesorero</b>	P. Nelson Moreno Ruiz,
<b>Secretario</b>	Sebastián Campaña Espejo
<b>Director</b>	Jorge Baeza Correa
<b>Director</b>	Rodrigo Álvarez Zenteno
<b>Asesor Legal</b>	Marcelo Valenzuela



Su organigrama general se muestra a continuación.



Un tema crítico de la fundación en su operar es el de financiamiento. “Nuestros principales problemas para funcionar son financiamiento y recursos humanos”, explica Sergio Mercado. Las fuentes con que cuentan son el Estado, que entrega el 90% y el resto lo cubren con una colecta nacional, los aportes de los socios, de la congregación y donaciones únicas. Todas las entradas generan un monto aproximado de \$26.000.000 anuales. (G. Riquelme, entrevista, 3 de Julio de 2017).

“Si hubiera que definir la prioridad de nuestras necesidades, claramente están en la falta de recursos económicos y humanos, pero para eso primero se requiere posicionar nuestra marca”, dice Mercado. La falta de recursos implica que la organización funcione con un déficit permanente en torno al 30%, carencia que obliga a recortar servicios y les impide proyectos de crecimiento. “Esto nos deja en una posición de bastante fragilidad y vulnerabilidad. En la práctica nos hemos dado cuenta que a cada proyecto nosotros debíamos aportarle al menos un 30% para sostener una calidad de intervención que efectivamente cumpla con lo que el niño requiere”, dice Mercado. (S. Mercado, entrevista, 3 de Julio de 2017) Dado que este déficit pone en riesgo el buen servicio de la fundación e incluso su existencia, este plan apuntará a resolverlo.

### **B.3 Crisis y reestructuración.**

Este año la fundación inició un proceso de reorganización, para lo cual reestructuró su directorio, con la incorporación de nuevos profesionales. Entre ellos Sebastián Campaña, periodista, ex director de Emol, actual director de Publímetro, cuya experiencia apoyará la gestión comunicacional de la organización. Para apoyar los temas de gestión en general, también se incorporó al abogado, profesor universitario y ex diputado de Renovación Nacional, Rodrigo Álvarez. Al cabeza del nuevo directorio, en tanto, quedó el sacerdote salesiano Víctor Mora. “Su rol es darle más presencia a la congregación dentro de la fundación y, de algún modo, ordenar la casa, sobre todo en lo administrativo”, cuenta Gabriela Riquelme, encargada de comunicaciones de la Fundación. (G. Riquelme, entrevista, 3 de Julio de 2017).

La reorganización se da debido a una crisis de gestión que vivió el organismo hace algunos años, básicamente, según cuenta Mora, por los apremios que significaba gestionar una institución con muy pocos recursos para la labor que cumple. “Fue básicamente un desorden administrativo, porque se investigó y no se detectaron problemas de otro tipo”, explica Mora. (V. Mora, entrevista, 10 de junio de 2017)

La crisis fue interna y sus costos económicos fueron asumidos por la congregación. “Fue tanto el desorden que no había registros ni condiciones para los trabajadores, al punto que la Inspección del Trabajo cursó algunas multas. Luego de eso se nombró como director ejecutivo a Sergio Mercado para que ordenara la casa”. (V. Mora, entrevista, 10 de junio de 2017).

Esta nueva fase tiene su origen en una reorientación estratégica ordenada por el Rector Mayor de la Congregación Salesiana en el mundo, Ángel Fernández, quien pidió a la orden chilena poner mayor énfasis en la labor social que realiza la fundación Don Bosco, debido a que a la fecha, estaba enfocada un 99% en la educación.

## B.4 Desempeño Externo.

A continuación una tabla comparativa con otras fundaciones que trabajan con niños en vulnerabilidad social.

Nombre	Tipo de Organización	Objetivo	Financiamiento	Niños que atienden	Presencia redes sociales	Facebook Fans	Twitter	Instagram
Don Bosco	Fundacion SFL*	Rehabilitar niños/as en estado de vulneración de sus derechos	Sename-donaciones-congregación	506	SI	6204	1012	422
María Ayuda	Fundacion SFL	Dignificar a las niñas y niños más desvalidos y a sus familias, al acogerlos y educarlos, siendo instrumentos para que logren la sanación de sus vínculos consigo mismo, con los demás y con Dios.	Sename-donaciones-marketing	546	SI	3427	8261	233
Fundamor	Fundacion SFL	Proteger a niños, niñas y adolescentes que al interior de sus familias han sido vulnerados gravemente en sus derechos, y prevenir que esto ocurra, detectando a tiempo los problemas y ayudándolos junto a sus familias a superarlos.	Sename-donaciones-colegio-congregación	40	SI	823	36	26
Regazo	Fundacion SFL	Mejorar la condición biopsicosocial de niñas, niños y adolescentes que han sido vulnerados en sus derechos	Cuota socios	500	SI	6025	453	26

## C. Conflictos a los que está expuesta la organización

### C.1. Mono financiamiento.

Quizás si la mayor amenaza que enfrenta la Fundación para una operación efectiva es la mono dependencia del Estado en cuanto a financiamiento. Como ya se planteó, el 90% de los recursos financieros con que opera provienen de las arcas fiscales por la vía de postulación de proyectos. El tema es aún más complejo si se considera que de ese 90%, casi la totalidad proviene de asignaciones del Sename, esto en un contexto crítico de la institución, tema que será abordado más adelante. En tal sentido, se puede postular que la carencia de estrategia de financiamiento diversificada está en el origen del problema de recursos de la institución y, con ello, de precario estado actual. Debido a ello, urge generar una nueva fuente de recursos que la saque de esta mono dependencia de los recursos estatales.

## **C.2. Casos de Abusos.**

Un tema comunicacional complejo que enfrenta la fundación, al igual que sus pares relacionadas con órdenes religiosas, es la vinculación con el tema de la pedofilia y el abuso de menores que afecta a la iglesia global y localmente. Respecto a la congregación salesiana hay dos casos importantes: el de los sacerdotes Rimsky Rojas y Audín Araya. El primero es la muerte del alumno del colegio salesiano de Valdivia Ricardo Harex, quien falleció al caer de una escalera mientras forcejeaba con el cura Rojas. El caso fue mencionado por el periodista Juan Carlos Cruz, una de las víctimas de abuso sexual de Fernando Karadima, en el programa Tolerancia Cero del domingo 13 de septiembre de 2015. En la ocasión, Cruz aludió al Arzobispo de Santiago, Ricardo Ezzati, quien pertenece a la misma orden de los sacerdotes investigados. “Ezzati (Ricardo Ezzati, Arzobispo de Santiago) tiene ropa tendida, porque fue encubridor de abusos sexuales”. El otro caso se refiere a tres estudiantes del Instituto Salesiano de Concepción que denunciaron al sacerdote Audín Araya por abuso sexual, mientras ejercía como su director espiritual. Rimsky se suicidó mientras estaba en curso la investigación judicial y Araya cumple reclusión domiciliaria en una casa de reposo en la comuna de Macul, en Santiago. Ambos casos, complejos, podrían salpicar la imagen de la fundación y con ello, medrar su posición ante sus distintos públicos de interés. “Salió un reportaje en The Clinic en el que trataron los casos de la congregación. No es que los salesianos hayan salido nombrados especialmente nombrados, pero sí tenían casos del mismo calibre. Pero pasó en ese momento nomás, no nos relacionaron, ni tuvimos problemas con el Sename, pero sí hay gente que por ser una fundación vinculada a una congregación, se aleja”, explica Mercado. (S. Mercado, entrevista, 3 de Julio de 2017).

En el contexto general de extrema sensibilidad de la sociedad chilena y mundial respecto a los abusos de menores al interior de la iglesia, los casos citados podrían afectar seriamente la relación entre la fundación y sus diversos públicos, entre ellos, la comunidad de padres y apoderados de los colegios salesianos y sus alumnos. Ambos públicos fundamentales con los cuales la fundación debería relacionarse mucho más estrechamente de acuerdo a los objetivos de este plan. Ello implica que los temas citados más arriba requieren un abordaje comunicacional-estratégico específico. La organización tiene un protocolo de tratamiento de estos casos, según el cual si un niño hace una denuncia por abuso,

el funcionario es despedido y se presenta el caso a los tribunales. En tal sentido, la apertura del tema hacia los apoderados parece una buena estrategia.

#### **D. Posicionamiento previo al plan**

De todas las audiencias detectadas en esta investigación, consideramos que el grupo más viable de abordar como una nueva fuente de recursos es el de los apoderados y, por tanto, será uno de los dos stakeholder en que se focalizará este plan comunicacional. El otro serán los alumnos que, en último término, son el gran incentivo para la participación de los apoderados. Esto, ya que el trabajo social propuesto les permitirá a aquellos ampliar su mirada y complementar con valores solidarios la educación que reciben en las aulas. Los alumnos, además, constituyen una cantera ideal para la renovación generacional de los socios de la fundación, que, como ocurre en todas las instituciones de su tipo, han ido envejeciendo.

A esto se agregan razones operacionales y estratégicas, como que tienen vínculos institucionales formales con la fundación; una historia, filosofía y ethos común, inspirado en el espíritu salesiano. Además, constituyen una red estructurada a lo largo de todo el país, con canales de comunicación que pueden ser activados. Esto, tomando las dos primeras efes de la tesis de financiamiento Family, Friends and Fools, es decir, acudir a la fuente más cercana y con mayores vínculos.<sup>3</sup>

Al analizar el posicionamiento de la fundación frente a ambos públicos, se verifica que la institución y su quehacer no están diferenciados dentro de la obra social global de la congregación salesiana. Básicamente, cuando se habla de la “marca” don Bosco, se piensa en la red de colegios a lo largo de Chile o en la congregación misma, pero no se identifica a la fundación ni su quehacer. Decir Don Bosco es aludir a educación o a trabajo pastoral global, pero no a una organización de apoyo y rehabilitación para jóvenes y niños en situación de vulnerabilidad y abuso de droga. “Si uno conversa con los apoderados de los colegios salesianos, se da cuenta que en su gran mayoría no saben qué es la fundación ni a qué se dedica, simplemente nadie la conoce”, explica Vicente Fritz, apoderado y director de comunicaciones de la congregación salesiana. (V, Fritz, entrevista, 31 de Agosto de 2017)

---

<sup>3</sup> Martin Zwilling. (2011). Early-Stage Startups Need Friends, Family, and Fools. Noviembre 12, 2017, de Forbes Sitio web: <https://www.forbes.com/sites/martinzwilling/2011/12/19/early-stage-startups-need-friends-family-and-fools/#7daec0883574>

Esta invisibilidad tiene que ver con el nulo trabajo comunicacional y de marketing que hace la fundación debido a la falta de recursos económicos y humanos. Actualmente, la institución basa su difusión en su sitio web, cuya actualización es muy espaciada; Facebook, en que último posteo fue hecho hace dos meses y medio respecto a la fecha en que se escribe este informe; Twitter, que registra un último twits de hace cuatro días, e Instagram con un publicación de hace seis.

A lo largo de Chile, la comunidad escolar salesiana tiene más de cuarenta colegios, con un universo estimado de 24.277 alumnos y en torno a 8.000 apoderados. Este plan se focalizará en cinco colegios salesianos: el Patrocinio San José; el Centro Educativo Salesianos Alameda; el Liceo Salesiano Camilo Ortúzar Montt, de Macul; el Liceo Manuel Arriarán Barros, de La Cisterna y el Colegio Salesiano de Valparaíso. Estos colegios fueron escogidos por la cercanía geográfica con la fundación y sus casas y el nivel socioeconómico de los alumnos. Entre todos, suman en torno a 2.475 apoderados. Si se capta el 30% de esta cifra, con una cuota per cápita mensual de \$2.000, se cubre el déficit operacional de la fundación, es decir, \$14.857.142. Cualquier ingreso extra constituirá un excedente.

En la base de toda esta invisibilidad, como factor originario, está la falta de un relato que identifique y diferencie a la fundación de la congregación y de los colegios, así como de las otras fundaciones que operan en su mismo nicho.

#### **D.1 La campaña de marketing que no funcionó.**

Si bien la organización nunca ha tenido un posicionamiento claro, entre 2010 y 2012 se hicieron varias campañas de difusión de su trabajo con niños vulnerables, que, según estimaciones de Sergio Mercado, llegaron a unos 2.000.000 de personas. “Fue a un costo bajísimo, nosotros invertimos como siete millones y el resto fueron donaciones y aportes. Tuvimos letreros gratis en los paraderos, en los buses. Fue súper bueno, tuvimos una sinergia muy interesante, pero cometimos un error. Por la urgencia de conseguir fondos, nuestros mensajes apuntaron a las donaciones y a conseguir socios, más que a decir qué era la Fundación Bosco y qué hacía”. Mercado se refiere a la campaña “El poder de ayudar”, en la que

rostros mediáticos, como los actores Ariel Levy y Ximena Urrejola, aparecían vestidos como súper héroes cargando un niño en sus brazos. Las imágenes tuvieron mucha presencia en Santiago y regiones, pero el mensaje era errático. Sólo abajo, en una foto casi como de estampilla, aparecía el logo de la fundación con la leyenda respectiva de la Fundación. “Pasó una cosa muy chistosa con una empresa que nos dona hasta hoy. Una persona nos dijo, *yo salí a la calle y vi un letrero donde decía el poder de ayudar y me dije, sí, tenemos que ayudar*. La persona tenía contacto por otros temas con nosotros y una vez nos dijo que estaba donando al poder de ayudar y ahí le dijimos que éramos nosotros”, cuenta Sergio Mercado.

## **E. Auditoría de percepciones entre públicos objetivos**

### **Sergio Mercado, Director ejecutivo Don Bosco**

“Tú tienes fundaciones grandes, medianas, chicas y fundaciones muy chicas. Nosotros somos una fundación chica, que funcionamos con un estándar, económico y técnico, como si fuéramos medianos y grandes. Eso en estándar de funcionamiento operacional, pero a nivel comunicacional somos muy chicos.”

### **Roberto Fantuzzi, empresario, presidente de la Asociación de Exportadores y Manufacturas (Asexma)**

“Conozco bien a la congregación, sé que trabajan por los pobres. También ubico a los colegios, que son muy buenos, pero la verdad es que no tenía idea que existía una fundación con ese nombre que trabajara con niños de la calle. Si tienen el mismo espíritu, es raro que no se conozca”.

### **Sebastián Campaña, secretario del Directorio**

“La fundación debe abrirse a nuevas fórmulas de financiamiento que permitan que no dependamos del gobierno de turno”.

**Gabriela Riquelme, encargada Departamento de Comunicación, Gestión de Desarrollo y Voluntariado**

“La marca Don Bosco es el colegio, eso está muy posicionado”.

**Verónica Soto, periodista área de comunicación Congregación Salesiana.**

“Ellos (La Fundación Don Bosco) deberían potenciar su equipo de comunicaciones. Un equipo de comunicaciones que no sea sólo difusor, sino también capaz de enfrentar crisis”

**Bastián, alumno del colegio salesiano Camilo Ortúzar Montt, monitor que trabajó como voluntario en la fundación.**

“Me ha ayudado a relacionarme más con los demás, a descubrir para qué soy bueno y aprender cosas nuevas. Me ha hecho hacer cursos, a trabajar con los niños, y a tener una visión diferente hacia la vida, ser más tranquilo, siempre estar alegre y no achacarme con tonteras y hacer las cosas bien”.

**Vicente Fritz, apoderado Colegio Salesiano, encargado de Comunicaciones de la Congregación Salesiana.**

“La fundación es el bastión donde la propuesta más originaria de la orden se lleva a cabo, que es atender a la gente de la calle, a la gente que no tiene oportunidades. En los colegios nuestros se atiende a gente vulnerable, a gente que tiene pocas posibilidades, pero los más vulnerables, los que más han sufrido la injusticia social, son la gente que atiende la fundación.”

En las múltiples opiniones recogidas para este trabajo, habitualmente se repiten dos puntos. Uno es que la fundación encarna el espíritu de sacrificio y trabajo en comunidad con los pobres, espíritu que perfila a la congregación, pero que ese espíritu no ha sido transmitido por un relato que la identifique. El segundo es que la organización no tiene un trabajo comunicacional que permita coherenciar y transmitir ese relato.

**F. Descripción de contextos.**

Varios puntos de orden político social crean un contexto cambiante para las fundaciones que trabajan con niños y jóvenes vulnerables.





## **F.1 La crisis del Sename.**

El más complejo es la grave crisis que vive el Servicio Nacional de Menores, Sename, institución que está bajo un cuestionamiento transversal de la sociedad chilena por el descubrimiento de la muerte de 1.313 niños entre 2005 y 2016. La crisis, que estalló tras conocerse la muerte de Lissette Villa, menor de 11 años que falleció por malas prácticas de contención de sus cuidadoras en un hogar de Estación Central, podría llevar a una reformulación, cuando no al fin de la institución.

Uno de los temas más objetados es el sistema de financiamiento los Organismos Colaboradores del Sename (OCAS), entidades a las que les entrega una subvención por niño efectivamente internado. Esto, en opinión del diputado René Saffirio (R. Saffirio, entrevista, 9 de Julio de 2017), integrante de la comisión investigadora Sename II, constituye un incentivo perverso, que hace que las instituciones entreguen una mala atención para no egresar a los niños y seguir recibiendo la subvención. El gran flanco que abre este posible escenario a la Fundación Don Bosco no tiene que ver con la calidad de su atención, que tiene buenos índices, sino con el sistema de mono financiamiento con que opera. Como ya se dijo, el 90% de los ingresos de la organización son estatales y de ese total, gran parte es obtenido vía subsidios del Sename. De ahí que cualquier cambio expondría peligrosamente su principal fuente de recursos. Aún más, dicha crisis abrió una dura interrogante respecto a la lógica con la que opera todo el sistema de protección de la infancia vulnerable en Chile, tema que será planteado en la campaña de las elecciones presidenciales de noviembre próximo. Con el bajo posicionamiento de la fundación ante sus diferentes stakeholders y su nula capacidad de gestión de asuntos públicos, la organización estaría en muy mal pie para enfrentar un replanteamiento de la institucionalidad en que opera y que afecta a todo su sistema de financiamiento.

Aun no ocurriendo nada de lo anterior, depender en tal magnitud de una fuente estatal expone a la fundación al vaivén de las políticas y criterios del gobierno de turno. Esta es otra variable que debiera impulsar a la fundación a diversificar sus fuentes de financiamiento, aún más considerando que solo faltan dos meses para la próxima elección presidencial.

## **F.2 La presión de los casos de abusos sobre las fundaciones.**

Otro factor a considerar deriva de la crisis de casos de abusos sexuales que afecta a la Iglesia Católica, ya mencionada anteriormente. En Chile algunas órdenes religiosas han ido cancelando su trabajo con niños en situación vulnerable, debido a la exposición que ello implica, lo que está aumentando la presión sobre las instituciones que mantienen su rol en el tema, entre ellas la Fundación Don Bosco. “Tres o cuatro años atrás la normativa de atención a los niños se endureció por varios casos complejos asociados a las residencias. Muchas órdenes religiosas se fueron retirando del ámbito residencial y las más grandes empezaron a deshacerse de los niños más conflictivos, los que nos comenzaron a llegar al punto que algunas casas se transformaron poco menos que en una clínica psiquiátrica”, cuenta Sergio Mercado. Esta “derivación” ha hecho que la fundación tenga una demanda y requerimientos mayores de todo tipo, para los cuales los recursos actuales no dan abasto, factor que, al igual que los mencionados anteriormente, también la obliga a diversificar sus fuentes de financiamiento, para lo cual requiere sí o sí mejorar su posicionamiento en las ligas donde juega.

### **F. Descripción del contexto digital y de redes sociales**

La Fundación Don Bosco tiene los siguientes medios online:

- Sitio web
- Página de Facebook
- Twitter
- Instagram
- Canal de Youtube

#### **Sitio Web<sup>4</sup>**

<http://www.fundaciondonbosco.cl>

---

<sup>4</sup> Herramientas utilizadas: Woorank, Lxrmarketplace y Similarweb

## SEO y usabilidad

El sitio web tiene una correcta bajada y visualización en Google. El título del sitio está correcto.

El sitio tiene sólo tres palabras claves bajo las etiquetas de título (<H1>, <H2>, <H3>), lo cual es insatisfactorio para generar un buen posicionamiento SEO, ya que google toma éste como un parámetro importante a la hora de indexar páginas web.

La nube de palabras claves configuradas en el sitio son las siguientes:

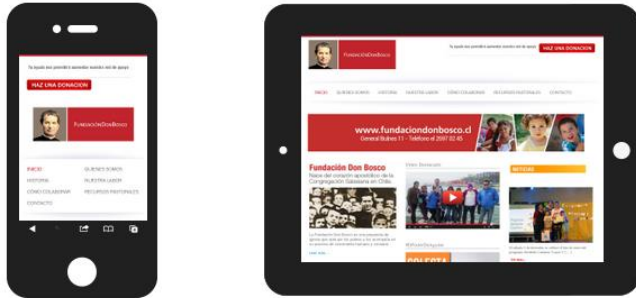
- don
- abriendo
- testimonio
- fundación
- caminos
- bosco
- cuatro
- fundación
- niño

Como se puede apreciar, la configuración de palabras claves no es la adecuada, ya que son muy genéricas.

El sitio tiene 29 links, de los cuales el 94,3% son internos y el 5,7% son externos.

Hay 32 imágenes con el atributo alt, lo cual es correcto para el SEO y Usabilidad del Sitio

El sitio web no es responsivo; no está optimizado para dispositivos móviles:



Esto no es adecuado, considerando que según datos de Subtel, el 81,2% de las conexiones a Internet en año 2016 se hicieron a través de dispositivos móviles.

### **Tráfico**

El sitio de la fundación Don Bosco está ubicado en la posición 8.786.585 del ranking global de sitios web versus el sitio de María Ayuda, su más cercano competidor, que está en la posición 1.532.667. En relación al ranking local, La fundación Don Bosco está en la posición 120.343 versus la ubicación 22.461 de María Ayuda.

En los últimos tres meses el sitio web de la Fundación Don Bosco tuvo un total de 3.600 visitas versus 64.100 visitas de María Ayuda. En cuanto a los dispositivos, las visitas con dispositivos móviles superaron el 60% del total de conexiones, en ambos sitios web.

### **Compromiso**

La media de tiempo de visita mensual del sitio web de Don Bosco es de 02:23 versus 01:19 de María Ayuda. En promedio, en Don Bosco se visitaron 2.63 páginas versus 1.46 páginas en María Ayuda. La tasa de rebote es mayor en el sitio de María Ayuda que en el Don Bosco.

## **Mecanismo de Donación Online**

Ambos sitios, Don Bosco y María Ayuda, tiene un botón para hacer una donación. En el caso de Don Bosco, se entrega los datos para hacer una transferencia y un link para hacerlo vía online con webpay. Sin embargo, el sitio de María Ayuda presenta más formas de colaborar, como donar, hacerse socio, apadrinar, regalos corporativos, eventos, y coronas de condolencias

## **Conclusiones**

- El sitio web de la Fundación de Don Bosco adolece de óptima configuración de palabras claves, lo cual se traduce en un pobre posicionamiento en Google.
- El sitio web tiene un menor posicionamiento con respecto al sitio de María Ayuda, el cual es más visitado.
- El sitio de Don Bosco no es responsivo, quedando en desventaja en relación al sitio web de María Ayuda que si lo es. Esto en términos prácticos, puede generar dificultad en la navegación y búsqueda de información desde celulares.
- Tiene una baja tasa de rebote, lo cual significa que tiene contenidos interesante que hace que los usuarios permanezcan en el sitio web.
- El sitio web de Don Bosco presenta pocas alternativas de recaudación de dinero.
- El sitio web de Don Bosco necesita una reingeniería.

## Redes Sociales<sup>5</sup>

El sitio web de la fundación tiene links sólo a sus redes sociales más activas: Facebook y Twitter.

### Facebook

#### Don Bosco



#### María Ayuda



La página de facebook de Don Bosco tiene 6.302 likes y 6.204 seguidores. La página de María Ayuda tiene 3.498 likes y 3.427 seguidores.

La página de Don Bosco está en la posición 169 entre las organizaciones de caridad en facebook versus la posición 161 de María Ayuda. Ambas páginas tienen una puntuación sobre la media de acuerdo al likerank.

<sup>5</sup> Herramienta <http://likealyzer.com>

Las dos fundaciones publican información sobre sus actividades, como eventos y campañas, pero María Ayuda tiene información más variada.

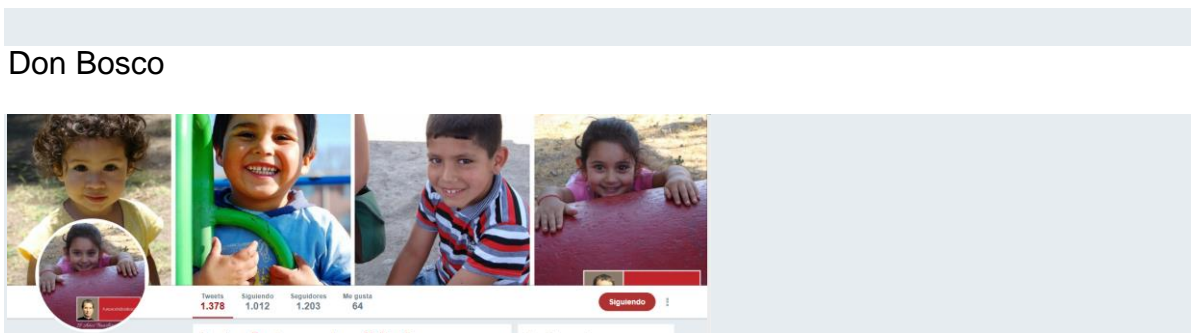


## Conclusiones:

- Se puede inferir, por la base social juvenil ligada a colegios y grupos salesianos, que la página de Facebook de Don Bosco supere a María Ayuda en seguidores y likes.
- El contenido de la página de María Ayuda tiene un perfil más ligado al marketing y la búsqueda de recursos financieros.
- El contenido de La página de Don Bosco tiene un enfoque más social.

## Twitter

Don Bosco tiene un cuenta de twitter con 1.012 Seguidores y el hashtag #AyudaresSencillo.



## María Ayuda

5K • 15K • 21K

Inscribete

DOMINGO 6 DE AGOSTO

Scotiabank

Scotiabank

MARÍA AYUDA

HALF MARATHON SANTIAGO

Decidete a hacerlo y corre por los niños y niñas de la Corporación María Ayuda. Además participa en sorteos de pasajes a Toronto y Buenos Aires.

halfmarathonscotiabank.cl

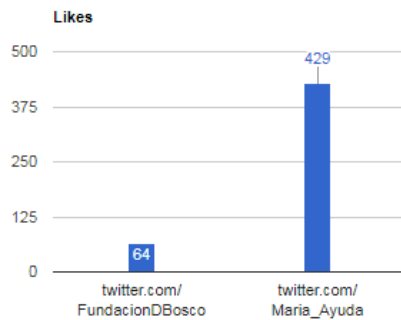
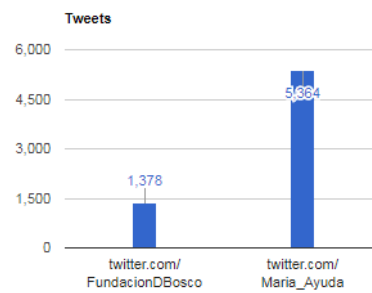
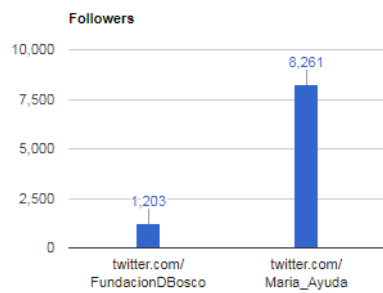
Tweets 5.364 Siguiendo 1.054 Seguidores 8.261 Me gusta 429

Seguir

María Ayuda tiene una cuenta de twitter con **8.261 Seguidores**.

## Métricas

Métrics	twitter.com/FundacionDBosco	twitter.com/Maria_Ayuda
Followers	1203	8261
Tweets	1378	5364
Likes	64	429
Following	1012	1054



## Conclusiones

- El trabajo en Twitter de María Ayuda es más profesional que Don Bosco, generando mayor cantidad de Tweets y menciones.

- Don Bosco tiene menos retweets y poco menciones a usuarios, lo cual significa poca fidelización de clientes.

## **OBJETIVOS**

### **A. Justificación**

La comunicación estratégica es relevante para solucionar el problema que enfrenta la organización porque permite diagnosticar su situación y atributos comunicacionales actuales; evaluar los contextos políticos, sociales y económicos en los que está inmersa; verificar el estado de relacionamiento con sus stakeholders; conocer sus climas organizacionales; sus asuntos críticos, conocer el estado de su ecosistema digital y, crucial en el caso de la Fundación Don Bosco, evaluar su posicionamiento comunicacional ante sus distintos públicos. En base a todos a estos insumos, se puede construir un plan de comunicación coherente que, mediante una estrategia multidimensional, apunte a resolver las deficiencias detectadas y potenciar sus fortalezas.

La fundación Don Bosco tiene los insumos comunicacionales necesarios para enfrentar con éxito el desafío de posicionar su quehacer, diferenciándose de otras fundaciones con mayor presencia comunicacional. No obstante, por motivos de mala gestión corporativa y casi nula estrategia comunicacional, no ha logrado dar la visibilidad esperada tanto a la marca Fundación Don Bosco, como al trabajo que realiza con niños y jóvenes en situación de calle y vulnerabilidad social, a diferencia de otras fundaciones que se han convertido en referente nacional en el ámbito de la ayuda social.

Es por lo anterior que es necesario diseñar un plan comunicacional que aborde estas problemáticas, tomando en consideración el actual contexto social y político de crisis del sistema de protección y resguardo de la infancia en vulnerabilidad social en Chile.

### **Objetivos Corporativos:**

- Generar una nueva fuente de recursos para la fundación que incremente sus ingresos anuales en un 30%.
- Captar 2.500 socios de los 8.000 apoderados que integran los colegios con que se trabajará, para que aporten una cuota mensual de \$2.000.

### **Objetivos comunicacionales:**

- Lograr que el 20% de los apoderados de la comunidad escolar salesiana de Chile conozca y valore como importante la labor de rescate de niños en situación de calle que realiza la fundación, esto a través plataformas digitales y relacionamiento.

## **SECCIÓN ESTRATÉGICA**

### **A. Asuntos críticos:**

- La comunidad escolar Salesiana, apoderados y alumnos, tiene un conocimiento muy bajo de la Fundación y su quehacer.
- Actualmente en Chile hay una gran sensibilidad respecto al abuso infantil, tanto en hogares de menores en estado de vulnerabilidad como en colegios y otras instituciones donde niños quedan a cargo de adultos. Considerando que la fundación depende de una congregación en la que se registró un caso grave de este tipo y que, además, recibe financiamiento del Sename, los apoderados podrían tener reticencia a colaborar.

### **B. Estrategia:**

Para incentivar el apoyo de los apoderados a la fundación se presentará el trabajo como una forma de ampliar el conocimiento de los alumnos de la realidad social

chilena y su compromiso con los valores de solidaridad que impulsan a la comunidad salesiana.

### **C. Concepto**

- La idea central del plan es lograr fidelizar a la red de apoderados y alumnos de los colegios de la Congregación Salesiana como un stakeholder fundamental que aporte donaciones, voluntariado y reproduzca el relato de la fundación en la sociedad.

### **D. Mensaje claves**

- ¿Quieres cambios?, movilízate hoy, hazte voluntario de La Fundación Don Bosco
- ¿Sabías que Chile tuvo un Cardenal de los pobres? Se llamaba Raúl Silva Henríquez y era Salesiano. Sigue sus pasos y ayuda a la Fundación Don Bosco.
- Practica el espíritu salesiano, ayuda a Don Bosco
- Amplia tu realidad, métete al barro con nosotros, ayuda a la Fundación Don Bosco.
- Nosotros ayudamos, pero no nos alcanza. Ayúdanos a ayudar, apoya a Don Bosco.

### **E. Definición de Audiencias:**

Públicos Objetivos:

-Externos

- Apoderados
- Alumnos
- Congregación Salesiana
- Sename
- Empresariado
- Medios

- Fundaciones afines
- Fieles católicos

-Internos

- Directorio
- Trabajadores
- Voluntarios

-Influenciadores

- Dirigentes estudiantes
- Figuras públicas que fueron salesianos
- Jóvenes caso de éxito de la fundación

## **PROPUESTA DE ACCIONES**

### **A. Definición de áreas de acción:**

Como este plan se enfocará en dos públicos específicos, abordará sólo algunas de las áreas de la Comunicación estratégica.

-Web 2.0: se mejorarán las redes existentes, Facebook, Twitter e Instagram, para que apoderados y alumnos interactúen con el plan, retroalimenten su implementación y desarrollo y puedan aportar directamente dinero a la fundación.

-Relacionamiento: se requiere desarrollar vínculos con apoderados y alumnos para convocarlos a participar en las actividades de la fundación y mostrarles que apoyarla es una buena forma de invertir su dinero para causas sociales.

-Marketing digital: se aplicará, ya que es necesario convencer a apoderados y alumnos de que la fundación es parte de ellos, que su trabajo de rescate de niños tiene buenos resultados y que encarna el trabajo en terreno, solidario y esforzado que caracteriza a la comunidad salesiana.

## B. Definición de acciones que se realizarán.

### Web 2.0:

- **Reconstrucción del sitio web de la fundación:** el objetivo es crear comunidad a través de la publicación de material sobre el quehacer de la fundación buscando generar conversación entre los integrantes. Un punto crucial será dar un espacio estructural importante focalizado en la participación de los alumnos, donde puedan postear información. Para ellos se pueden crear campañas periódicas que los incentiven, como, por ejemplo, un concurso de micro videos solidarios. Otro foco crucial es mejorar la usabilidad del sitio para que las donaciones sean más fáciles, esto de acuerdo a lo recogido de fundaciones exitosas como María Ayuda o Laura Vicuña. Lo ejecuta la empresa "Intecno". Los KPI's usados serán las visitas al sitio. Se busca un incremento de 28% (ver detalle en medición de resultados). El valor estimado es \$500.000 y tarda dos semanas según presupuesto de la empresa "Intecno" (ver detalle en presupuesto).
- **Rediseño de las redes sociales:** Facebook, Twitter e Instagram. Lo que se busca es crear comunidad a través de la generación de contenidos complementarios de acuerdo al perfil de cada red. En el primer caso la idea es dar a conocer a la fundación, ganar visibilidad y fidelizar a los apoderados. En Twitter, se apunta a saber qué opina la gente de la institución y dialogar con los usuarios. En Instagram, en tanto, la idea es mostrar las actividades de la fundación, crear comunidad y mejorar la imagen de marca<sup>6</sup>. Importante, en cuanto a contenido, es que estos sean integradores, con algunos destinados a los apoderados y otros a los alumnos. Lo ejecutará el periodista a cargo y se medirá según el KPI respectivo.
- **Preparación y filmación del material audiovisual:** videos en terreno, fotografías y reporteo a cargo del periodista contratado. Una línea temática pueden ser historias de niños del hogar y de egresados que hayan superado su situación de carencia y el registro del trabajo en terreno de la

---

<sup>6</sup> Clase Community Management, Rommel Piña, Magíster en Comunicación Estratégica y Digital, Universidad Finis Terrae.

fundación. En una primera fase apuntarán a dar a conocer la fundación y su trabajo. De los insumos obtenidos se construirán contenidos de acuerdo a la plataforma de exposición, de modo que el sitio web y las redes sociales se complementen y no se repliquen. Se busca generar compromiso emocional de la comunidad salesiana, tanto de apoderados como alumnos. La medición se hará de acuerdo al KPI de la plataforma respectiva (ver medición de resultados). El valor está incluido en el sueldo del periodista, quien realizará el trabajo. Tarda dos semanas.

- **Creación de un WhatsApp de apoderados por curso:** junto con el mailing, será la vía troncal de entrega de información de la fundación, convocatorias, actividades, resultados, etc. El objetivo es incorporar al menos al 80% de los cursos con que se va a trabajar. Al resto se lo informará por mailing. No tiene costo, toma una semana y lo ejecuta el periodista.
- **Encuesta inicial que servirá de referencia para encuesta final que valorará los resultados del plan:** se realizará una encuesta vía correo electrónico con Google Form. El universo serán todos los apoderados y alumnos de los colegios con que se trabajará. Los temas a analizar serán el nivel de conocimiento que existe sobre la fundación y la valoración de su trabajo. Se espera que un 20% de los encuestados declaren conocer el trabajo de la fundación y que lo valore como importante.

#### **Marketing digital:**

- **Creación de base de datos:** de los apoderados con sus nombres, correos electrónicos y números de teléfono para comunicarse periódicamente con ellos. Se debe abarcar al menos al 90% de los apoderados en un plazo de una semana. Lo realiza el periodista y va incluido en su sueldo.
- **Mailing mensual:** se informará de la fundación, sus actividades, las convocatorias, lo que se ha publicado en redes con links para que accedan, etc. Está a cargo del periodista, por lo que su costo está incluido en su



sueldo. Se espera una tasa de apertura mensual de 21% y de clicks de 3,2%.

## Relacionamiento:

El relacionamiento con los stakeholders de interés es clave para el éxito del plan ya que permite un conocimiento recíproco y cercano entre los actores que ejecutarán el plan; difundir sus alcances; despejar dudas; generar relaciones de confianza y fidelización. “El relacionamiento es el trabajo conjunto entre las empresas y sus públicos de interés para lo cual se deben fomentar relaciones de alta calidad entendiéndose como un compromiso mutuo a largo plazo basado en la confianza, la responsabilidad y la transparencia”.<sup>7</sup>

- **Reuniones periódicas:** se convocará a representantes de los apoderados, profesores, alumnos y miembros claves de la congregación y se servirá un pequeño cóctel. Se mostrará un video, PPT u otra herramienta audiovisual de acuerdo a los objetivos de cada reunión. Las líneas de acción, de acuerdo a la etapa de desarrollo del plan, serán difusión, motivación y rendición de resultados, básicamente. Para evaluarla se realizará una mini encuesta posterior a los asistentes en la que se evaluará retención de contenidos, nivel de compromiso, entre otros. El costo por reunión es de \$35.700 IVA incluido por cada una (ver detalle en presupuesto).
- **Taller de voluntariado** para padres y alumnos en el que un voluntario de la fundación explicará, apoyado en material audiovisual, en qué consiste su trabajo, con el fin de motivar la participación. Será convocado por las distintas plataformas y se hará en las dependencias de uno de los colegios. La idea es grabar videos, tomar fotografías y generar reporte para luego difundirlo con un link donde los apoderados y alumnos se podrán inscribir para participar en las salidas a terreno (ver siguiente acción). Se espera una tasa de inscripción de 10% respecto del universo de apoderados y alumnos expuestos a los mensajes. Su costo estimado es de \$30.000 más IVA.
- **Voluntariado:** los inscritos (apoderados y alumnos) participarán en cuatro actividades de voluntariado, dos salidas a caletas donde viven niños y dos visitas a hogares. La idea es involucrar emocionalmente con el espíritu y los valores de solidaridad de la fundación. A través de videos, fotos y notas

---

<sup>7</sup> Clase Community Gestión de Comunidades, Rodrigo Rivas, Magíster en Comunicación Estratégica y Digital, Universidad Finis Terrae.

reporteadas por el periodista contratado, se apunta a extender ese involucramiento emocional a la comunidad general de apoderados y alumnos. Ello con el fin de sumar nuevos socios que aporten a la fundación. En los primeros seis meses se espera una tasa de incremento en los socios de 30%. Para ello es fundamental el peso emocional del material audiovisual generado. Su costo estimado es de \$300.000 por salida.

- **Encuesta final para evaluar los resultados del plan:** se realizará una encuesta vía correo electrónico con Google Form. El universo serán todos los apoderados y alumnos de los colegios con que se trabajará. Los temas a analizar serán el nivel de conocimiento que existe sobre la fundación y la valoración de su trabajo. Se espera que un 20% de los encuestados declaren conocer el trabajo de la fundación y que lo valore como importante.
- **Cuantificación de resultados económicos:** se verificará con el tesorero de la fundación el incremento de los ingresos, el que debiera estar sobre el 30%. Para ello se requiere la incorporación de 2.500 apoderados de los colegios con que se trabajará. Lo realiza el director ejecutivo y se incluye en su sueldo.
- **Presentación de resultados finales:** se convocará a representantes de la congregación, de la fundación, apoderados y alumnos para verificar, con cifras, los resultados del plan.2.
- **Acto de cierre:** almuerzo en un hogar de la fundación con representantes de comunidad escolar salesiana. Se busca afianzar lazos y fidelizar a los stakeholders. Su costo estimado es de

#### **Recaudación:**

- **Entrega de aporte mensual:** a los apoderados que apoyen a la fundación se les solicitará una donación de \$2.000 mensuales, lo que los convertirá en miembros del club de la solidaridad salesiana. Para incrementar en 30% los ingresos de la fundación, el número de nuevos socios al final del plan

debiera ser de 2.500. Para asegurar el pago, este monto debiera ser incorporado a la escolaridad mensual.

### C. Establecimiento de carta Gantt de operación.

		Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6				Mes 7				Mes 8				Mes 9				Mes 10							
		Semana				Semana				Semana				Semana				Semana				Semana				Semana				Semana				Semana				Semana							
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Relacionamiento	Reuniones periódicas	■								■																■																■			
	Taller voluntariado			■																																									
	Voluntariado				■									■																															
	Encuesta evaluación		■																																										
	Cuantificación resultados económicos																																												
	Presentación resultados																																												
	Acto de Cierre																																												
Web 2.0	Actualización Sitio Web	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Rediseño Sitio Web	■	■																																										
	Mejora redes sociales	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Gestión diaria redes sociales	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Preparación Material Audio Visual	■	■																																										
Marketing Digital	Creación y gestión grupo Whatsapp	■	■																																										
	Creación de base de datos	■	■																																										
	Mailing					■	■			■	■			■	■			■	■			■	■			■	■			■	■			■	■			■	■			■	■		
Recaudación	Aporte mensual de Apoderados					■				■				■				■				■				■				■				■				■				■			

## MEDICIÓN DE RESULTADOS

### A. Sistemas de medición

Los sistemas de medición que usaremos para evaluar la efectividad de este plan de comunicaciones son los siguientes:

Online

- Google Analytics: Herramienta para medir el tráfico del nuevo sitio web de la fundación antes, durante y después la implementación del plan. Los parámetros que se utilizarán serán los siguientes:
  - Visitas: Cuántas personas visitan el sitio web.
  - Duración media: Cuánto es el tiempo promedio de visita al sitio.

El sitio actual de La fundación tuvo un tráfico en los últimos 4 meses de 3.600 visitas aproximadamente. El objetivo es que se alcancen las 5.000 visitas en 4 meses, a partir de la puesta en marcha del nuevo sitio web.

- Encuesta online a través de la fans page de la fundación en Facebook: Es una encuesta online al inicio y al final del plan de comunicaciones, para saber el nivel conocimiento y evaluar la percepción del qué hacer de la fundación por parte de los apoderados. El objetivo, al finalizar la ejecución del plan de comunicaciones, es que del universo total del público objetivo un 70% conozca la fundación y la evalúen bien y excelente un 60%.
- Likes en fans page de Facebook: Actualmente la fan page de la fundación tiene 6.404. La meta es alcanzar los 8.000 likes, considerando el universo de apoderados de la comunidad salesiana, a los 4 meses de haberse iniciado el plan de comunicaciones.

- Medición del envío de mailing de acuerdo a las tasas de apertura y de clic promedio mundiales.

## DESARROLLO DE PRESUPUESTO DE TRABAJO

1.- Gastos en Recursos Humanos									
CANTIDAD	ITEM	FRECUENCIA	SUELDO BRUTO MENSUAL	LEYES PREVISIONALES	SUELDO LIQUIDO MENSUAL	REMUNERACIÓN BRUTA TOTALES	LEYES PREVISIONALES TOTALES	LIQUIDACIONES LIQUIDAS TOTALES	
1	Periodista	Media Jornada	\$ 550.000	\$ 110.000	\$ 440.000	\$ 6.600.000	\$ 5.280.000	\$ 5.280.000	
2.- Gastos en Producción									
CANTIDAD	ITEM	FRECUENCIA	VALOR NETO	IVA	VALOR BRUTO	VALOR NETO TOTAL	VALOR BRUTO TOTAL	VALOR IVA TOTAL	
1	Almuerzo de cierre	1	\$ 200.000	\$ 38.000	\$ 238.000	\$ 200.000	\$ 238.000	\$ 38.000	
5	Catering reuniones	5	\$ 30.000	\$ 5.700	\$ 35.700	\$ 150.000	\$ 178.500	\$ 28.500	
1	Taller Voluntariado	1	\$ 30.000	\$ 5.700	\$ 35.700	\$ 30.000	\$ 35.700	\$ 5.700	
4	Voluntariado	4	\$ 252.101	\$ 47.899	\$ 300.000	\$ 1.008.404	\$ 1.200.001	\$ 191.597	
1	Plan telefonía celular	10	\$ 15.958	\$ 3.032	\$ 18.990	\$ 159.580	\$ 189.900	\$ 30.320	
3.- Honorarios									
CANTIDAD	ITEM	FRECUENCIA	VALOR NETO	RETENCIÓN 10%	VALOR BRUTO	VALOR NETO TOTAL	VALOR BRUTO TOTAL	VALOR RETENCION TOTAL	
1	Honorarios consultor	1	\$ 1.869.000	\$ 186.900	\$ 2.055.900	\$ 1.869.000	\$ 2.055.900	\$ 186.900	
4.- Otros Gastos									
CANTIDAD	ITEM	FRECUENCIA	VALOR NETO	IVA	VALOR BRUTO	VALOR NETO TOTAL	VALOR BRUTO TOTAL	VALOR IVA TOTAL	
1	Renovar sitio web	---	\$ 500.000	\$ 95.000	\$ 595.000	\$ 500.000	\$ 595.000	\$ 95.000	
							<b>TOTAL NETO</b>	<b>\$ 9.196.984</b>	
							<b>TOTAL IVA</b>	<b>\$ 389.117</b>	
							<b>TOTAL BRUTO</b>	<b>\$ 11.093.001</b>	

## CONCLUSIÓN

Desarrollar un plan comunicacional para una institución como la Fundación Don Bosco en los tiempos que corren en Chile es especialmente complejo. La fundación, dependiente de una orden religiosa, la salesiana, y enfocada en el trabajo con niños con vulneración de derechos, se debe mover en un terreno estrecho, con importantes amenazas. En primer término, los casos de abuso contra menores de edad en la iglesia han distanciado a la ciudadanía de sus causas, al punto que, de acuerdo al estudio Latinobarómetro 2017, la institución cuenta con un 36% de aprobación entre la ciudadanía. En segundo lugar, la institucionalidad a cargo del cuidado de menores en vulneración de derechos pasa por una profunda crisis. Los 1.313 niños fallecidos entre 2005 y 2016 en hogares del Servicio Nacional de Menores y de instituciones financiadas por él, pusieron en un profundo cuestionamiento a toda la institucionalidad a cargo de la protección de niños en vulneración de derechos.

Una vez descubierto ese escenario de fondo, este trabajo se abocó al análisis de la fundación a través de las más diversas fuentes: entrevistas en profundidad con miembros de sus diferentes estamentos y con sus distintos stakeholders, tales como ejecutivos de fundaciones homólogas; apoderados; alumnos; miembros de la congregación; empresarios, entre otros. Eso, además de acudir a otras fuentes como prensa escrita, televisión, documentación institucional, archivos legislativos, etc.

En base a esa investigación, se pudieron detectar dos falencias fundamentales: en términos corporativos un déficit de financiamiento de un 30% anual que le impide brindar la atención con los estándares de excelencia que se auto impone, además de carencia de los recursos humanos necesarios para operar. Pero, además del déficit financiero, se encontró una cuasi mono dependencia financiera del Sename, lo que la expone peligrosamente, considerando la crisis que vive dicha institución.

Comunicacionalmente, el principal problema detectado fue el gran desconocimiento, no solo de su labor, sino de su existencia misma, tanto a nivel masivo, como entre sus stakeholders más cercanos: la congregación y la comunidad escolar salesiana compuesta por apoderados y alumnos.

Con esos datos, la tentación de construir un plan de gran alcance que buscara posicionar la institución a un nivel social masivo era casi ineludible en las primeras fases de este trabajo. Uno de los grandes hallazgos, en tal sentido, fue verificar que el plan debía ser viable, realista y acotado, basado en los recursos y públicos que la institución tenía más a mano. En el estado actual de la fundación, pretender posicionarla a nivel masivo, con campañas en medios comunicacionales, por ejemplo, no es viable. En ese predicamento, buscamos los insumos para armar un plan factible de ejecutar y con grandes posibilidades de éxito. Tales insumos estaban muy a mano. La fundación está vinculada a la red de los colegios salesianos, que en su conjunto suman xxyy alumnos y en torno a 8.000 apoderados. Comparte con ella una identidad valórica común, el espíritu salesiano, que se caracteriza por el trabajo comprometido y en terreno con la pobreza, además de contar con una red institucional estructurada comunica a ambos.

Con todos elementos en perspectiva, el trabajo comunicacional apuntó a mostrar a la red de apoderados y alumnos la identidad valórica que comparten con la fundación y hacerles ver que apoyarla no solo es una inversión social rentable, sino que constituye una forma de educarse en los valores de la comunidad salesiana y de ampliar el conocimiento de la realidad chilena.

Para concretar esta idea, se elaboró un plan que utilizó las herramientas más pertinentes de la comunicación estratégica: el relacionamiento, para acercar, mediante un voluntariado y reuniones periódicas, la fundación a apoderados y alumnos; web 2.0, mediante la aplicación de una estrategia multiplataforma, en base a un sitio web y las redes sociales más pertinentes para nuestro objetivo, esto es Facebook, Instagram y Twitter; marketing digital, mediante el envío de un mailing mensual dando a conocer las actividades de la fundación y el uso del Whataspp de los apoderados como red de comunicación directa. A eso se sumaron una serie de tácticas para concretar la estrategia expuesta más arriba. Verificar el éxito del plan de comunicación estratégica propuesto excede los alcances de este trabajo. Sólo podemos plantear, al respecto, que se sustenta en un trabajo dedicado, serio y acucioso.



## BIBLIOGRAFÍA

- Agasso, Doménico. (2013). *Don Bosco: un sueño hecho realidad*. Santiago de Chile: Ediciones San Pablo.
- Cámara de Diputados (2017). *Informe de la Comisión Investigadora del funcionamiento del Servicio Nacional de Menores (SENAME)*. Valparaíso.
- Camus, Juan Carlos. (2009). *Tienes 5 segundos*. Santiago de Chile. Revisado el 15 de octubre de 2015. Disponible en: <http://www.tienes5segundos.cl>
- Rossi P., Carolina, Venturino D., Paul. (2012). *Comunicación Estratégica: siete casos para la reflexión*. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Finis Terrae.
- Tironi, Eugenio, Cavallo, Ascanio. (2006). *Comunicación Estratégica: Vivir en un mundo de señales*. Santiago de Chile: Aguilar Chilena Ediciones.

## INDICE DE ILUSTRACIONES Y TABLAS

Tabla 1. Directorio de la Fundación.	7
Organigrama de la Fundación.	8
Tabla 2. Comparación otras fundación.	10
Gráfico 1. Métricas Redes Sociales. Twitter.	20
Gráfico 2. Métricas Redes Sociales. Twitter.	20
Carta Gantt.	33
Tabla 3. Presupuesto	35

.

.