Universidad del Desarrollo
Facultad de Comunicaciones

MCEMN
Magíster en Comunicación Estratégica, Marketing y Negocios
Facultad de Comunicaciones - Universidad del Desarrollo

PLAN DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA, MARKETING Y NEGOCIOS

Nuevos escenarios en la participación colaborativa de la Comunidad de Organizaciones Solidarias en la Sociedad Civil Chilena

Claudia Briceño Quintana

Proyecto presentado a la Facultad de Comunicaciones de la Universidad del Desarrollo para optar al grado de Magister en Comunicación Estratégica, Marketing y Negocios

Profesor(es) tutor(es):
Paulina Maureira González
Antonia Rodríguez Herrera

Septiembre, 2019

Santiago, Chile

AGRADECIMIENTOS

Agradezco enormemente el apoyo incondicional que me ha entregado mi hija en todo este proceso, que a momentos fue difícil pero ella me animó a seguir adelante, siempre confiando en mí y dándome todo su aliento en cada proyecto que emprendo.

A mi familia también le agradezco todo su cariño, amor y apoyo. A mis grandes amigas y amigos de años que de una u otra forma han sabido darme una palabra de ánimo y me han demostrado lo orgullosos que se sienten de mí.

Comenzar este nuevo desafío no fue fácil, pero hoy puedo ver los frutos de mi esfuerzo y perseverancia. Otro sueño cumplido de muchos otros que vendrán.

RESUMEN

La Comunidad Organizaciones Solidarias inició su gestión en el año 2007, respondiendo a una necesidad del contexto sociocultural del tercer sector chileno: "Articular y ser un espacio de encuentro", lo cual, al 2019, se convirtió en uno de varios de los roles que esta entidad desarrolla, convirtiéndola en referente para el sector público del país.

En la actualidad, las exigencias del contexto sociopolítico han cambiado, las entidades deben gestionar su transparencia y la fe pública, como resultado de aquello, mediante el cumplimiento de una serie de indicadores de buenas prácticas, que, deben ser manifiestas en el ejercicio comunicacional entre las entidades y sus públicos (voluntarios, socios, miembros, etc.). En este escenario, es que se propone a la COS hacer propio el rol de construir cultura de buenas prácticas en la sociedad civil, haciendo uso de su vasta experiencia, redes y alianzas, de esta forma, instalarse como referente de buenas prácticas y transparencia desde el ser, decir y hacer.

Palabras clave:

Comunidad Organizaciones Solidarias, tercer sector chileno, organizaciones de la sociedad civil chilena, comunicación de buenas prácticas y transparencia en las OSC.

ÍNDICE

RESUMEN……3

I. INTRODUCCIÓN……6

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO……8

1.1.1 EL TERCER SECTOR, ÁMBITO DE ACCIÓN DE LA SOCIEDAD CIVIL……9

1.1.2 SOCIEDAD CIVIL EN CHILE……10

1.1.3 PARTICIPACIÓN DE LA SOCIEDAD CIVIL EN EL PROCESO LEGISLATIVO……11

1.1.4 COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA Y SOCIEDAD CIVIL……18

QUIÉN ES Y QUÉ HACE LA COS……21

CONCLUSIÓN DEL DIAGNÓSTICO……28

1.1.5 ANÁLISIS FODA……28

1.1.6 CONCLUSIÓN DEL FODA……31

1.2 HIPÓTESIS……31

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN……33

BENCHMARKING DIGITAL……34

2.1.1 ANÁLISIS Y CONCLUSIÓN DE BENCHMARKING……38

PAUTA ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA……40

APLICACIÓN DE ENTREVISTA……41

ANÁLISIS Y CONCLUSIÓN DE LA ENTREVISTA……44

CAPÍTULO III: CONCLUSIÓN……47

IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA……49

CAPÍTULO IV: DISEÑO ESTRATÉGICO……..……...…..50

4.1 ESTRATÉGIA……..……...49
4.2 OBJETIVO GENERAL……..……51
4.3 OBJETIVOS OPERACIONALES……..……51
4.4 PÚBLICOS OBJETIVO……..……52
4.5 PROPUESTA DE VISIÓN……..……53
4.6 TÁCTICAS DE LAS ESTRATÉGIA DE COMUNICACIÓN……..……53
4.7 MAPA DE RUTA DE LAS TÁCTICAS……..……58
4.8 LINEAMIENTOS DEL CONTENIDO PARA LA ESTRATEGIA……..…59
4.9 PRESUPUESTO Y CARTA GANTT……..……60

CAPÍTULO V: FINANCIAMIENTO……..……63

5.1 FONDOS DE FINANCIAMIENTO NACIONAL……..……63
5.2 FONDOS Y ALIANZAS POTENCIALES……..……64
5.3 CONCLUSIÓN SOBRE MECANISMOS DE FINANCIAMIENTO……..……66
5.3.1 ALIANZA CON FUNDACIÓN COLUNGA……..……68
5.3.2 ALIANZA CON BANCO INTERAMERICANO……..……68
5.3.3 FONDO CHILE PNUD……..……68
5.3.4 FONDO GOOGLE GRANDTS……..……69

BIBLIOGRAFÍA……..……70
ANEXOS……..……73

I. INTRODUCCIÓN

Actualmente, en Chile, el ámbito de acción de la sociedad civil formalizada está regulada por la ley de Organizaciones Civiles y Participación Ciudadana n°20.500 y es reconocida por el gobierno como parte fundamental en la gestión de un Estado democrático de derecho, por ello, faculta a las entidades formalmente organizadas para participar en el proceso legislativo de las cámaras del Senado; por ello, parte de la agenda de gobierno 2018, está enfocada en la creación de un registro integrado que promueva la confianza, transparencia y fe pública de la sociedad civil, y mejorar los procedimientos de colaboración pública y financiamiento sustentable.

En tanto, existen alrededor de 23.500 entidades formalizadas, en un contexto social que manifiesta un alto interés ante convocatorias, donaciones y voluntariado, cuando estas se vuelven virales o se masifican vía medios de comunicación; sin embargo, y desde los espacios de conversación que provee el Estado, la participación de la sociedad civil es baja, mencionando como factores de incidencia la falta de **"articulación, profesionalismo-tecnicismo y sistematización"** (PNUD, 2017).

En dicho escenario, se fundamenta la oportunidad para la Comunidad Organizaciones Solidarias (COS) de trascender en su misión, en tanto a **"espacio de encuentro",** que además de velar por la construcción de una cultura de la solidaridad, hoy se sume a las exigencias del entorno, en tanto a instalar la transparencia como principio rector en la gestión de las entidades de la sociedad civil chilena.

Esta investigación tiene por objetivo identificar las principales debilidades en la gestión comunicacional externa de la COS, a fin de aprovechar las grandes oportunidades existentes en su propio entorno, a través de una propuesta estratégica de comunicación.

Para lograr dicho objetivo el texto se divide en 4 capítulos, iniciando con la etapa n°1 de Diagnóstico, que desarrolla el contexto social y legal en el que existe la COS, describe a la organización y aborda sus interacciones comunicacionales externas, dado que el alcance de la presente no integra una auditoría de comunicación interna. Se finaliza el capítulo con el esbozo de una hipótesis de trabajo.

En el capítulo n°2, se presenta la metodología con la que se comprobará la hipótesis y el objetivo general de investigación, mencionando el tipo de estudio, técnicas y sistematización de los instrumentos de recolección de datos.

Luego, en el capítulo n°3, se presentan los resultados, conclusiones y hallazgos, a partir del análisis y cruce de la información recolectada mediante la investigación aplicada.

Finalmente, en capítulo n°4, se aborda la estrategia de comunicación, la que se espera, cumpla con el propósito de optimizar el vínculo entre la COS y sus públicos.

I. DIAGNÓSTICO

ESTADO DEL ARTE

Para construir una base teórica y objetiva (datos estadísticos) de esta investigación, se hizo una revisión en los repositorios web (noticiosos, académicos, institucionales, otros), con fecha sobre 2010, a fin de conocer lo existente sobre sociedad civil, tercer sector y acción solidaria en Chile.

Frente a ello, se seleccionaron documentos e investigaciones de **Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Proyecto Asocia 2030, Unión Europea, MIDEPLAN**, **Mide Sociedad PUC**, **Universidad de Humanismo Cristiano**, y con especial atención, el medio de prensa online con foco en acción social www.sociedadanonima.cl dirigido por Benito Baranda, quien además, es asesor de la COS.

También se integró **información estadística** como **CASEM 2017**, a fin de levantar datos relevantes sobre porcentajes de participación ciudadana en organismos de voluntariado y encuesta **Índice de Solidaridad 2016** del programa Mide Sociedad PUC.

Se estudió con especial interés, la ponencia de Marcela Jiménez de la Jara, titulada el **"Tercer Sector y Voluntariado En Chile"** publicada en el año 2003, por el departamento de desarrollo social del MIDEPLAN, dado que permitió comprender el contexto histórico en que nace la idea de crear organismos como la COS; la publicación más reciente de Sociedad en Acción, **"Un Nuevo Trato para la Sociedad Civil, 2019"** y el libro de Comunicar y Cambio Social, **"Comunicar para Transformar, 2019",** ambos abordan el escenario actual de la sociedad civil chilena y proponen desafíos y propuestas.

CONTEXTO:

1.1.1. EL TERCER SECTOR, ÁMBITO DE ACCIÓN DE LA SOCIEDAD CIVIL:

El concepto "tercer sector", nace conceptualmente en el año 1973, bajo la definición de Theodoro Levitt, como: *"el espacio de actuación pública que no cubre ni el Estado, ni el mercado* (Balas, 2011)", apuntando, entonces, a aquel sector que enmarca lo no lucrativo o sin fines de lucro, como se conoce socialmente.

Montserrat Balas, autora del libro "La Comunicación en el Tercer Sector", desarrolla un recorrido histórico del concepto, que comienza con la definición de Levitt en 1973, hasta la aportada por Adela Cortina en 2004, quien señala que el concepto se puede explicar desde las responsabilidades que les competen a los sectores, es decir, ***"al gobierno le compete lo público, a las empresas lo privado y al sector social, un espacio extraño, allende entre lo público y privado"*** (Balas, 2011).

En la construcción de un significado común, Balas afirma que son dos las corrientes teóricas que sustentan el concepto; por un lado, la perspectiva anglosajona con "**El enfoque no Lucrativo"** y la visión latina, de **"La Economía Social".**

En Chile y teniendo en cuenta la misión identitaria de La COS, la definición de José Luís Monzón, aplica perfecto para esta investigación: "**la economía social promueve iniciativas empresariales de solidaridad recíproca entre sus promotores, basados en un sistema de valores contrario a la lógica capitalista, en el que prevalece la democracia en la toma de decisiones y la primacía de las personas sobre el capital en la distribución de los excedentes"** (Balas, 2011).

1.1.2. SOCIEDAD CIVIL EN CHILE:

Las fundaciones, corporaciones, agrupaciones, asociaciones, etc., son entidades formalizadas de la **"Sociedad Civil",** lo cual es definido por la escuela del London School of Economics and Political Sciences, como: "un conjunto de instituciones, organizaciones y conductas, situadas entre el estado, el mundo de los negocios y la familia. Específicamente, esto incluye organizaciones voluntarias y sin fines de lucro de diferentes tipos, instituciones filantrópicas, movimientos sociales y políticos, otras formas de participación social e involucramiento y los valores y patrones asociados con ellas" (Jiménez, 2003).

Por su parte, la Sociedad en Acción, define a las organizaciones de la sociedad civil como: "aquellas entidades **privadas, autónomas, voluntarias y sin fines de lucro.** Fundaciones y corporaciones, Bomberos de Chile, juntas de vecinos, clubes deportivos, organizaciones que defienden derechos o causas específicas, y agrupaciones de voluntarios; todas ellas, y muchas otras, forman parte de las organizaciones de la sociedad civil de Chile" (Sociedad en Acción, 2016).

En Chile, comenzó a evidenciarse la necesidad de sistematizar y profesionalizar a la sociedad civil en el año 2003, en donde el gobierno de Ricardo Lagos, a través del MIDEPLAN, participó en el Seminario "ONG y Voluntariado como Agentes de Desarrollo Social[1]", en Guatemala; en dicha ponencia se concluye que el camino para reconocer y dar un espacio a la sociedad civil en la gestión de las políticas públicas chilena **es la institucionalización**, para ello, se concretan compromisos que integran a la sociedad civil desde el 2003 bajo la coordinación de la División Social del MIDEPLAN; no obstante, es en el año 2011, bajo el gobierno del Presidente Sebastián Piñera, que es promulgada la ley n°20.500 de

[1] Marcela Jiménez de la Jara desempeñó el rol de Coordinadora del Área Participación y Sociedad Civil del MIDEPLAN y realizó una investigación sobre el tercer sector en el Chile al 2003, para el Seminario "ONG y Voluntariado como Agentes de Desarrollo Social", celebrado en Antigua, Guatemala, entre el 7 y el 11 de abril de 2003. El Seminario fue patrocinado por el Ministerio del Trabajo y Asuntos Sociales de España.

"Organizaciones Sociales y Participación Ciudadana" (Ministerio del Interior y Seguridad Pública, 2019), institucionalizando, por una parte, la asociatividad, en tanto a personería jurídica y la participación de la sociedad civil en la gestión pública, según el ámbito de su competencia.

En el año 2015, la Ex Presidenta Michelle Bachelet, suscribe un convenio con la ONU denominado**: "Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible",** en la cual, se definen 17 objetivos, que integran la participación de la sociedad civil "organizada", según lo contempla la ley n°20.500. Más adelante se abordará esta temática, ya que se cruza con una de las alianzas de la COS.

La gran conclusión de la ponencia del 2003 indica: "consideramos relevante revisar las falencias de esta importante dimensión del desarrollo social en nuestro país, ya que **detectamos ausencia de diagnósticos sobre la materia, falta de regulaciones, necesidad de instancias articuladoras entre "oferentes" y "demandantes" y ausencia de políticas públicas** al respecto" (Jiménez, 2003); lo que abre la puerta a 2 elementos fundamentales: la **necesidad de entidades articuladoras** que favorezcan la participación ordenada y transparente de la sociedad civil y, además, **promover la sistematización** de la información para objetivizar la gestión social; de esta forma aprovechar la institucionalización a través de la ley y fomentar la participación en la discusión de políticas públicas.

1.1.3. PARTICIPACIÓN DE LA SOCIEDAD CIVIL EN EL PROCESO LEGISLATIVO

Entre los años de la ponencia y el 2015, todo apuntaba a una participación activa y ordenada de la sociedad civil, haciendo uso de la ley n°20.500 y la factibilidad de acceso que ofrecía la Agenda 2030, no obstante, en el año 2017, fue publicado un estudio sobre participación de

la sociedad civil en el proceso legislativo chileno (PNUD , 2017)[2], en donde muestra que **la participación es escasa en temáticas de solidaridad y pobreza**.

Cabe destacar, que para Programa de las Naciones Unidas (PNUD, 2017), la sociedad civil se divide en 4 grupos: Empresarios, Organizaciones Sociales, Trabajadores y Expertos. En la siguiente tabla se muestra la participación entre los años 2013 y 2014, en ambas cámaras del Congreso:

Tabla 3: Número de instituciones asistentes a Comisiones Permanentes según cámara y año, por tipo grupo sociedad civil

Grupo Sociedad Civil	Cámara de Diputados		Var %	Senado		Var%
	2013	2014	2014-13	2013	2014	2014-13
Empresarios	152	154	1,3	89	127	42,7
Org. Sociales	132	213	61,4	168	147	-12,5
Trabajadores	153	174	13,7	72	111	54,2
Expertos	70	69	-1,4	52	78	50,0
Total	**507**	**610**	**20,3**	**381**	**463**	**21,5**

Ilustración 1 Estudio PNUD 2017

Según estas cifras, la participación de organizaciones sociales en las discusiones de la cámara baja, aumentó en un 61%, no así en la cámara alta, que bajó en un 13%.

[2] Estudio realizado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en Chile a solicitud del Grupo Bicameral de Transparencia del Congreso Nacional de Chile, en el marco del proyecto Perfeccionamiento Norma o e Implementación del nuevo Sistema de É ca, Probidad y Transparencia del Congreso Nacional.

Gráfico 10b: Senado: Promedio asistentes y expositores institucionales de la sociedad civil por boletín según Comisión Permanente (2013-2014)

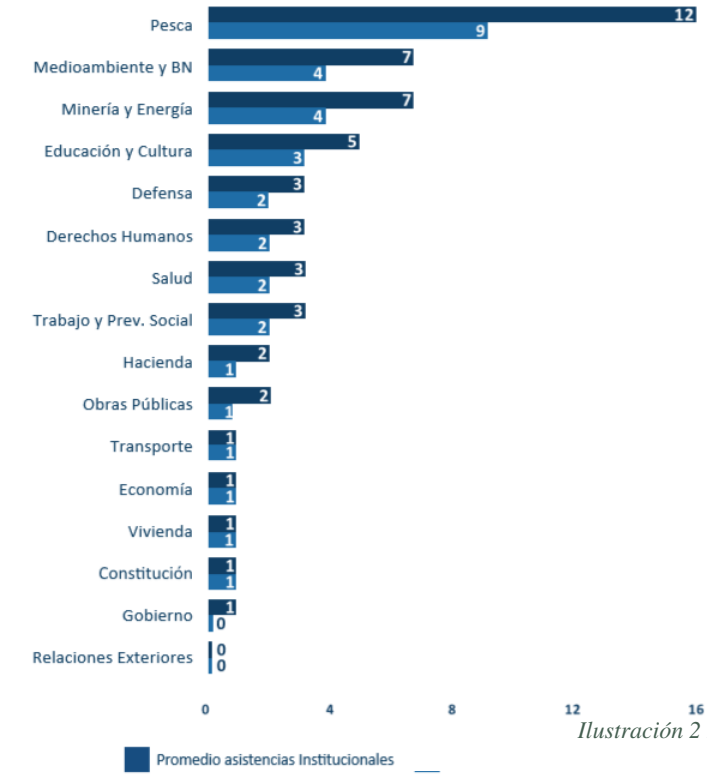


Ilustración 2 Ibíd.

En cuanto a la participación de entidades sociales por temática, es evidente que el foco está en pesca, medioambiente y minería. Esto permite interpretar que las temáticas en torno a **pobreza e inclusión social, ni siquiera aparecen en la tabla**.

Gráfico 13: Cámara de Diputados: Porcentaje de sesiones en Comisiones Permanentes sin asistentes o expositores de la sociedad civil, (2013-2014).

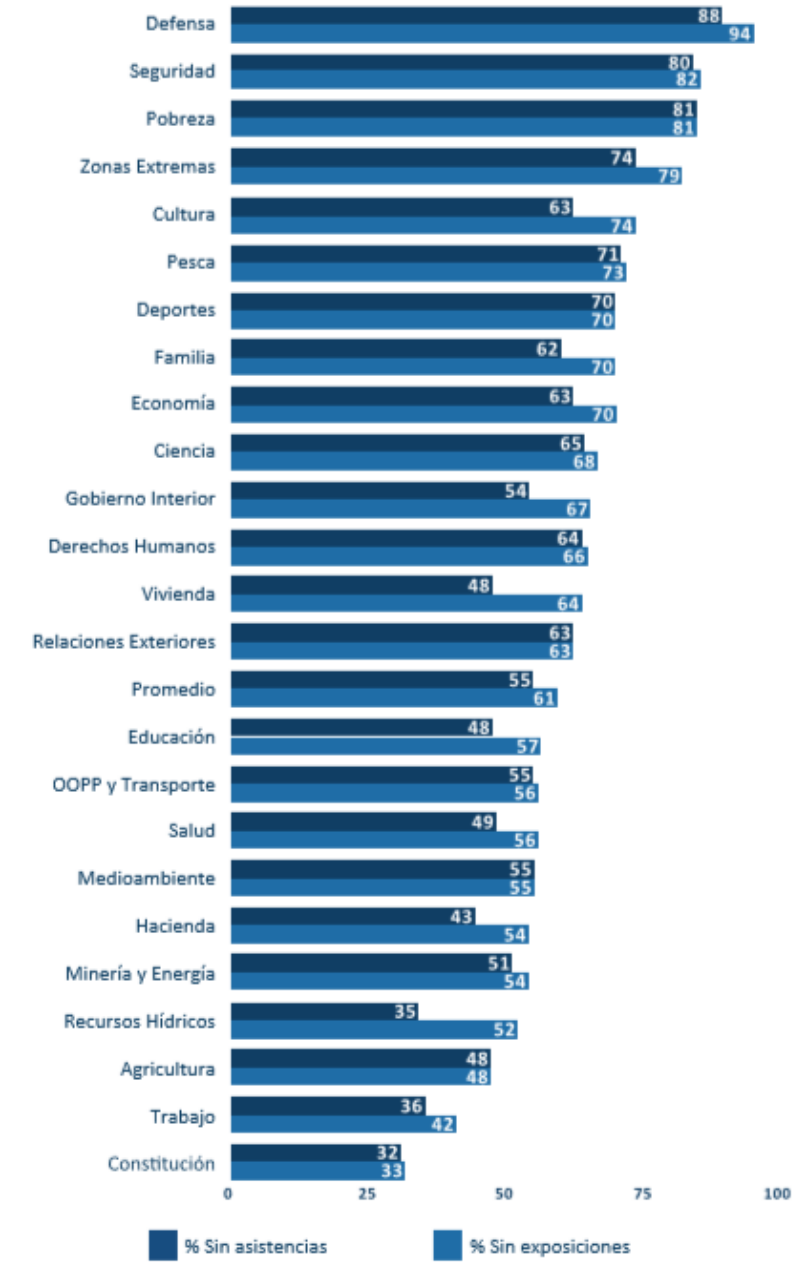


Ilustración 3Informe PNUD, 2017

En este último gráfico, se muestra el porcentaje de **inasistencia de entidades sociales por temática,** en la que se comprueba la escasa participación de la sociedad civil en estas instancias públicas que, aunque convocan la participación, la respuesta es muy baja.

Según el PNUD, esta baja participación se debe a 4 factores:

a. Institucionalidad, referido a una definición concreta del rol de las entidades.

b. Definición concreta del rol en la dinámica política, tanto en la cámara baja y alta.

c. Desigualdad en el acceso a recursos institucionales, tanto económicos, como de información.
d. Tecnicismo- profesionalismo: Inclusión – exclusión por lenguaje o expertís de la discusión, acceso asimétrico a la información entre actores.

Como conclusión de las cifras anteriores, el texto indica que, "los datos muestran que la participación de la sociedad civil en el proceso legislativo es más bien **esporádica**, focalizada en entregar una **opinión concreta**, y concentrada en **discusiones particulares**, no como parte de un proceso constante de seguimiento y participación", sumándose a ello, una situación de **baja pertenencia**, ya que "se sienten escuchados, pero **no tomados en cuenta**, es decir, no saben cómo el Congreso procesa sus opiniones y comentarios al momento de la toma de decisiones" (PNUD, 2017, pág. 14).

En este contexto, un reciente estudio presentado por la Sociedad en Acción, titulado: "Un Nuevo Trato para las Organizaciones de la Sociedad Civil"[3], presenta un estado de avance de las temáticas en las que ha participado la sociedad civil en el proceso legislativo, además, del detalle de participantes, objetivos y acciones llevadas a cabo. El propósito de este estudio, según lo indica la fuente, es incidir hacia una línea de trabajo para crear una **Ley Única de Transferencia**, ya que dicha relación entre Estado-Sociedad Civil, es precisamente lo que hoy se manifiesta engorrosa, dado a factores de burocracia, desconfianza y mala fe, desde el sector político.

Ante lo anterior, José Pedro Silva, abogado y Presidente de la Fundación Ciudad del Niño indicó en una entrevista realizada por Sociedad en Acción, que el Estado debe, "Entender que la sociedad civil es un sector que quiere contribuir en temas públicos y esto debe

[3] Documento que recopila los principales resultados de la iniciativa "Nuevo trato para las organizaciones de la sociedad civil" del proyecto Sociedad en Acción, que tiene como objetivo identificar los desafíos primordiales en relación al registro y acceso a la información sobre las organizaciones de la sociedad civil (OSC) y en torno al proceso de transferencias de recursos desde el Estado hacia estas entidades.

sustentarse en acciones concretas. La contribución de la sociedad civil puede ser inmensa, por lo que el Estado debe entender que la sociedad civil es parte de la solución, no parte del problema. Sin nosotros, el Estado no puede enfrentar una realidad que lo supera ampliamente" (Silva, 2019), esto debido a que no tienen el conocimiento de terreno y práctica en estas materias. Agrega, además, que "el nuevo trato para las OSC pasa por una organización de las instituciones para interpelar en este sentido al Estado y **mantener una vocería abierta y sistemática, atenta y propositiva respecto a estos temas**, basada en su experiencia de muchos años y en la calidad profesional y técnica de sus colaboradores" (Silva, 2019).

Por otra parte, se hace necesario revisar el concepto **"solidaridad",** dado que es una de las principales funciones de la sociedad civil. En la sociedad chilena este valor se ve caracterizado en los resultados de la Encuesta Foco Ciudadano 2016 (Centro Mide UC, 2016), en donde se presentan los índices de solidaridad entre los años 2010 y 2015; en 3 dimensiones de acción: donación en tiempo personal, en recursos materiales y económicos.

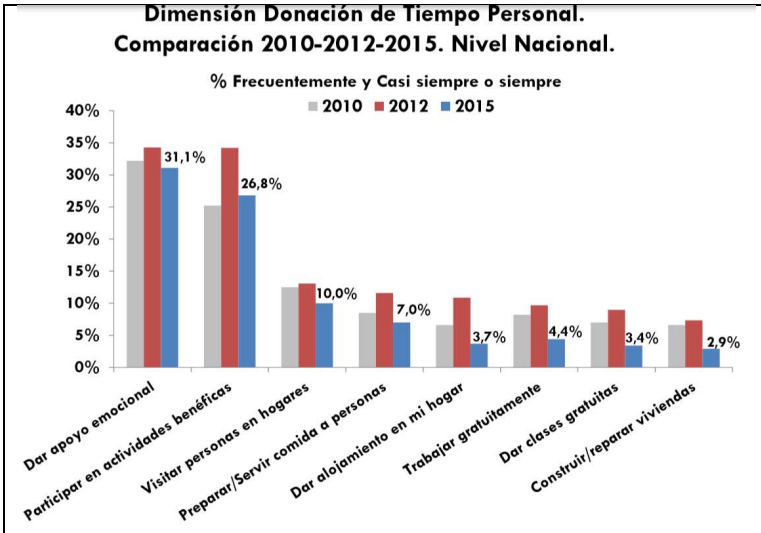


Ilustración 4Resultados sobre donación de tiempo en chile entre 2010 y 2015, según MIDE UC 2016

Según se observa, la donación en tiempo personal, en donde se instala el voluntariado, ha bajado considerablemente entre el 2010 al 2015.

Esto significa que los chilenos escasamente hacen trabajo voluntario.

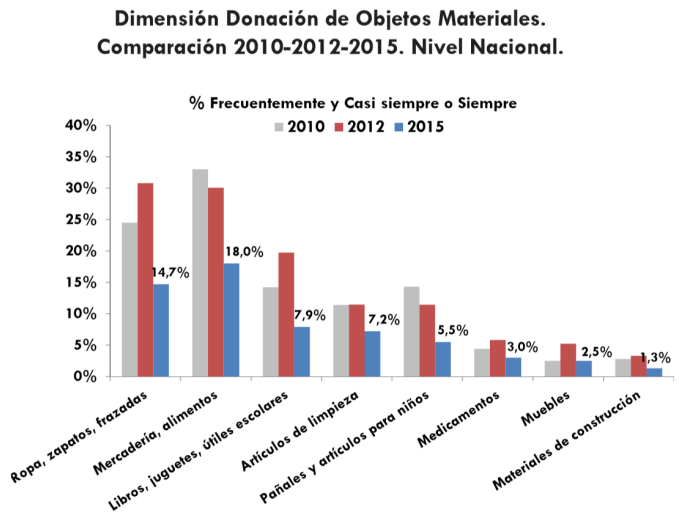


Ilustración 5Resultados sobre donación de recursos materiales en chile entre 2010 y 2015, según MIDE UC 2016

La misma realidad se visibiliza en la donación de objetos materiales.

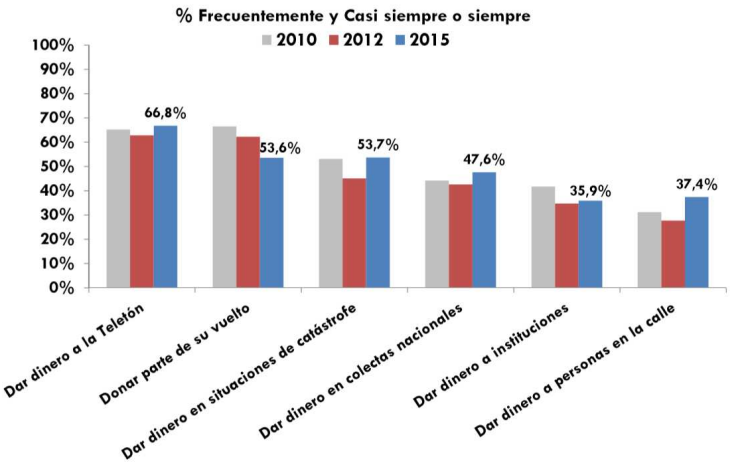


Ilustración 6Resultados sobre donación económica en chile entre 2010 y 2015, según MIDE UC 2016

En cuanto a la donación de dinero, de igual forma se observa un descenso entre 2010 y 2015, no obstante, se ve un ligero aumento en dar dinero en colectas nacionales y a instituciones, de igual forma es bajo frente a la convocatoria que muestra "Teletón".

Los datos mostrados anteriormente, están muy relacionados con las acciones de transparencia que las entidades de la sociedad civil establezcan con los públicos en general; lo cual, condiciona su labor y les obliga a profesionalizar la forma de obtener recursos, desarrollar su trabajo, rendir y transparentar su gestión y resultados.

1.1.4. COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA Y SOCIEDAD CIVIL

"La comunicación estratégica resulta fundamental para el cambio social cuando está guiada por la misión de la organización y enfocada en sus audiencias clave" (Buccioni, 2019); dado que la imposibilidad de convocar, concientizar, movilizar, y alcanzar la visión de cualquier entidad, sea pública o privada, sin antes definir junto a la estrategia organizacional, la estrategia de comunicación; estas funcionan como un todo, como una carta de navegación en palabras de Norton y Kaplan, creadores de El Cuadro de Mando Integral.

El escenario de la sociedad civil en el Chile del 2019, presenta una gran oportunidad, por un lado, está la intención explícita del gobierno por incluir la participación de la sociedad civil

en el proceso legislativo, así nutrirse de la experiencia práctica y teórica de las diversas temáticas que maneja cada entidad, y por otra parte, la conectividad y acceso tecnológico que hace posible, instalar en la ciudadanía un sentido común en torno a la solidaridad, convocar movilizaciones, aunar donaciones, entre otros.

En palabras de Comunicación y Cambio Social, "Este escenario significa una oportunidad, pero también un enorme desafío para el tercer sector. En un mundo volátil y que la tecnología transforma vertiginosamente, las organizaciones deben luchar por su sustentabilidad financiera, lograr la adhesión ciudadana, llegar a sus beneficiarios, y levantar sus agendas y propuestas como prioridades para la política pública. En este contexto, sin importar la envergadura de una organización o movimiento social, la comunicación efectiva es una llave para el cumplimiento de su misión" (Buccioni, 2019).

Tanto en documentos sobre comunicación y sociedad civil de la Revista Mexicana Razón y Palabra; Revista española del Tercer Sector y el libro chileno de Comunicación y Cambio Social, la principal debilidad en la gestión de las corporaciones y fundaciones, está en su gestión comunicacional, **dado que no es estratégica, sino más bien táctica**, lo que significa que las acciones se ejercen por separado, sin un hilo conductor, por muchos ejecutores, que a veces ni siquiera son profesionales de las comunicaciones.

Lo anterior se explica en la esencia de estas entidades, ya que carecen de recursos y por tanto, se utilizan desde lo más elemental a lo general, y profesionalizar la comunicación muchas veces es visto como un recurso que resta más que suma.

"En Chile, casi un 60% de los ingresos de las organizaciones sin fines de lucro provienen de la venta de servicios y la gestión de donaciones de personas o empresas (Irarrázaval y Streeter, 2017). Esto, sumado a que en 2018 Chile fue eliminado de la lista de países elegibles para recibir ayuda internacional para el desarrollo (OCDE, 2019), han obligado a las

organizaciones de la sociedad civil a dedicar mayores esfuerzos a la búsqueda de financiamiento, lo cual ha impactado a todos los equipos de trabajo, incluyendo a los comunicadores" (Buccioni, 2019).

Según lo explican los mismos autores, la solución pasa por instalar en la ciudadanía el sentido común, "se traduce en el desarrollo de campañas de socios o en la **visibilización del impacto** de las actividades de la organización, con miras a convencer a posibles financistas filantrópicos o empresas. En el caso de las microdonaciones, los comunicadores entienden que deben disputar el uso alternativo de ese dinero, por parte de las personas, con otros productos o servicios de suscripción mucho más atractivos" (Buccioni, 2019), la idea es que las personas prefieran hacer una donación con sentido a pagar todos los meses una membresía a Netflix o Spotify.

QUÍEN ES Y QUÉ HACE LA COS: DE SU IDENTIDAD A SU GESTIÓN

La Comunidad Organizaciones Solidarias (COS), es una entidad clasificada según el Registro Civil e Identificación de Chile[4], como una **Fundación o Corporación**, regulada por la ley **de Asociaciones y Participación Ciudadana en la Gestión Pública, n°20.500,** que define el actuar de las entidades privadas con propósito específico y sin fines de lucro; además, de instalarla como una organización formalizada de la sociedad civil en el tercer sector de la economía chilena; con todo lo que legalmente implica, en tanto, a tributación, fondos concursables y participación en las mesas de trabajo del proceso legislativo chileno, para la discusión y creación de políticas públicas, entre otras.

Se entiende por Fundación, "aquella persona jurídica que tiene por objeto la afectación de bienes a un fin determinado de interés general[5]"; dicho interés, y según lo expresa el sitio web de la COS, es convocar a las organizaciones del sector público y privado para trabajar colaborativamente, así lo indica su misión "fomentar, fortalecer y motivar la colaboración, a fin de instalar la solidaridad como un valor y práctica en la cultura". En la ilustración 1, se muestra a la COS entre el Estado, las empresas y la sociedad civil, ya que actúa como entidad articuladora entre los tres

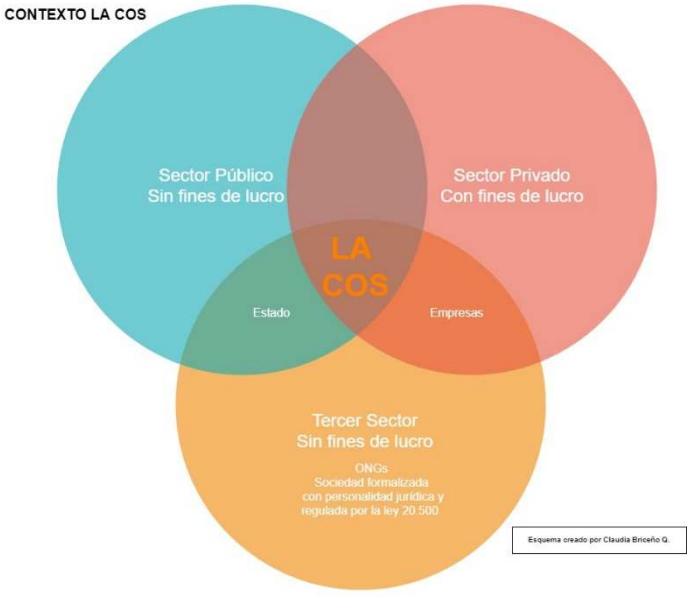


Ilustración 7Contexto La COS Creado por Claudia Briceño

[4] (Registro Civil e Identificación de Chile, 2019)
[5] (Registro Civil e Identificación de Chile, 2019)

sectores, a fin de coordinar y equilibrar todos los recursos tangibles e intangibles, necesarios para la existencia legal, financiera, técnica y otros, de la gestión profesional y transparente de la sociedad civil.

Cuenta con un sitio web corporativo bajo el NIC http://comunidad-org.cl/, en este declara "ser un espacio de encuentro, colaboración y articulación de organizaciones de la sociedad civil que trabajan al servicio de personas en situación de pobreza y/o exclusión social en Chile".

Según lo indica en el mismo sitio, "reúne a más de 200 organizaciones que en su conjunto colaboran con más de 900.000 usuarios, 11.000 trabajadores y más de 17.000 voluntarios.

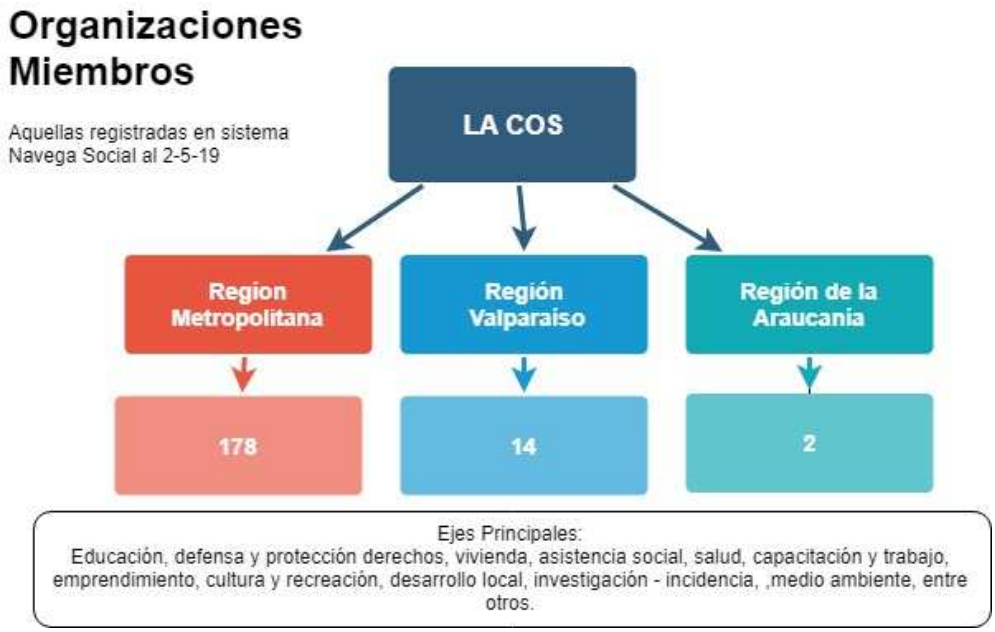


Ilustración 8Miembros por región de la COS. Creado por Claudia Briceño.

A través del sistema Navega Social, "iniciativa de la Comunidad y único sitio que reúne la información sobre las organizaciones de la sociedad civil en un solo lugar[6]", entre la región

[6] http://comunidad-org.cl/cd_organizaciones/

Metropolitana, Valparaíso y La Araucanía, cuentan con 194 organizaciones miembros; cada uno de los cuales, desarrolla en su misión y visión su propia temática.

Dada su amplia red de interacciones, se construyó el esquema a continuación, a fin de facilitar su descripción:

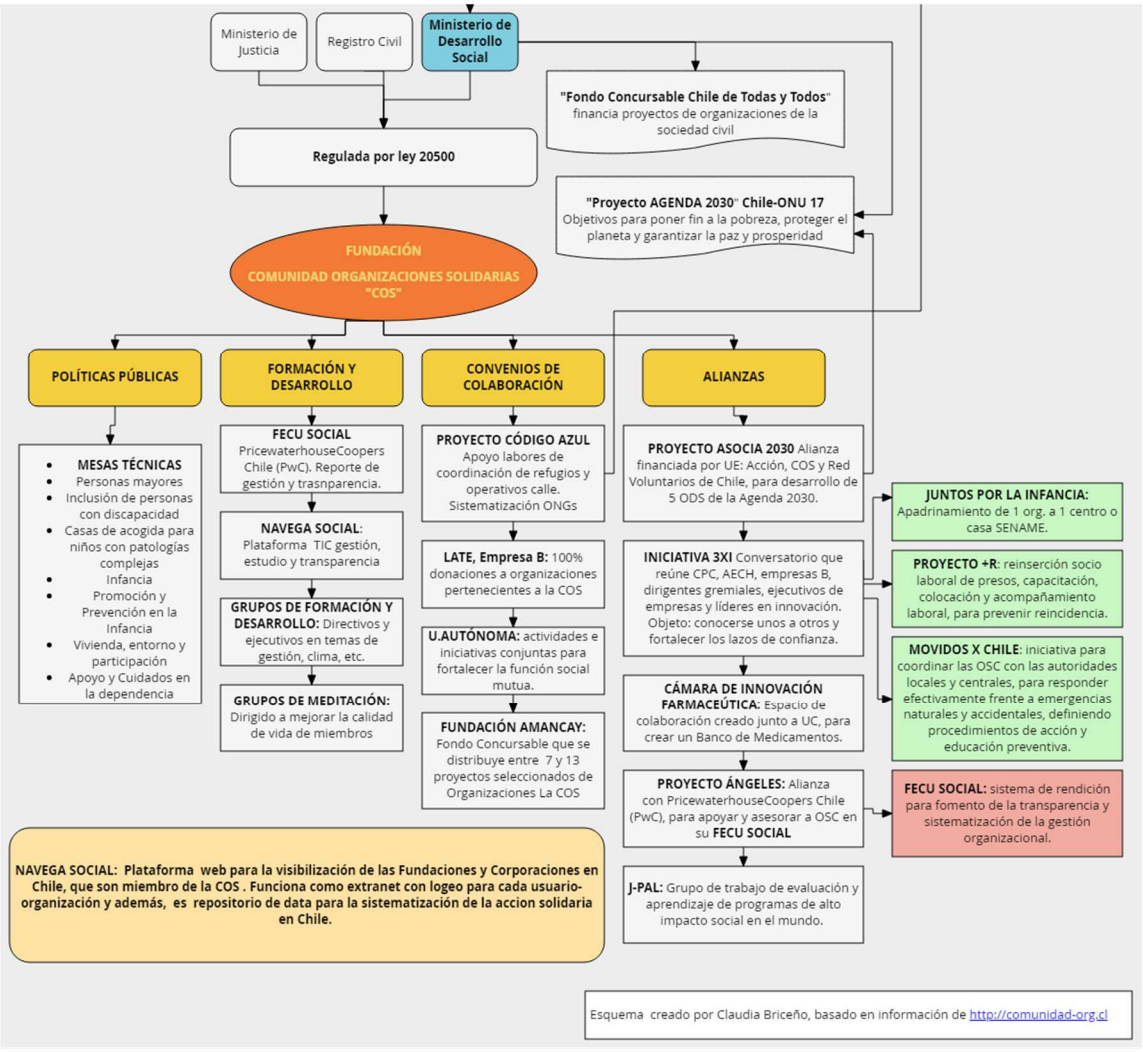


Ilustración 9 Acciones de La COS - Creado por Claudia Briceño

Como se indicó anteriormente, la COS es una fundación regulada por la ley 20.500, por lo que depende directamente del Ministerio de Justicia y de Planeación Social, este último, su principal canal de acción en temáticas de políticas públicas, fondos concursables, y convenios

internacionales, como es el caso de su participación en la Agenda 2030, suscrita entre el Estado y la ONU, entre otros.

Divide su labor en 4 ejes fundamentales:

1) **Políticas Públicas:** las que tienen por objetivo la participación en las mesas técnicas de 7 temas en concreto, en el congreso chileno, así aportar en la creación de políticas públicas relacionadas con las mesas de trabajo que se exponen en la gráfica, por ejemplo, infancia o personas mayores; focos que tienen directa relación con los intereses de las organizaciones miembro a las que la COS representa. Esta participación está considerada dentro del marco regulatorio del estado de derecho, que considera a la sociedad civil como parte integrante en la discusión del proceso legislativo. "En este sentido, existe una demanda para avanzar en garantizar esta participación en cuanto derecho social, como forma de profundizar la democracia" (PNUD, 2017).

2) **Formación y Desarrollo:** Que consta de 4 programas enfocados en el mejoramiento de la gestión de las organizaciones miembro, a fin de asegurar el cumplimiento de sus misiones. Para ello, establece alianzas con empresas privadas, así prestar asesoría, capacitación y desarrollar tecnología para mejorar la gestión y sistematización de la información, como es el caso de la Fecu social y Navega social (sistemas de gestión y procesamiento de la información); todo con la intención de alinear el trabajo de los miembros con la transparencia que condiciona finalmente la imagen social.

3) **Convenios de Colaboración:** Cuentan con 4 convenios formales, tanto con el Mideplan para la coordinación de voluntarios en temáticas de refugios y sistematización de información vital para el desarrollo de estudios sociales; convenio con universidad Autónoma para el desarrollo de investigación en torno a temáticas

relativas al fortalecimiento de la función social; también, en este escenario se inserta la relación con la Fundación Amancay, la cual gestiona la presentación de proyectos para fondos concursables dirigidos a organizaciones miembro, y finalmente, el convenio con Late, una empresa B, que dirige el 100% de sus ingresos para el financiamiento de entidades de la COS.

4) **Alianzas**: Que constituye una gran red de redes en pro de promover conversatorios, canalizar información, conocimientos y beneficios, a través de la alianza con entidades de los 3 sectores (público, privado y sociedad civil).

Las alianzas son:

4.1. **Asocia 2030:** Se trata de la unión estratégica entre la COS, Acción y Voluntarios de Chile, para trabajar en forma conjunta en el alcance de 5 objetivos de desarrollo sostenible de la Agenda 2030 suscrita entre el gobierno y la ONU.
(se amplía descripción de Agenda 2030 y Asocia 2030 en anexos).

4.2.**Iniciativa 3x1:** Centrada en accionar en el intercambio de experiencias y creación de espacios para promover el emprendimiento a través de la unión entidades como la Confederación de la Producción y Comercio CPC, Asociación de Emprendedores de Chile AECH, Empresas B, entre otros. El foco está en la promoción del emprendimiento y trabajo de calidad.

4.3.**Cámara de Innovación Farmacéutica:** Alianza conjunta con la Universidad Católica de Chile, tiene por objeto la creación de un banco de medicamentos que favorezca a los sectores más vulnerables.

4.4. **Proyecto Ángeles:** Que se enfoca en asesorar a las organizaciones miembro de la COS, con el apoyo de profesionales voluntarios de la empresa PricewaterhouseCooppers Chile, a través del uso de la plataforma digital **FECU Social.** Esta herramienta permite a las organizaciones administrar de forma más eficiente la información corporativa que deben hacer pública, a fin de transparentar los recursos que ingresan y egresan. Aportan con ello, además, a la sistematización de información del tercer sector chileno, de esta forma, posibilitar otras acciones relacionadas con la investigación de campo.

4.5. **J-PAL:** Se trata de una alianza que actúa como observador y evaluador de proyectos de intervención social de alto impacto en otros países, a fin de tomar de ellos aprendizajes que sirvan al contexto chileno y, por otra parte, centra su atención en la búsqueda de mecanismos que permitan operacionalizar el impacto del quehacer de las entidades miembro.

La entidad hace pública su gestión desde el año 2013, bajo el lema "Somos transparentes", mediante la FECU Social, desarrollo tecnológico producto de la alianza con la empresa PricewartehouseCooper Chile, y que permite poner a disposición de la sociedad en general, toda la información sobre el quehacer de la entidad.

En materia de transparencia, cumplen con todas las obligaciones legales en la constitución de su identidad, esto queda consignado en la FECU Social 2017 (Fecu Social, La COS, 2018) publicada en su sitio web, en la cual, declaran su gestión alineada a los estatutos que por ley están definidos; exhiben los nombres de su directorio, cargos, organigrama, indican sus fuentes de financiamiento, comparativas entre periodos de rendición, objetivos de programas, avances, etc.

En dicho documento (Fecu Social, La COS, 2018), se menciona que las principales fuentes de financiamiento son **las donaciones y las cuotas de sus entidades miembro**, por lo que se reconoce su importancia dentro del sistema de interacciones.

Se han desarrollado en su mayoría en la región Metropolitana, dado que la mayoría de sus miembros están ubicados en Santiago, no obstante, en 2017 abrieron los capítulos de Valparaíso y La Araucanía, y en 2018, en Antofagasta.

Se comunica con sus socios a través de un reporte semanal enviado por mail y la asamblea anual, en la que se presentan los avances de la gestión de la entidad y se convoca a la votación de nueva directiva.

Cuenta con una fanpage corporativa en Facebook y una cuenta de Twitter, además, de una alta participación en radio Universidad la República.

En materia de medios de comunicación, la participación que más se evidencia es en el sitio www.sociedadanonima.cl el cual, tiene como foco noticioso, el informar sobre todas las acciones referentes a la realidad de la sociedad civil chilena.

CONCLUSIÓN DEL DIAGNÓSTICO

"Un experto es cualquiera que conoce algunos de los peores errores que se pueden cometer en su materia y cómo evitarlos",

W. Heisenberg citado en (Chomali, 2007, pág. 89)

1.1.5. ANÁLISIS FODA

Fortalezas:

La gran **fortaleza** de la COS **es ser experto en gestión** de entidades de la sociedad civil, esto le permite ser quien se define ser: "un espacio de encuentro, colaboración y articulación de organizaciones de la sociedad civil".

Otra gran fortaleza y que además se convierte en debilidad de cualquier otra entidad par, es el importante **capital social** que ha construido, en base a las relaciones y vínculos que emanan de cada alianza y convenio establecido, lo cual, la blinda de profesionales de las más diversas áreas para canalizar educación, mejorar la gestión de sus entidades miembro y sobre todos, lo habilita legalmente como voz en la participación de procesos legislativos chilenos, "ellos analizan los proyectos de ley que les interesan, generan críticas e indicaciones específicas a nivel de artículos, elaborando documentos, etc. (PNUD, 2017)[7]".

Una tercera fortaleza, es el **desarrollo tecnológico** (Fecu y Navega Social), herramientas que contribuyen a la gestión de la **transparencia** de las organizaciones miembro y a su vez, hace posible la obtención de datos para la **sistematización** (investigación) de información de la sociedad civil.

[7] Estudio realizado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en Chile a solicitud del Grupo Bicameral de Transparencia del Congreso Nacional de Chile, en el marco del proyecto Perfeccionamiento Norma o e Implementación del nuevo Sistema de Ética, Probidad y Transparencia del Congreso Nacional.

Oportunidades:

Existen en la sociedad civil 23.500 entidades formalizadas, lo que significa que la COS **puede ampliar su red de miembros**, si se lo propone, sobre todo considerando que las cuotas de miembros son una de las dos fuentes de financiamiento de mayor relevancia.

Por la alianza J-PAL están en permanente monitoreo del escenario internacional en materia de proyectos sociales, por ello, tiene acceso a nuevas ideas e información sobre impacto, para así, estar en **permanente presentación de proyectos de fondos concursables**.

Otra oportunidad, es que mientras Chile cuente con un Estado de derecho democrático, está obligado a integrar a la sociedad civil en la **discusión del Congreso para el desarrollo de políticas públicas**, por ello, mientras más robusta sea la reputación de la COS, más recomendable será su participación en las mesas técnicas que le competen.

Participación en las mesas de trabajo que mejora **la Ley Única de Transferencias**, lo que le permite a la COS, estar a la vanguardia de un tema de profundo interés para sus miembros.

Aunque no existe información por parte del gobierno, si continuarán desarrollando mesas de trabajo en el marco de **La Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible**, en donde la COS junto a otras entidades de la sociedad civil, participó mediante el proyecto Asocia 2030, se incluye como oportunidad, dado que, puede reactivarse el proyecto.

Debilidades:

La **gestión comunicacional con sus públicos objetivo y derivados no es estratégica,** ya que lo esbozado en su sitio web, condice su propia misión como espacio de encuentro y articulador.

Se identifica una **falencia técnica y discursiva en su sitio web**, el tiempo de carga es tediosa (+ de 10 segundos por hoja) y el contenido no es claro, dificulta comprender el fin de la COS.

Es **imposible aclarar dudas vía telefónica y no responden** los correos electrónicos que se envían mediante su formulario de contacto.

Dificultad para acceder a fuentes para entrevistas.

Sistema Navega Social desactualizado. A la fecha registra 198 entidades miembro, y son 217.

La Fecu Social no es utilizada por el 100% de sus miembros. Se declara haber asesorado a 169 entidades y **solo 149 declararon su gestión anual 2017** exhibiendo **una brecha del 25%** de entidades que no han adherido a dicha herramienta.

No **muestran logros, índices o estudios sobre su gestión** en materia política, educación, ni asesoría.

Amenazas:

Los **índices de solidaridad en Chile**, materializados en la donación en tiempo de trabajo voluntario y en dinero a instituciones de la sociedad civil, bajó considerablemente entre los años 2013 y 2015, lo que impacta una de las 2 principales fuentes de financiamiento de las organizaciones de la sociedad civil que son miembro de la COS.

Amenazas desde la participación de la sociedad civil en el proceso legislativo:

El que la participación de la sociedad civil **sea esporádica**, focalizada en entregar una **opinión concreta**, y concentrada en **discusiones particulares**, no favorece un escenario importante de incidencia en las políticas públicas.

La sociedad civil declara una situación de **baja pertenencia**, ya que "se sienten escuchados, pero **no tomados en cuenta**, es decir, no saben cómo el Congreso procesa sus opiniones y comentarios al momento de la toma de decisiones.

1.1.6. CONCLUSIÓN DEL FODA:

La COS es una red de redes, siendo su mayor fortaleza el capital social que ha construido desde que se gestó en el año 2004; esto les permite presentarse como expertos en diversas áreas de la gestión actual de entidades de la sociedad civil, de esta forma propender la participación activa, propositiva y trasparente de sus miembros frente a 2 escenarios de gran oportunidad: las 23.500 entidades que constituyen la sociedad civil chilena, y la participación de La COS en la mesa de trabajo para la creación de una ley única de transferencia, abre la esperanza de la institucionalización de fondos estatales permanentes hacia las comunidades articuladoras.

No obstante, y frente a este gran escenario, el contexto social no es positivo, dado que los índices de desconfianza hacia las entidades de la sociedad civil van en descenso, la participación de esta última, en el proceso legislativo es escasa y esporádica, y además, la COS no se instala en el espacio digital con un discurso estratégico, tanto en el uso de su sitio web, como redes sociales.

1.2. HIPÓTESIS:

La Comunidad Organizaciones Solidarias no cuenta con una estrategia de comunicación unificada en pro de una visión actual, a fin de fortalecer el vínculo con sus entidades miembros y a la vez, aumentarlos, dado que estos representan uno de los principales pilares económicos de la organización.

Esto se fundamenta en que no se observa un ejercicio comunicacional estratégico, en donde se haga visible la gestión concreta de la COS en el escenario político, social y de programas. No utiliza su importante gestión y éxitos alcanzados, como fortalezas para instalarse en la opinión pública, como el referente del tercer sector que son.

Esta problemática, está relacionada principalmente con la inexistencia de una visión explícita y reconocida por toda la entidad, y por carencia profesional en el ámbito comunicacional, la cual está condicionada a recursos económicos.

Desde una perspectiva constructivista, lo que no es comunicado no construye sentido común, por tanto, la gestión de la COS solo existe en el plano de sus miembros cautivos, sus empleados, voluntarios, y gobierno, no obstante, el no pasar de una relación al vínculo con sus miembros incide en que estos se vuelven pasivos, aumentando su deuda por cuota social y que no aumentan en número de socios, lo que finalmente, afecta el rol de articular y promover las buenas prácticas en la gestión de la sociedad civil, como así lo declaró su Presidente, y en asegurar que la voz de las casi 2.000 entidades que tienen como propósito la inclusión social y eliminar la pobreza, sean representadas por esta gran red de redes que es la COS.

Cabe destacar, que la ciudadanía también es parte del público objetivo de la COS, dado que son quienes donan y son voluntarios de las corporaciones y fundaciones.

II. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Ya identificada una hipótesis relevante para esta investigación, se hace necesario operacionalizar los pasos a seguir. Para ello, se opta por el **método cualitativo**, dado la necesidad de obtener respuestas concretas de una fuente pertinente a la COS y el análisis de sus interacciones digitales.

El tipo de **muestro responde al discrecional**, comúnmente conocido como muestreo intencional, ya que es el investigador quien decide cuál será la fuente más pertinente para la investigación.

Para ello, se decide utilizar **2 instrumentos de recolección de datos**: la entrevista semi estructurada y el benchmarking digital. En ambos, las fuentes fueron elegidas por los conocimientos y expertís que tienen en la organización y los sitios web a comparar, son de elección intencional, lo que se fundamenta en cuadro a continuación:

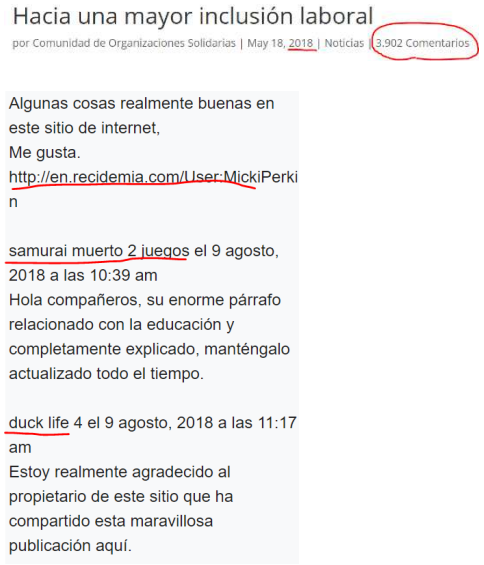
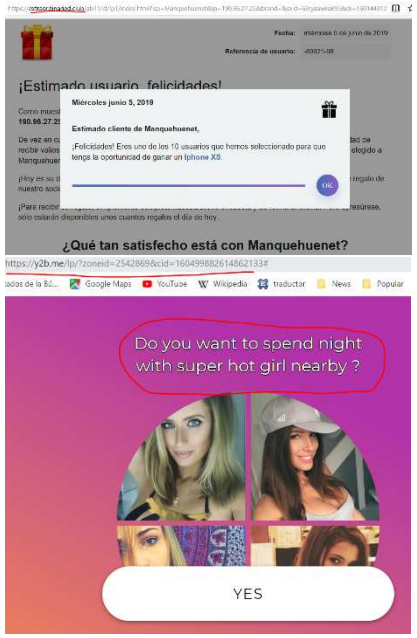
INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

	Entrevista Semi Estructurada	**Benchmarking Digital**
Objetivo	Obtener de primera fuente, la información necesaria para comprobar la hipótesis levantada tras la investigación documental.	Aplicar un análisis comparativo entre los principales pares de la COS, a fin de identificar fortalezas y debilidades en la forma en que presenta su discurso digital e interacciones.
Fuente La COS	Rodrigo Jordán, Presidente, entrevistado el 17 de mayo. Nicole Romo, Directora de Políticas Públicas. Entrevistada el 27 de mayo.	-Asociación chilena de ONG, Acción -Red de Voluntarios Chile -Sociedad en Acción
Fundamentación	Primera fuente de Directorio La COS	Sitio web de entidades pares o similares en foco identitario.
Sistematización	Pauta de moderación	Modelo de construcción propia, basado en test de usuario de Nielsen, SEO y clases UST.

BENCHMARKING DIGITAL:

Sitio web Aplicado semana 3-6 junio 2019	**La COS**		**Acción**		**Voluntarios de Chile**	
SEO	http://comunidad-org.cl/		http://accionag.cl/		https://www.chilevoluntario.cl/	
Posicionamiento natural	Se utilizan: "sociedad civil chilena" y "tercer sector chileno": No aparecen en primera página de resultados					
Meta-datos	**Titulo**	Comunidad Organizaciones Solidarias – Fomentar, fortalecer y motivar la colaboración entre las organizaciones solidarias de Chile	**Titulo**	¿Quiénes somos? - ACCIÓN	**Titulo**	Red de Organizaciones de Voluntariado de Chile
	Palabras clave	**No tiene**	**Palabras clave**	asociación de ong´s, sociedad civil, ciudadanía, derechos humanos, ONG	**Palabras clave**	**No tiene**
	Descriptor	**No tiene**	**Descriptor**	**No tiene**	**Descriptor**	**No tiene**
Back link	**Internos**	**Externos**	**Internos**	**Externos**	**Internos**	**Externos**
	30	**18**	**24**	**9**	**27**	**50**
Versión móvil	**No tiene**		**No tiene**		**No tiene**	
HOME						
Errores técnicos Evaluación con	Tiempo de descarga: **20 seg**. por link Título: **Sobrepasa** los 70 caracteres (129) **No utiliza metadato** descriptor y palabras clave. No utiliza h1 –indicador de título-		Tiempo descarga: **3 seg.** Por link Título: no es indicativo de misión No utiliza metadato descriptor No utiliza h1 –indicador de título- Relación Texto/HTML: **37%**		Tiempo de descarga: **3 seg**. Por link 20 imágenes sin "alt" No utiliza h1 –indicador de título- Relación texto/HTML: **24,46%**	

	No utiliza rotulado de imágenes Relación Texto/HTML: **9%** Sitemap: **No tiene**	Tiene varias **url spam** que redirigen a basura. Se da aviso por mail, no responden. se da aviso por teléfono.	
Arquitectura de información	Aunque la botonera principal es clara, el despliegue de "qué hacemos" obliga al usuario a recorrer varios links internos para identificar hacia dónde ir.	Botonera sencilla de 7 nodos con información más relevante. Dos primeros botones: quienes somos y hazte socio. El despliegue de la información es tipo sábana, en orden cronológico. La arquitectura es ordenada.	Botonera sencilla de 5 nodos. Con despliegue de información clasificada por tema, muy ordenada. Externaliza link a presentación institucional. Permite la descarga de la ppt en pdf.
Usabilidad	Debido al tiempo de descarga la navegación es lenta. No es un sitio sencillo de usar, la información no se presenta a primera vista para identificar el tema de interés. No tienen bradcrumbs (miguitas de pan), botón de volver. . No incluye widget de redes sociales, solo vínculo. Enlace a Navega Social, funciona perfecto.	La información está clasificada por temas y los links funcionan. La navegación es fácil, intuitiva y ordenada. No usa breadcrumbs (miguitas de pan).	Es muy fácil de navegar y comprender. Tiene botón de volver al home en todos sus link. Cada url de páginas internas está rotulada correctamente. Incluye widget de twitter actualizado. La información es contingente a su campo de acción. (emergencia tromba marina en Bío Bío).
Identidad	Su misión como espacio de encuentro es clara. No expone visión No indica ejes de acción. No presenta funciones en concreto.	Expresa claramente misión, visión, ejes de acción, logros, proyectos, participación. Muestra elementos reputacionales como logo y vínculo con entidades miembro y alianzas.	Presenta a primera vista quiénes son y qué hacen. Permite leer o descargar su presentación, aunque está desactualizada (objetivos 2018).
Contenido (texto-imagen)	El mayor peso del sitio es de texto, no se utilizan infografías, gráficas, videos, enlace a todas las noticias en las que aparecen, etc. No muestra reportes, indicadores, datos sobre su gestión.	El texto es excesivo y carece de infografías o imágenes que apoyen la lectura. Muestra reportes, indicadores, investigaciones, opiniones por autor. Las noticias están desactualizadas.	El contenido es sencillo, ordenado, limpio a la vista, ya que no es excesivo, carece del uso de imágenes e infografías. Muestra los logotipos de sus ONG´s miembros.

	No muestra, a primera vista, elementos de transparencia.		No muestra reportes, proyectos, investigaciones. No cuenta con un listado de miembros actualizados al clic del botón "miembros". No cuenta con segmento noticias, ni opinión.
Interacción	La única vía es el formulario de contacto El Blog y noticias no permite comentarios. Noticias 2018: presenta más de 3 mil comentarios al pie del resumen de notas, en inglés y con el mismo tipo de mensaje. Esto es automático o fantasma:  Hacia una mayor inclusión laboral por Comunidad de Organizaciones Solidarias | May 18, 2018 | Noticias | 3,902 Comentarios Algunas cosas realmente buenas en este sitio de internet, Me gusta. http://en.recidemia.com/User:MickiPerkin samurai muerto 2 juegos el 9 agosto, 2018 a las 10:39 am Hola compañeros, su enorme párrafo relacionado con la educación y completamente explicado, manténgalo actualizado todo el tiempo. duck life 4 el 9 agosto, 2018 a las 11:17 am Estoy realmente agradecido al propietario de este sitio que ha compartido esta maravillosa publicación aquí. Testeo: Se solicita información sobre cuenta pública 2019 y sociedad civil, vía mail el 3-6-19 11:40 AM. Sin respuesta a la fecha.	Al inicio abre suscripción a mailing Muestra pop-up con: llamado a sumarse a la red: Ser socio o ver video identitario. Testeo: ambos botones redirigen a spam:  ¡Estimado usuario, felicidades! Miércoles junio 5, 2019 Estimado cliente de Manquehuenat, ¡Felicidades! Eres uno de los 10 usuarios que hemos seleccionado para que tenga la oportunidad de ganar un Iphone XS. OK ¿Qué tan satisfecho está con Manquehuenet? Do you want to spend night with super hot girl nearby ? YES Formulario de contacto divide al público: empresa, prensa y socios.	Pone a disposición formulario de contacto. Testeo: 6-6-19, 10:00 am. Tiene link a Facebook y twitter. No integra teléfono de contacto en home, contáctenos, ni en invitación a nuevos miembros.

		Testeo: Se solicita información sobre cuenta pública y sociedad civil el 3-6-19 11:40 AM. Sin respuesta a la fecha. Teléfono responde al 4to. Intento. No permite comentarios en noticias ni opinión.	
Facebook	Seguidores: **4.587** Última publicación: 6-6-19 Interacción en último mes: 3 en junio y 11 en mayo. Las publicaciones tienen "me gusta", aunque se observan 2 o 3 comentarios en el total de las publicaciones, no existe mayor interacción.	Seguidores: 2.096 Última publicación: 18-12-18 Interacción en último mes: De 34 publicaciones (11 el 17-12 y 7 el 4-12), solo se observa 1 comentario y entre 1 a 3 "me gusta".	Seguidores: **3.436** Última publicación: 29-3-19 Interacción en último mes: De 5 publicaciones, solo 1 tiene comentarios relativos a aclarar el día de la actividad. Las publicaciones tienen entre 4 a 8 "me gusta" o "me encanta".
Twitter	Seguidores: 3.730 Tweet: 2.328 Último post: **7-6-19** Interacción último mes: 7 tweet en el mes de junio. Entre 8 y 13 me gusta y en todos se observa retweet, pero ningún comentario.	**Seguidores: 5.374** **Tweet: 7.629** Último post: **3-1-19** Interacción último mes: 2 tweets enero, **más de 10 el 17-12-2018**. Sin comentarios, menor a 3 me gusta.	**Seguidores: 3.793** Tweet: 2.442 Último post: **6-6-19** Interacción último mes: Aunque no se observan comentarios, todos los post tienen "me gusta" y reetweet.
Youtube	No tiene canal	Canal con 54 suscriptores. Video institucional de 3:30 min. Que cuenta su historia, roles y logros.	No tiene canal. Tiene 1 video realizado por canal AIEP en el marco del voluntariado estudiantil.

2.1.1. ANÁLISIS Y CONCLUSIÓN DE BENCHMARKING

De los 3 sitios web analizados se observa un **escaso manejo técnico en cuanto al cumplimiento de estándares básicos para existir en la web actual**. No se utilizan correctamente los metadatos de etiquetado como título, descriptor y palabras clave, tampoco la etiqueta H1 que es indicativa del título de página, ni el etiquetado de las imágenes que integra el contenido, esto afecta directamente el posicionamiento orgánico o natural en los motores de búsqueda, principalmente google.cl y por consiguiente, aparecer en los resultados de búsqueda de usuarios interesados en temáticas sobre sociedad civil o tercer sector chileno.

La población del contenido en cuanto a equilibrio entre imagen y texto es dispar, ya que se observa exceso de texto, salvo en el sitio de Voluntarios Chile, y escaso uso de infografías que faciliten la comprensión del usuario; acá **el peor evaluado es la COS**, que, por ser una entidad multisectorial, se hace dificultoso comprender desde el principio quién es y qué hace concretamente la entidad.

El **tiempo de descarga en la COS es excesivo**, demora más de 20 segundos desde el clic en la URL y de cada uno de sus vínculos internos. Esto afecta directamente su navegación. Cabe mencionar, que existen estudios[8] que sostienen que el usuario actual no espera más de 5 segundos en que abra el sitio web.

[8] Investigación publicada por Juan Carlos Camus, en libro "Tienes Cinco Segundos", sobre usabilidad de recursos digitales.

El sitio mejor evaluado es ACCIÓN, ya que presenta de forma muy clara la información identitaria, investigaciones, noticias, opiniones, etc., no obstante, el desequilibrio texto-imagen afecta la usabilidad, además de estar hackeada (linkea a sitios fantasmas y de pornografía).

Aunque los 3 sitios presentan elementos de interacción como formulario de contacto, ninguno responde; tampoco cuentan con versión para móviles.

En cuanto a redes sociales, tanto la COS como Voluntarios de Chile tienen actualizados y funcionando sus perfiles. Cuentan con gran número de seguidores, no obstante, la interacción es de escasa a nula, es decir, no se observan comentarios o preguntas a partir de las publicaciones, solo "me gusta", con lo cual se demuestra poco interés por interactuar con los contenidos publicados, lo que se debe analizar en cuanto al público real que se está llegando, contenido poco interesante, malos horarios de audiencia, etc.

Los perfiles de Acción se encuentran sin movimiento actualizado, no obstante, de lo observado, se da cuenta de una gestión concentrada en algunos días, ejemplo de ello es el 17-12-18 en que se publicaron más de 13 post en ambas redes.

La principal conclusión, es que ninguno de los 3 sitios cumple con los estándares más básicos para existir en la web actual, afectando directamente su posicionamiento orgánico en google.cl y su encontrabilidad por palabras claves como "tercer sector en chile" o "sociedad civil chilena".

Una segunda conclusión, apunta a la inexistencia del recurso para versiones móviles, contradictorio en la sociedad actual, y además, los 3 sitios muestran un uso deficiente del contenido, en tanto al equilibrio entre texto + imagen + infografías + multimedia, todos con descarga acorde a los estándares de usabilidad, que es menor a 5 segundos, elemento que transgrede principalmente la COS, quien tampoco hace uso del contenido con una mirada estratégica, es difícil comprender a primera vista la identidad de la comunidad.

PAUTA ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA

1) ¿Cuál es la visión de la COS al 2025?
2) ¿Qué se requiere para alcanzar esa visión? (indagar en principales fuentes de financiamiento y cómo optimizarlas)
3) En el marco de la ley 20500, ¿cuál ha sido el aporte de la COS en las mesas técnicas del proceso legislativo?, ¿existe un catastro de dicha participación?
4) Según la PNUD, estudio 2017, indica que la participación de la sociedad civil es baja debido a falta de información y alto tecnicismo en la discusión: ¿cómo aborda estas problemáticas la COS?
5) ¿Es importante que la sociedad reconozca el propósito de LATE?, ¿por qué?
6) ¿Considera la transparencia en la gestión de las entidades sociales un elemento condicionante?
7) En cuanto al rol de La COS en la sistematización:
    - ¿Qué impide al proyecto Navega Social ampliarse a toda la sociedad civil?
    - ¿Por qué la FECU 2017 fue utilizada por 149 miembros y no el 100%?
    - ¿La FECU social, debiese ser usada por toda la sociedad civil?
8) ¿A través de qué medios comunican a sus miembros y al resto de la sociedad civil, sus logros, nuevas alianzas, etc.?
9) ¿Considera que la gestión comunicacional de la COS, ha sido eficiente?

APLICACIÓN DE ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA:

El día jueves 17 de mayo se entrevistó a Rodrigo Jordán, Presidente re-electo de La COS, en su oficina de empresa Vertical; posteriormente, vía mail, se contactó a Nicole Romo, Directora de Políticas Públicas, a fin de responder a 2 interrogantes.

ENTREVISTA N°1 RODRIGO JORDÁN, PRESIDENTE RE-ELECTO **Pregunta 1: Visión de la COS al 2025:**
En la apertura de la asamblea del 16-5-19, Hans Rosenkranz, Director Ejecutivo de la COS reconoció que la visión está en **necesidad de ser cambiada**. Esto, dado un contexto de cambios en los que la comunidad se está moviendo: **Cambió la visión ejecutiva.** Hemos estado vinculados a hacer un cambio lo más suave posible tras 6 meses de modificaciones en la directiva de la entidad. En dicho marco salió Alejandra Pizarro, quien estuvo como subdirectora desde que se creó la comunidad, "ella marcó la gestión de la comunidad". Hoy es necesario avanzar hacia una nueva gestión, ya que iniciamos con 60 ONG´s y hoy ya somos 217, por ende, la COS ya no es la misma. **Cambió nuestro rol social,** ya que cambió la labor representativa con el poder ejecutivo, hoy existe diálogo, nos escuchan, tenemos una responsabilidad social asociada a eso. Por tanto, ya no somos solo articuladores para crear una voz común, sino que nos convertimos en ejecutores de programas, ejemplo de ello son los programas Movidos por Chile o 3x1. **Cambió la ciudadanía**, hoy la participación ciudadana y el interés de los jóvenes es distinto, la tecnología apoya eso. "nunca antes se había dado tal interés de los jóvenes por participar en temas sociales". **Cambió el empresariado**, que es parte del trio entre Estado, Empresa y Sociedad civil, hoy es parte de su gestión involucrase en temas sociales y políticas públicas. Por todos estos cambios, **"la visión de la COS es que no hay visión…"** (bid).

Pregunta 2: Qué se necesita para alcanzar una nueva visión (al 2025)
Mejorar el financiamiento, ya que siempre falta plata, estamos en déficit. De los 400 millones de presupuesto 2019, faltan 60 millones que no sabemos de dónde van a salir, a eso hay que sumarle una deuda histórica de 13 millones con un financista particular. **La fuente más importante está en las cuotas de los socios,** sin embargo, la **deuda acumulada es alta**; aunque son buscados por las ONG´s (indica que según la PUC existen 2.000 entidades con foco en la inclusión social y pobreza), ya que **cuentan con alta reputación en el tercer sector, no les da para gestionar ese tema**. **Desde el gobierno es nada**. Ejemplo de ello es el programa Compromiso País en el que participan **las empresas que tienen toda la plata del mundo**, participa la academia que también tiene toda la plata del mundo, y participamos **nosotros que no tenemos un peso**. Habría que preguntarle al Estado sobre un **mecanismo de financiamiento para organizaciones comunitarias de segundo piso**, ya que finalmente "les hacen la pega al Estado y no reciben lukas"… (bid). El entrevistado hace una diferencia entre las fundaciones, corporaciones, etc., como entidades que están en el nivel 1 y aquellas entidades comunitarias que actúan como articuladoras que son de segundo nivel, ya que no trabaja directamente con la ciudadanía. Enfatiza en la necesidad de **crear una mesa de fortalecimiento institucional**, ya que la ley 20.500 aporta a las ONG de primer nivel, no a las de segundo nivel como la nuestra. A través de los **programas** se podrían recibir fondos, pero no le corresponde a la comunidad hacerlo, ya que los fondos son para organizaciones de primer nivel. Esto es problema del directorio: debe haber un **financiamiento mixto**: que provenga de las organizaciones y del gobierno, porque nosotros le estamos prestando un servicio al gobierno. Necesitamos entonces, recuperar la plata por deuda de cuotas, aumentar la membresía, las donaciones (ventas de Late) y los proyectos (3x1).
Pregunta 3: Participación en proceso legislativo.
Ha sido exitosa, hay una lista de leyes y propuestas que han nacido gracias al trabajo en mesas técnicas. Indica preguntar sobre catastro 2019 a **Nicole Romo, actual Directora de políticas públicas.**

Pregunta 4: Baja participación en proceso legislativo.
Razones económicas, el Estado no transfiere recursos por participación. No le interesa la relevancia de las ONG´s, el tercer sector está vinculado con la sociedad y con los problemas reales de la gente. "somos los Pepe Grillo en las orejas de los políticos", por ello, no les interesa impulsar la participación.
Pregunta 5: Importancia de Late
Muy importante, es uno de sus pilares de financiamiento; por ello, es de su interés que Late venda más. Existe un reconocimiento implícito sobre el impacto del contexto "plástico", que podría dañar la imagen social de Late y relacionarse negativamente a la Comunidad.
Pregunta 6: Transparencia como condicionante de la gestión de las ONG
Muy importante, como en todo tipo de organización. La COS pone al servicio de la sociedad civil 2 instrumentos que sirven para gestionar la transparencia: Navega Social, que conecta oferentes con demandantes en el ámbito de las fundaciones y corporaciones, y la Fecu social, que es un instrumento de rendición anual de la gestión de la entidad, a fin de mejorar su transparencia. Ambas herramientas de libre acceso, no obstante, es solo utilizado por miembros de la comunidad; aunque este año se dio que 40 entidades no miembro declararon su gestión 2017 a través de la FECU.
Pregunta 6.1.: Rol en la sistematización: Disponibilidad en el acceso libre a Navega y Fecu Social
El rol de la COS es de acción, **no de investigación**, para eso está la PUC. Navega Social es un sistema abierto a toda la sociedad civil, el que no lo usen **es por un problema de comunicación**, lo mismo pasa con la Fecu Social.
Pregunta 7: Medios de comunicación con sus públicos
Entidades Miembro: Asamblea anual y reporte semanal a directores ejecutivos. Ciudadanía: nada Gobierno: Encargada de políticas públicas. Sociedad Civil: Nada, no obstante, ellos los buscan, ya que son referentes del tercer sector en Chile y son convocados por el gobierno, como fue el caso de la Agenda 2030, a través del programa Asocia 2030, junto a 2 entidades pares: Acción y Voluntarios de Chile.

Pregunta 7.1.: Eficiencia de su gestión comunicacional
Se podría mejorar. La chica de la comunicación lo ha hecho fantástico y con el medio día que trabaja ha logrado mucho, no se puede más. Se trata de un puesto de trabajo a medio tiempo, debido a que está condicionado por los recursos económicos.
Pregunta 8: *Referentes nacional e internacional.
Nacional: Acción y Voluntarios de Chile; internacional: Nadie.

ENTREVISTA N°2: Nicole Romo, Directora de Políticas Públicas. **Pregunta 1: Libre acceso a Navega Social:**
Es una plataforma abierta a todas las organizaciones de la sociedad civil, no sólo para las organizaciones miembros de la Comunidad. La idea es poder ser una herramienta abierta que permita conocer y mapear las acciones del mayor número posible de organizaciones a lo largo del país.
Pregunta 2: Ley Única de Transferencia:
Entiendo que la motivación de Sociedad en Acción de trabajar esto, se debe al diagnóstico compartido de que **no existe una política clara, estandarizada de transferencia de recursos desde el Estado** a organizaciones sin fines de lucro que participan de la ejecución de políticas sociales en el país, a través de diversos programas y servicios. Por tanto, esta ley debiera ser una propuesta que permita estandarizar estos procesos de transferencia de recursos. El detalle de esto lo desconozco.

ANÁLISIS Y CONCLUSIÓN DE LA ENTREVISTA:

En el ámbito del tercer sector la COS es uno de los principales referentes, ya que el Gobierno los convoca; esto se comprueba en su participación en la Agenda 2030, a través del proyecto Asocia 2030 junto a Asociación chilena de ONG (Acción) y Red de Voluntarios de Chile. Por tanto, en el tercer sector el **concepto "competencia" no existe,**

sino que opera la participación colaborativa en la que cada entidad, dependiendo de sus recursos, desarrolla un rol.

En este ámbito, **el rol de sistematizar la gestión de la sociedad civil no está en los planes de la COS**, ya que está en manos de Sociedad en Acción que es un proyecto del Centro de Políticas Públicas UC y Fundación Chile+Hoy. El rol de la Comunidad es ser una entidad de segundo nivel articuladora de entidades de primer nivel para representar en una sola voz su participación en el sector público, como privado, con la finalidad de levantar los intereses que emanan de sus objetivos temáticos: la inclusión social y pobreza; de igual forma, pone a disposición de la Sociedad Civil instrumentos de libre acceso, como Navega Social y Fecu Social, para promover la transparencia de la gestión de las entidades.

Desde la perspectiva identitaria, se reconoce que **la visión inicial se alcanzó**; hoy son referentes en su ámbito de acción y las entidades que se alinean a dicho ámbito buscan ser parte de la comunidad, por tanto, se hace necesario **definir una visión acorde a lo que la actual directiva tiene como propósito** lograr.

Este propósito va en la línea de convertir a la COS en **referente de buenas prácticas en la gestión de la sociedad civil,** así aportar con la línea de trabajo que viene desarrollando el Estado Chileno, a través del Consejo para la Transparencia en conjunto con entidades nacionales, como Lealtad y Chile Transparente, de esta forma instalar la transparencia como valor en la cultura de las OSC.

En la perspectiva legal, es imprescindible que la mesa de trabajo, actualmente conformada por la COS y Sociedad en Acción, para la creación de la **Ley Única de Transferencia**, logre institucionalizar tanto económica, como legalmente, el rol de las comunidades articuladoras, ya que, de esta mesa, podría nacer una importante fuente de financiamiento, más allá del fondo de fortalecimiento.

Desde la óptica financiera, la COS está en déficit y necesita optimizar las fuentes de financiamiento en 3 focos principales: recuperar la deuda de cuotas, aumentar las donaciones de Late e integrar un mayor número de miembros, no obstante, aunque son reconocidos por la sociedad civil, no cuentan con recurso humano para desarrollar una estrategia en esta materia.

Desde la perspectiva social, existe un escenario ideal para la construcción de sentido común en la ciudadanía, ya que la participación es activa, el interés de los jóvenes es mayor al de cualquier otra época y el acceso a internet y redes sociales hace posible la convocatoria a la participación en acciones sociales de diversas índoles, por lo que es una tremenda fortaleza para visibilizar el aporte del tercer sector en Chile, su tremendo aporte en la participación de los procesos legislativos y políticas públicas.

III. CONCLUSIÓN

Desde una perspectiva financiera, el escenario en la obtención de recursos económicos para el tercer sector no es sencillo. Existe una intención de fortalecer la institucionalidad de la sociedad civil por parte del gobierno, (así lo expresa el ejecutivo en la cuenta pública 2019), pero, **no existe, en concreto, un modelo de financiamiento estatal hacia las comunidades articuladoras**.

En tanto a la perspectiva legal, Acción viene instalando esta temática desde el año 2015 mediante la propuesta del **Consejo Nacional de Fortalecimiento de la Sociedad Civil**. Actualmente, existe una mesa técnica, constituida por Acción y La COS, entre otros, en la que se está discutiendo la creación de la **Ley Única de Transferencia**.

Desde la perspectiva social, **el contexto actual cambió,** la participación ciudadana es activa e interesada, por tanto, el único elemento que activa y mantiene la interacción ciudadana es la **transparencia**. Atributo considerado, además, como principio rector del gasto público y por ello, está muy relacionado con el avance de la perspectiva legal, por lo tanto, las entidades de la sociedad civil deben si o si alinearse a un estándar.

Desde la perspectiva identitaria, actualmente, **la COS no tiene una visión declarada**, por lo que **no existe un lineamiento estratégico** en sus acciones comunicacionales. **La visión inicial se alcanzó**, ya que hoy sí es un espacio de encuentro, es un ente articulador, es referente del tercer sector chileno, ya que son convocados por el gobierno (por ejemplo, la Agenda 2030), y son buscados por las entidades con propósito común a la comunidad.

Hoy existe un nuevo propósito que está muy relacionado con el contexto socio-político e interacción de los sectores económicos del país, **"la transparencia** como elemento rector de la gestión de la sociedad civil", por tanto, la visión de la COS debe dirigirse hacia **convertirse en referente de buenas prácticas**.

Desde la perspectiva de comunicación digital, es claro que las entidades articuladoras **no cuentan con suficientes recursos técnicos y profesionales para gestionar estratégicamente sus planes de comunicación anual,** dejando este aspecto más bien en una gestión táctica. El contenido del sitio web, tanto en arquitectura, usabilidad y transparencia es deficiente, ya que **es difícil comprender la identidad** de la COS a primera vista, **no muestra un despliegue estratégico y equilibrado del contenido,** no muestra sus logros o estados de avance, **menos cumple con los estándares básicos** para existir en la web actual.

En el contexto del tercer sector, se concluye que **no existe la competencia** (en el sentido de ser el mejor), en gestión de la sociedad civil, sino que se da una relación de **equilibrio participativo**, en donde cada entidad pone su rol al servicio de este mecanismo, en el que el sentido individual se suma a un **sentido común** que construye, finalmente, una gran comunidad.

IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La COS no ha declarado su visión actual, por lo que no desarrolla una estrategia alineada al propósito que expresa su Presidente y, por tanto, no se instala en la interacción participativa que equilibra la gestión de la sociedad civil chilena.

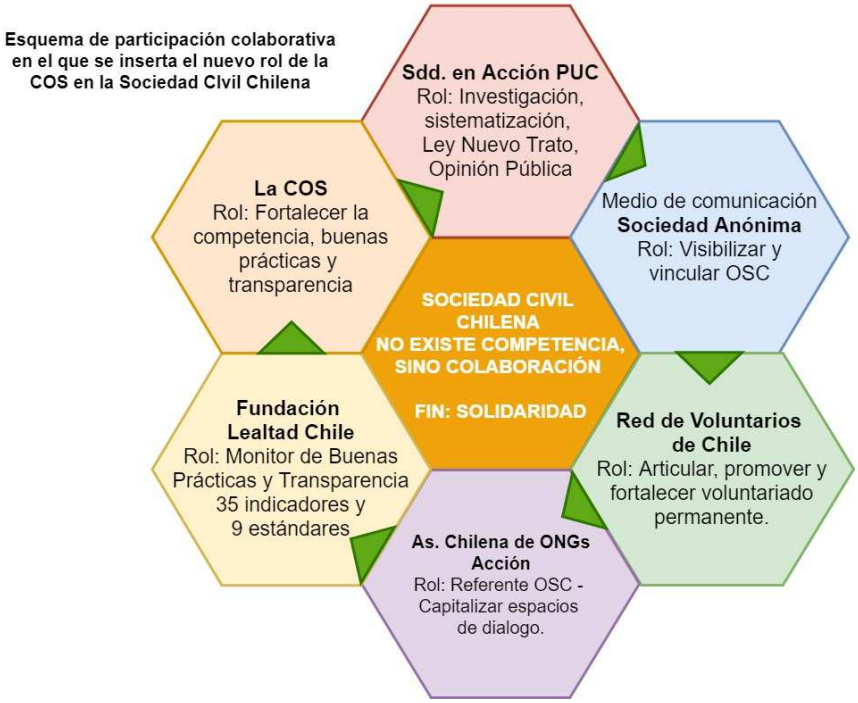


Ilustración 10 Propuesta esquemática del espacio que ocuparía la COS en su nuevo rol

Cada entidad de la sociedad civil cumple un rol que está declarado en su propia identidad. En este escenario de no competencia y en donde es fundamental la transparencia, tanto para la gestión de las entidades sociales, como para cimentar el camino hacia la Ley Única de Transferencia, es necesario instalar a la COS en el rol que, en palabras de Rodrigo Jordán, define su carta de navegación: **"convertirse en referentes de buenas prácticas de la sociedad civil chilena, a fin de instalar la transparencia como eje estratégico en la gestión".**

IV. DISEÑO ESTRATÉGICO

"La cima es la mitad del camino",
[Ed Visteurs]

4.1. ESTRATEGIA

"Referente de buenas prácticas y transparencia en la sociedad civil chilena".

Escenario actual	Escenario proyectado
En 2007 el contexto de las OSC en Chile requería de Articulación y organización; no obstante, en 2019 el contexto cambió. Hoy la transparencia es determinante para la existencia del tercer sector Chileno; en este escenario la COS alcanzó su visión inicial, por lo que requiere declarar una nueva, actualizando su misión y, de esta forma, transformar su comunicación táctica en estratégica,	La COS es referente de buenas prácticas y transparencia en la sociedad civil chilena, como resultado de su gestión en alianza con Fundación Lealtad, incidiendo en el incremento del 50% de sus socios y alcanzando al 100% de sus miembros con la FECU social.
Plazos	Corto plazo 12 meses
Ejes estratégicos	Ser referente de buenas prácticas y transparencia en la sociedad civil chilena.
Ideas fuerza	"Con buenas prácticas todos construimos la cultura de la transparencia".
Públicos objetivo (ver esquema)	Sociedad civil chilena: miembros (217) y no miembros con foco en pobreza e inclusión social (2.000 según PUC).

Para la ejecución de esta estrategia se proponen seis tácticas que responden a los objetivos, de esta forma se logrará instalar a la COS como referente de buenas prácticas y transparencia en la sociedad civil chilena. Pero se conseguirá cumpliendo la secuencia de las tácticas propuestas.

4.2. OBJETIVO GENERAL

Posicionar a la COS como referente de buenas prácticas en la sociedad civil chilena, a fin de instalar la transparencia como eje estratégico en la gestión de las entidades que tengan como propósito la pobreza e inclusión social, en el plazo de un año.

4.3. OBJETIVOS OPERACIONALES

- Declarar la visión y actualizar la misión de la COS
- Asesorar, desde la perspectiva comunicacional, la creación y operación del eje "Buenas prácticas y transparencia" en la COS.
- Construir una estrategia de contenido de la web corporativa, a fin de cumplir con los estándares pertinentes al mundo digital y OSC chilena.
- Proponer una estrategia de marketing digital y de medios, que permitan instalar a la COS como referente en su nuevo rol.
- Identificar fuentes viables de financiamiento para la estrategia de comunicación.

4.4. PÚBLICOS OBJETIVO

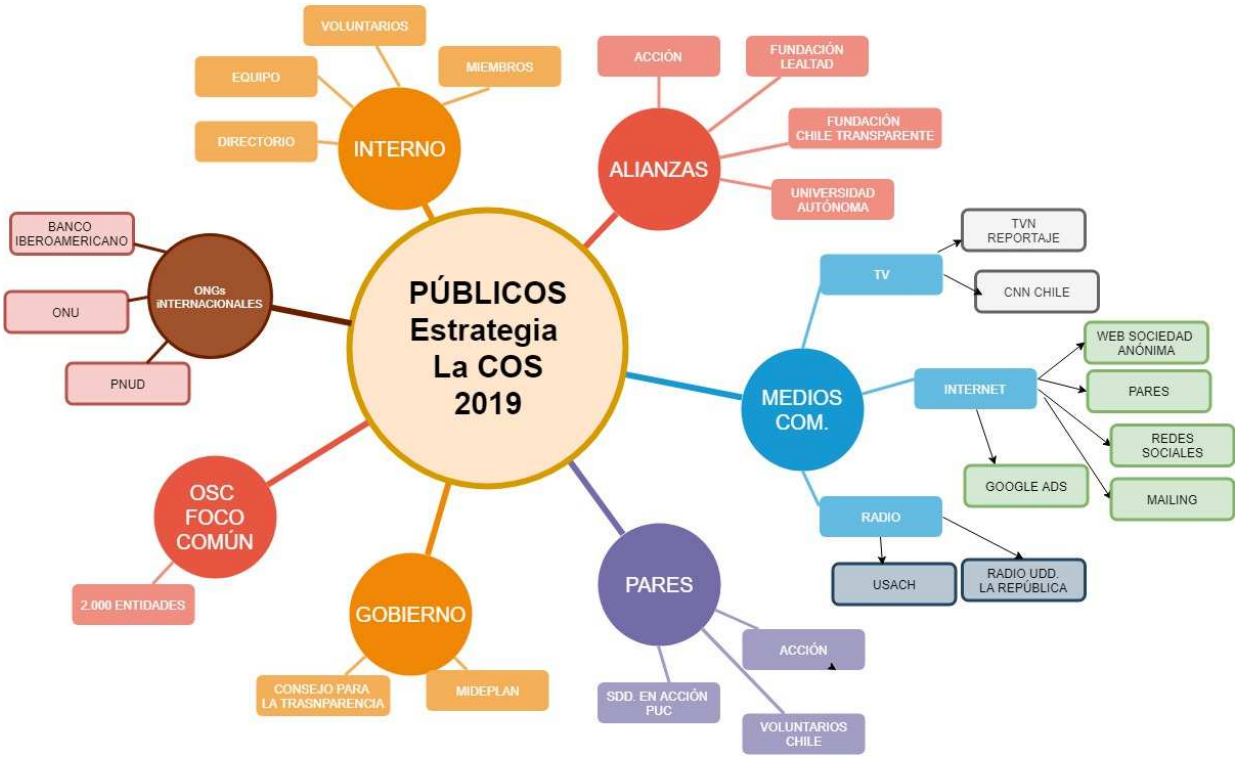


Ilustración 11Mapa de públicos para la estrategia de comunicación – Construcción propia

Público Interno: Directorio, equipo, voluntarios y miembros.

Alianzas: Acción, Fundación Lealtad, Fundación Chile transparente, Universidad Autónoma.

Medios de comunicación: TV: TVN Reportajes y CNN Chile – INTERNET: Web Sociedad anónima, pares, redes sociales, mailing y Google Ads – RADIOS: Radio Universidad La República, Radio Usach.

Pares: Acción, Voluntarios Chile, Sociedad en acción PUC.

Gobierno: Registro desarrollo social, Consejo para la transparencia.

Organizaciones de la sociedad civil con foco común: dos mil entidades inscritas en el Registro Civil con el foco de la pobreza.

ONG´s Internacionales: PNUD, ONU, Banco Interamericano.

4.5. PROPUESTA DE VISIÓN:

Ser referentes de buenas prácticas en la sociedad civil chilena, a fin de promover la cultura de la transparencia como eje estratégico de la gestión social, de esta forma fortalecer los vínculos que se necesitan para continuar construyendo sentido común ciudadano frente a la solidaridad e inclusión social.

4.6. TÁCTICAS DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN:

La estrategia se divide en 6 tácticas, proyectadas desde la declaración de la visión y actualización de la misión de la COS; luego, una Alianza Estratégica que haga posible el desarrollo del nuevo eje que se propone integrar; posteriormente, la estrategia digital que contempla la reestructuración del contenido del sitio web corporativo basado en estándares pertinentes del escenario actual; otra que aborda el posicionamiento orgánico del mismo y finalmente, la estrategia de marketing social, que contempla la construcción de contenido significativo relacionado a la temática del nuevo rol de la COS en la OSC.

Táctica 1	**Discurso Identitario**
Objetivo	Reenfocar el discurso identitario de la COS, a fin de expresar correctamente el conjunto de roles que ejecuta en el marco de las OSC chilena.
Público	Directorio, trabajadores, colaboradores, voluntarios, socios, pares, alianzas, miembros.
Acciones	1) Actualizar la misión en base al contexto socio-político actual. 2) Declarar la visión proyectándose como "referentes de buenas prácticas y transparencia de la OSC chilena". 3) Asesorar la construcción del equipo a cargo del eje "Buenas Prácticas y Transparencia".

	4) Formalizar la identidad a nivel de directorio. 5) Desayuno – convocatoria a todo el equipo de la COS para dar a conocer la visión y eje "Buenas Prácticas", en tanto a integración con ejes actuales y operativa.
Táctica 2	**Alianza Estratégica**
Objetivo	Establecer una alianza estratégica con Fundación Lealtad Chile, a fin de aunar fuerzas y optimizar los recursos de cada una, favoreciendo el trabajo conjunto, propositivo y participativo en torno a la construcción de una cultura de transparencia en las OSC chilena.
Público	Fundación Lealtad - Registro de Desarrollo Social y Familia – Mesa técnica Ley Única Transferencia.
Acciones	1) Reunión entre representantes de la COS y Lealtad Chile para proponer la alianza y analizar las oportunidades y fortalezas para construir la alianza. 2) Construcción del esquema de alianzas de ambas partes para unificar objetivos. Integrar sistema FECU social. 3) Describir los roles de ambos y la forma en que se llevarán a cabo. 4) Reunión con Registro de Desarrollo Social y Familia, pares y alianzas para informar nuevo rol común y proponer la integración del tema "transparencia" en mesa de trabajo de Ley Única de Transferencia. 5) Seleccionar una entidad miembro de la COS para aplicar el modelo como piloto, así aprender de la experiencia y mejorar la gestión conjunta. 6) Convocar a los 217 miembros de la COS a inscribirse para iniciar su proceso de certificación.
Táctica 3	**Estrategia Digital**
Objetivo	Mejorar el contenido del sitio web corporativo, a fin de cumplir con los estándares de la web actual[9].
Público	Cibersociedad chilena, miembros, OSC chilena.

[9] El W3C y su comunidad desarrollan su visión y los estándares para la Web, preservando sus fundamentos, asegurando que siga siendo abierta, accesible, segura e internacional. Disponible en https://www.w3c.es/

Acciones	1) Aplicar un benchmarking a entidades de OSC que cumplen con estándares básicos para existir en el mundo digital. (Lealtad y Sociedad en Acción PUC). 2) Auditar la información del sitio web la COS para identificar qué contenidos debe ser modificado, eliminado y cuáles son los faltantes. 3) Redactar el contenido para repoblar el web site desde una estrategia digital basada en: ✓ Estándares de usabilidad ✓ Estándares web según W3C (texto + imagen + multimedia). ✓ Estándares de arquitectura de información 4) Aplicar un test de usabilidad

Táctica 4	**Estándares de Transparencia Chilena**
Objetivo	Aplicar los estándares del modelo avanzado del Consejo para la Transparencia de Chile[10], a fin de fusionarlo con los estándares web.
Público	Cibersociedad chilena, miembros, OSC chilena, medios, público en general interesado en la COS.
Acciones	1) Conocer los estándares del modelo avanzado de transparencia 2) Corroborar la disponibilidad de información que el modelo solicita. 3) Crear los contenidos faltantes. 4) Solicitar la evaluación para obtener la certificación.
Táctica 5	**Estrategia SEO[11] y Buenas prácticas**
Objetivo	Posicionar en forma orgánica el sitio web de la COS en el principal motor de búsqueda en Chile (google.cl .com), a fin de favorecer su encontrabilidad y almacenamiento en la web.

[10] El Consejo para la Transparencia en Chile publicó en 2016 el "Modelo de Transparencia para las OSC", en el que califica 3 estados de transparencia, que son básico, intermedio y avanzado. Disponible en https://www.consejotransparencia.cl/wp-content/uploads/estudios/2018/01/sociedad_civil.pdf

[11] Expresión inglesa Search Engine Optimization. Se refiere a la optimización de los recursos digitales para favorecer su posicionamiento natural en los motores de búsqueda de internet.

Público	Directorio, equipo, colaboradores, voluntarios, socios, pares, alianzas, miembros, cibersociedad, OSC chilena.
Acciones	1) Conocer el estado actual de las búsquedas orgánicas 2) Construir el mapa de metadatos[12] con las principales palabras clave que favorezcan la clasificación del web site en el motor de búsqueda. 3) Rotular el total de URL internas del website. 4) Dar de alta el mapa de contenido del web site en herramientas para webmaster de google. 5) Fortalecer los vínculos externos del website que operan como portadores de tráfico hacia la COS. 6) Configurar una cuenta de Google Analytics y activar objetivos de seguimiento de acciones en el sitio web, por ejemplo, envío del formulario de contacto o suscripción a blog.

Táctica 6	**Estrategia de Marketing Social**
Objetivo	Posicionar a la COS como referente de buenas prácticas y transparencia en la sociedad civil chilena mediante la construcción de contenido educativo y atractivo.
Público	Directorio, equipo, colaboradores, voluntarios, socios, pares, alianzas, miembros, cibersociedad, OSC chilena.
Acciones	1) Construcción de contenido relacionado a ideas fuerzas 2) Creación de notas informativas y publirreportajes, basadas en investigación de experiencias internacionales y nacionales sobre buenas prácticas y transparencia. 3) Creación y envío de mailing a miembros, socios, pares y alianzas. 4) **Publirreportajes y entrevistas cero costos en**: ✓ TVN, CNN Chile ✓ El Mercurio y La Tercera, versiones impresa y digital

[12] Metadatos se refiere a las etiquetas que los html deben integrar para que la web clasifique, almacene y recupere, frente a una consulta, la web de la entidad en este caso la COS. Loa metadatos más básicos son: título, palabras claves, descriptor, lenguaje país, fecha contenido, etc.

	✓ Espacios noticiosos de Acción, Sociedad Anónima, fundación Lealtad, otros a fines. **5) Redes sociales:** ✓ Publicación de cada contenido noticioso, de la propia gestión de la COS y presencia en prensa ✓ Encuesta sobre buenas prácticas y transparencia ✓ Publicación semanal de preguntas relacionadas con la gestión de las OSC en chile. ✓ Moderación de contenidos publicados. 6) **Google Grants**[13]: ✓ Conocer los requisitos para postular a la COS a la mensualidad de 10mil dólares para publicidad en el buscador y asociados de google. ✓ Reconocer y aceptar los certificados obligatorios de Google relacionados con el uso y la recepción de donaciones y la no discriminación. ✓ Verificar la calidad y cumplimiento de la Política de Sitios Web que exige el sistema. (relacionado con las tácticas anteriores).

[13] Google Ad Grants funciona igual que la publicidad en línea de Google Ads, ya que muestra los anuncios de la entidad a las personas que buscan organizaciones sin fines de lucro o de la sociedad civil. Si la organización cumple con los requisitos, recibe USD 10,000 mensuales en publicidad en especie de Google Ads. Disponible en: https://www.google.cl/intl/es-419/grants/

4.7. MAPA DE RUTA DE LAS TÁCTICAS:

En la gráfica n°12, se resume la estrategia de comunicación en base a la planeación en meses. Como cada táctica está relacionada o, en algunos casos, condicionada a la ejecución de la anterior, se representa el "ok" con el símbolo de visto bueno.

Posteriormente, en la gráfica n°13, se presentan las ideas centrales de los contenidos que tendrían que construirse en base a la evolución y ejecución efectiva de las tácticas de la estrategia. A partir de estas ideas centrales o foco de la información, será construido el contenido de cada acción.

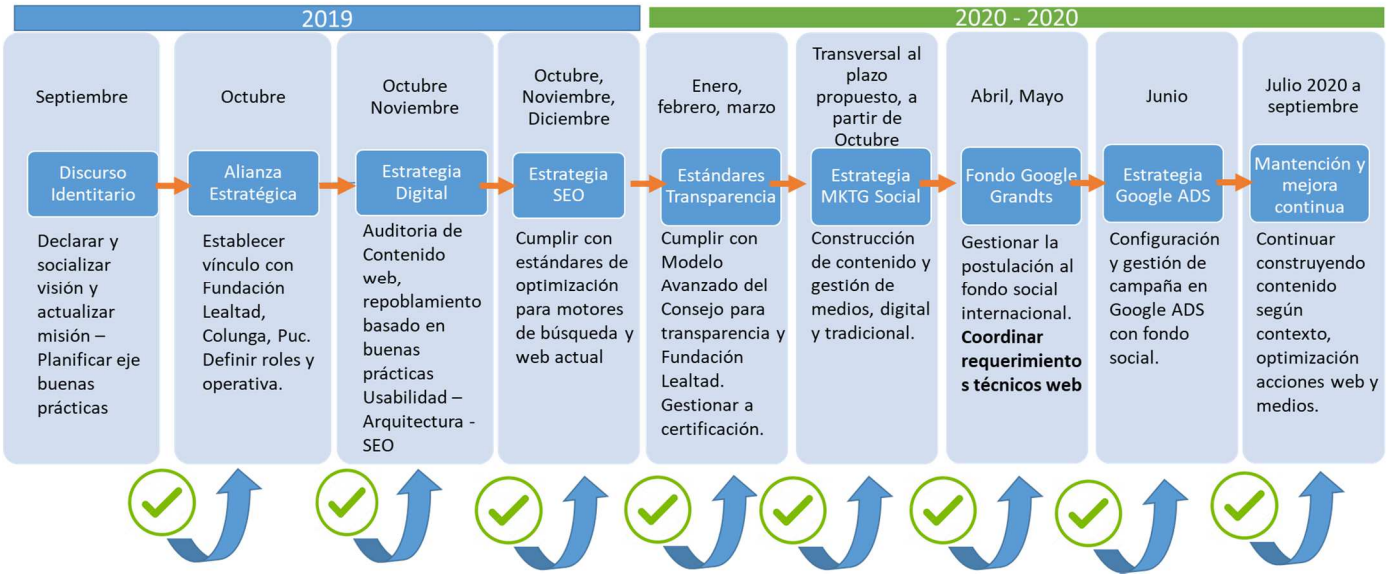


Ilustración 12 Mapa de ruta de tácticas de la estrategia de comunicación

4.8. LINEAMIENTOS DEL CONTENIDO PARA LA ESTRATEGIA:

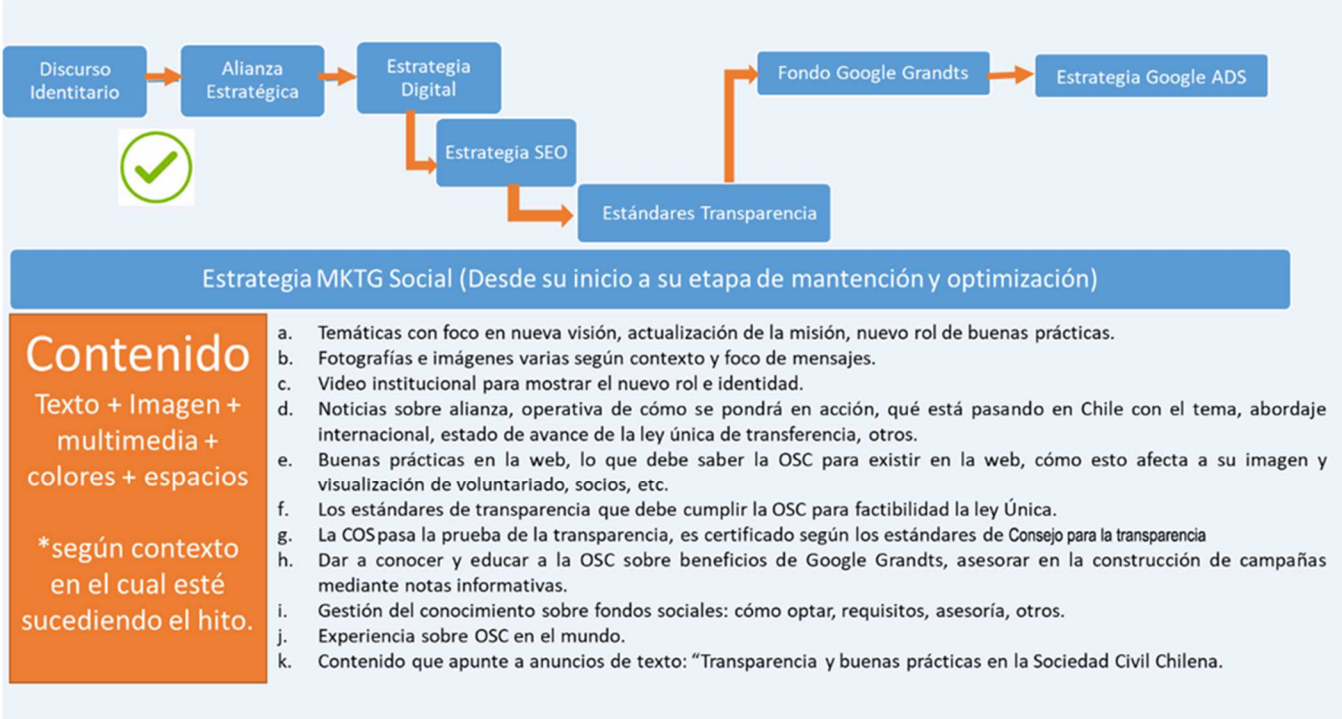


Ilustración 13 Lineamientos del contenido para la estrategia

4.9. PRESUPUESTO Y CARTA GANTT:

	Táctica	Responsable/s coordinar/ejecutar	HH	Frecuencia	Valor unitario	Cantidad total	Valor unitario por frecuencia
1	**Discurso Identitario**	**Comunicadora**	**1 mes**	**1**	**$ 600.000**	**1**	**$ 600.000**
2	**Alianza estratégica**	Comunicadora	1 mes	1	$ 600.000	1	**$ 600.000**
3	**Estrategia digital**						
	✓ Aplicación Benchmarking	Comunicadora / informática web / Diseñador Web	2 meses	anual	$ 500.000	1	
	✓ Auditoria Información web			anual	$ 300.000	1	
	✓ Redacción de contenidos sitio web			anual	$ 500.000	1	
	✓ Arquitectura de información			anual	$ 100.000	1	**$ 2.100.000**
	✓ Estándares usabilidad			anual	$ 200.000	1	
	✓ Estándares web			anual	$ 200.000	1	
	✓ Test de usabilidad			anual	$ 300.000	1	
4	**Cumplimiento estándares de transparencia Chile**	Comunicadora	1 mes	anual	$ 250.000	2	**$ 500.000**
5	**Estrategia SEO y Buenas prácticas web**	Informática web	12 meses				**$ 1.220.000**
	✓ Evaluación Orgánica	Informática web	12 meses	anual	$ 100.000	1	$ 100.000
	✓ Mapa de metadatos			anual	$ 100.000	1	$ 100.000
	✓ Rotulados			anual	$ 100.000	1	$ 100.000
	✓ Alta en Webmaster Google.cl .com			anual	$ 100.000	1	$ 100.000
	✓ Fortalecimiento Back links			mensual	$ 30.000	4	$ 120.000
	✓ Gestión del HTML - CSS			anual	$ 500.000	1	$ 500.000
	✓ Configuración Google Analytics			anual	$ 100.000	1	$ 100.000
	✓ Evaluación y mejora contínua SEO			semestral	$ 100.000	1	$ 100.000
5	**Estrategia de Marketing Social**		12 meses				**$ 4.550.000**
	✓ Nota Informativa + fotografía	Comunicadora / Diseñadora Web	12 meses	semanal	$ 50.000	48	$ 2.400.000
	✓ Reportaje interpretativo - investigación			semestral	$ 200.000	2	$ 400.000
	✓ Encuesta online			bimensual	$ 20.000	6	$ 120.000
	✓ Mailing miembros			mensual	$ 25.000	12	$ 300.000
	✓ Gestión espacios gratuitos en medios			semestral	$ 25.000	2	$ 50.000
	✓ Gestión Gsuite redes sociales			semanal	$ 10.000	48	$ 480.000
	✓ Publicación de notas en sitio web			semanal	$ -	48	$ -
	✓ Moderación de contenidos en sitio web			semanal	$ -	48	$ -
	✓ Gestión Certificación Google Grant			anual	$ 100.000	1	$ 100.000
	✓ Configuración y gestión campaña Google ADS			mensual	$ 100.000	6	$ 600.000
	✓ Evaluación y mejora contínua contenido web			anual	$ 100.000	1	$ 100.000
	✓ Evaluación e informes google analytics			mensual	$ 25.000	6	$ 150.000
	TOTAL						**$ 9.570.000**

* La estrategia no contempla rediseño de css sitio web, ni gestión de redes sociales, solo programación de contenido semanal a través de plataforma G.suite

* Los costos no contemplan el 10% de boleta de honorarios de los 3 profesionales definidos para el desarrollo de la estrategia..

CARTA GANTT

A modo de síntesis, se presentan los primeros 4 meses de la estrategia dado la extensión del archivo, este se construyó indicando las acciones en los 12 meses de plazo.

Se adjunta en anexos el archivo completo.

	Táctica	Responsable	HH	Frecuencia	Cantidad total	2019 Septiembre 1 2 3 4	Octubre 1 2 3 4	Noviembre 1 2 3 4	Diciembre 1 2 3 4
1	**Discurso Identitario**	Comunicadora	**1 mes**	**1**	**1**				
2	**Alianza estratégica**	Comunicadora	1 mes	1	1				
3	**Estrategia digital**								
	✓ Aplicación Benchmarking	Comunicadora	8 semanas	1	1				
	✓ Auditoria Información web	Comunicadora		1	1				
	✓ Redacción de contenidos sitio web	Comunicadora		1	1				
	✓ Arquitectura de información	Comunicadora - Ing. Web		1	1				
	✓ Estándares usabilidad	Ing. Web		1	1				
	✓ Estándares web	Ing. Web		1	1				
	✓ Test de usabilidad	Comunicadora		anual	1				
4	**Cumplimiento estándares de transparencia Chile**	Comunicadora	1 mes	anual	2				
5	**Estrategia SEO y Buenas prácticas web**	Informática web	12 meses						
	✓ Evaluación Orgánica	Informática web	12 meses	anual	1				
	✓ Mapa de metadatos			anual	1				
	✓ Rotulados			anual	1				
	✓ Alta en Webmaster Google.cl .com			anual	1				
	✓ Fortalecimiento Back links			mensual	4				
	✓ Gestión del HTML - CSS			anual	1				
	✓ Configuración Google Analytics			anual	1				
	✓ Evaluación y mejora contínua SEO			anual	1				
5	**Estrategia de Marketing Social**		12 meses						
	✓ Nota Informativa + fotografía	Comunicadora / Diseñadora Web	12 meses	semanal	48				
	✓ Reportaje interpretativo - investigación			semestral	2				
	✓ Encuesta			bimensual	6				
	✓ Mailing miembros			mensual	12				
	✓ Gestión espacios gratuitos en medios			semestral	2				
	✓ Gestión Gsuite redes sociales			semanal	48				
	✓ Publicación de notas en sitio web			semanal	48				
	✓ Moderación de contenidos en sitio web			semanal	48				
	✓ Gestión Certificación Google Grant			anual	1				
	✓ Configuración y gestión campaña Google ADS			mensual	6				
	✓ Evaluación y mejora contínua contenido web			anual	1				
	✓ Evaluación e informes google analytics			mensual	6				

Para realizar una evaluación y el logro de los objetivos planteados en las acciones y la carta gantt es posible utilizar los recursos que entrega Google Analitycs que es gratuito, con esto se puede evaluar todo el movimiento online del sitio web y sus redes sociales, incluso el SEO. Además cada red social cuenta con sus propios sistemas de análisis donde se puede ver la cantidad de interacciones, reproducciones, visitas, etc.

Se pueden utilizar otros indicadores de evaluación tales como un aumento de socios, aumento de consultas en las distintas plataformas. Realizar un Clipping constantemente con la finalidad de tener las distintas plataformas actualizadas con las apariciones en los medios de comunicación sobre la COS.

Todas estas evaluaciones se van realizando al mismo tiempo que se van ejecutando las acciones, de forma cotidiana y sistemática, para obtener una información exacta de las interacciones que van sucediendo hacia el sitio y desde el sitio web, esto puede realizarse una vez a la semana o a los días de publicar una nota por ejemplo y así medir los procesos y realizar mejoras constantes, ya que toda evaluación en el mundo digital se debe realizar constantemente.

V. FINANCIAMIENTO

Según la ley 20.500 las entidades de la sociedad civil pueden optar a subsidios y fondos públicos dependiendo de sus objetivos. A continuación, se mencionan los fondos existentes en Chile:

5.1 FONDOS DE FINANCIONAMIENTO NACIONAL:

Nombre	En colaboración con:	Plazo	Estado	Objetivo
Fondo Chile	PNUD Programa Internacional para el desarrollo sostenible de las Naciones Unidas.	6 a 24 meses	No vigente. No hay convocatoria 2019-2020	Iniciativas internacionales como acorde a Agenda 2030.
Fondo Canadá	Embajada Canadá en Chile	12 meses	Vigente	Pobreza, religión, mujer.
Fondo Japón	Embajada de Japón en Chile	12 meses	No vigente	Seguridad Humana – Salud-investigación.
Chile Compromiso de todos	Registro de Desarrollo Social y Familia	Anual	Vigente	Pobreza y vulnerabilidad
Fondo de Fortalecimiento de las Organizaciones de Interés Público	Registro de Desarrollo Social	Anual	Vigente	promoción del interés general en materia de derechos ciudadanos, asistencia social, educación, salud, medio ambiente o cualquiera otra de bien común

Desde un punto de vista técnico, de los fondos vigentes del cuadro anterior, ninguno aplica para efectos de financiar **el objetivo de la presente estrategia propuesta a la COS en el marco de proyecto integrador de un Magíster en Comunicación Estratégica**, dato que los objetivos de los fondos solidarios son para entidades que trabajan directamente con públicos vulnerables, labor que cumplen las entidades que son y potencialmente podrían ser miembro de la COS; por tanto, quedan descartados.

Las vías que quedarían para estudiar potenciales fondos de financiamiento serían las existentes en las siguientes entidades:

5.2 FONDOS Y ALIANZAS POTENCIALES:

NOMBRE - ENTIDAD - MONTO	OBJETIVO - PLAZO	FACTIBILIDAD TÉCNICA
FUNDACIÓN COLUNGA: Fondo Alianzas	Apoyo a organizaciones orientadas al diseño e implementación de modelos de valor que aporten a las políticas sociales.	a) La Cos es miembro Colunga b) Ya ha recibido fondos eje infancia c) Tiene más de 10 años de funcionamiento d) El eje "Buenas Prácticas", se enmarca como modelo de valor que efectivamente aportará en la gestión de la transparencia de la sociedad civil, y por consecuencia en la sostenibilidad de las mismas. e) Dada la existencia de la relación entre la COS y Colunga, hace factible el fondo. (no concursable).
Fondo Colaboradores	Aportes estratégicos y puntuales a proyectos relevantes para su	a) El transformar el "eje buenas prácticas" en una realidad, dependerá del apoyo estratégico de Colunga y el desarrollo efectivo de su ecosistema, es decir, activación de redes de apoyo y búsqueda de potenciales fuentes de financiamiento.

	desarrollo y ecosistema.	b) Es concursable, por tanto, es factible participar.
BANCO INTERAMERICANO **PPTO. TOTAL PROYECTO.**	Alianza con BID enmarcada en su política de transparencia y objetivos de desarrollo sostenible de la Agenda 2030.	Se toma como antecedente el proyecto Asocia 2030, en que la COS junto a Acción y Voluntarios de Chile, obtuvo financiamiento entre 2015 y 2018 para el desarrollo de propuestas enmarcadas en 5 objetivos de la Agenda 2030. Es factible, técnicamente dado que Chile es parte de la Agenda 2030, suscrita por la ONU y la "Buenas Prácticas y Transparencia para la OSC", se enmarca en el objetivo n°17 de dicha agenda, centrado en las alianzas entre los gobiernos, el sector privado y la sociedad civil.
PNUD y AGCID[14]: Fondo Chile Monto: **US150.000**	Fondo de financiamiento a iniciativas enmarcadas en el fortalecimiento de la sociedad civil.	a) Ser un OSC bajo ley 20.500 b) Cumplir con las bases de convocatoria **cuando esté vigente.** c) Presentar el proyecto integrador según formato: "Perfil del proyecto", cumpliendo con todos los requisitos. d) Determinar el plazo de ejecución e) Identificar al recurso humano involucrado en el proyecto: Coordinador, gestión, asistencia técnica, etc. f) Definir los recursos económicos a destinar por cada grupo de trabajo y costos asociados. g) Indicar medidas contractuales y de salud para el equipo humano. h) Cumplir los procedimientos y normas administrativas y financieras básicas i) Cumplir con las exigencias, en plazos y formato de rendiciones, seguimiento y monitoreo de estados de avance del proyecto.

[14] Programa Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y Agencia Chilena de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AGCID).

		j) Acceder y estar disponibles para auditorías externas legales del fondo. k) Disponibilizar la información para ser evaluados por el fondo Chile. l) Cumplir con la política de visibilizar el proyecto.
GOOGLE GRANDTS **Fondo para OSC** **US 10.000** mensual	Fondo para utilizar Google.cl en su plataforma publicitaria Google Ads con foco en aumentar miembros y posicionar a la COS en su nuevo rol.	a) Ser una OSC chilena. b) Solicitar a Google ser aceptado como Organismo Benéfico. c) Tener un sitio web de **alta calidad** que cumpla con la Política de Sitios Web de Ad Grants. (Contenido, transparencia, agilidad de carga, SEO, usabilidad, transparencia, interacción bidireccional). d) Aprobar el test de gestión de campañas ADS para Grandts. (prueba online.). e) Activar la cuenta. f) Crear la cuenta y gestionar mensualmente.

5.3 CONCLUSIÓN SOBRE MECANISMOS DE FINANCIAMIENTO

Los fondos sociales aplican para causas sociales, no para instalar una marca o reposicionar la imagen de una entidad, aunque esta pertenezca a la sociedad civil y cumpla con todas las exigencias legales que impone la ley 20.500 chilena.

Por parte del Estado no existe, a la fecha, un fondo permanente de financiamiento para entidades de "segundo piso", denominada así por Rodrigo Jordán, actual Director de la COS, ya que no trabajan directamente con los públicos vulnerados.

Cabe recordar, además, que la visión de una entidad –pública o privada- es a largo plazo, y por lo anterior, no puede, ni debe supeditarse a la existencia de fondos sociales.

La presente estrategia de comunicación tiene por objeto instalar a la COS como referente de buenas prácticas en la sociedad civil chilena, a fin de construir cultura de transparencia, lo que responde a una nueva visión institucional que nace de la necesidad de ampliar el "espacio de encuentro" a "un espacio de encuentro y aprendizaje organizacional", en el que se promueva y se creen métodos eficientes de trabajo para hacer de cada OSC, entidades transparentes, cumpliendo con los estándares desde lo más básicos a avanzados que certifican su gestión eficiente y verdadera.

Por lo tanto, **las vías de financiamiento para la estrategia deben provenir de 2 fuentes**: la interna, que tendrá que ser gestionada por el directorio de la COS mediante sus propias alianzas e ingresos, y la social o institucional, que tendrá que ser gestionada por el eje "Buenas Prácticas y Transparencia" (táctica comunicacional, no a cargo de crear el eje, ni de planificar la forma en que operará), para retomar y establecer alianzas con entidades como fundación Colunga, PNUD y Banco Interamericano.

Cabe destacar, que, para alcanzar el objetivo de la estrategia, **las tácticas deben ejecutarse por prioridad, en forma secuencial y en paralelo**; ya que, por ejemplo, primero, debe socializarse la nueva visión, luego reconstruir el contenido, arquitectura y usabilidad del sitio web corporativo en base a los indicadores de transparencia; mientras eso sucede, el directorio de la COS debiese estar trabajando en la creación del nuevo eje, y además, construirse en paralelo, el contenido para comenzar con la estrategia de marketing social.

5.3.1 Alianza con Fundación Colunga:

Entre la COS y Colunga ya existe una relación de colaboración; está vigente el fondo de Colaboración, no concursable, para el eje infancia. Por lo que se propone la extensión de dicha alianza y optar a un nuevo fondo para el eje buenas prácticas y de esta forma, además, de apoyar el desarrollo de un modelo que aportará valor a la gestión de las entidades de la sociedad civil, sumarse a su grupo de interacción.

Se estima que el fondo de colaboración o alianza, entre los otros que se describen en este capítulo, es el que presenta más alta factibilidad técnica.

5.3.2 Alianza con Banco Interamericano:

Esta alianza es técnicamente factible, ya que el Estado Chileno es parte de la Agenda 2030 y la COS obtuvo financiamiento para la ejecución del programa Asocia 2030 entre los años 2015 y 2018. Dado este contexto, es altamente factible obtener fondos para desarrollar un nuevo programa, enmarcado en las buenas prácticas y transparencia de la OSC, ya que el objetivo n°17 de la Agenda 2030, está enfocado en fortalecimiento institucional.

Ilustración 14 ODS Agenda 2030, Gobierno de Chile.

5.3.3 Fondo Chile PNUD:

La factibilidad de este fondo es menos probable dado que no está vigente y según lo indica el sitio web de PNUD en Chile, no hay convocatorias para 2020. Por ser un fondo de financiamiento a iniciativas enmarcadas en el fortalecimiento de la sociedad civil el

proyecto eje "buenas prácticas" de la COS, podría aplicar a las condiciones que exige el fondo.

5.3.4 Fondo Google Grandts:

Este fondo es factible solo si el sitio web de la COS cumple con los requerimientos técnicos, de contenido, SEO y transparencia de los datos, por esto, depende del estado de avance de las tácticas secuenciales de la estrategia.

Se puede optar a este fondo independiente de las alianzas que requiere el eje Buenas Prácticas, por tanto, es el único fondo, en lo mediato, que depende solo del trabajo interno de la COS.

VI. BIBLIOGRAFÍA

Agenda 2030 - Gobierno de Chile. (17 de junio de 2017). *Chile, Agenda 2030. Objetivos Desarrollo Sustentable.* Obtenido de http://www.chileagenda2030.gob.cl/storage/docs/PNV_Chile.pdf

Balas L., M. (2011). *La Gestión de la Comuniación en el Tercer Sector.* Madrid: Esic Editorial .

Balas, L. M. (2008). El Reto de la Comunicación en el Tercer Sector No Lucrativo. *REvista Española del Tercer Sector - DIALNET*, 17-38.

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (20019). La Sociedad, el Derecho y el Pensamiento Político. Santiago, Santiago, Chile.

Buccioni, A. d. (2019). *Comunicar para transformar: Desafíos de las comunicaciones en ONGs y fundaciones en Chile.* Santiago, Chile: Comunicación y Cambio Socia. Obtenido de http://www.comunicacionycambiosocial.org

Centro Mide UC. (2016). *Encuesta Foco Ciudadano 2016, Radiografía de la Solidaridad en Chile e Índice de Solidaridad.* Santiago, Chile.

Chomali, F. y. (2007). *Ética y Responsabilidad Social en la Empresa.* Santiago, Chile: El Mercurio - Aguilar.

Explorable.com. (17 de Mayo de 2009). Recuperado el 26 de Diciembre de 2018, de Explorable.com: https://explorable.com/es/muestreo-no-probabilistico

Fecu Social, La COS. (2018). *PRESENTACIÓN ESTÁNDAR DE MEMORIA Y BALANCE DE ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL FECU SOCIAL.* Santiago - Chile.

Jiménez, D. L. (2003). *"TERCER SECTOR Y VOLUNTARIADO EN CHILE. RECAPITULACIÓN"*. Santiago, Chile: Mideplan, División Social.

Massoni, S. (2006). Modelo de Comunicación Estratégica - Extracto del libro Tres Movimientos y Siete Pasos para Comunicar Estratégicamente. *Revista Aula VIrtual Universidad de la Plata*.

Ministerio del Interior y Seguridad Pública. (14 de mayo de 2019). *Subdere. Participación Ciudadana*. Obtenido de http://participacionciudadana.subdere.gov.cl/ley-20-500: http://participacionciudadana.subdere.gov.cl/ley-20-500

PNUD . (2017). *LA PARTICIPACIÓN DE LA SOCIEDAD CIVIL EN EL PROCESO LEGISLATIVO CHILENO* . Santiago, Chile: Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo.

PNUD. (2017). *La Participación de la Sociedad Civil en el Proceso Legislativo Chileno.* Chile: PNUD.

Proyecto Asocia 2030. (2019). *Proyecto Asocia 2030*. Obtenido de http://proyectoasocia2030.cl/lo-que-hacemos/

Registro Civil e Identificación de Chile. (16 de abril de 2019). *https://www.registrocivil.cl*. Obtenido de https://rpjweb.srcei.cl/RPJ/Consulta/apps/consulta_rpj.php?id=15482

Silva, J. P. (15 de Mayo de 2019). "El Estado debe entender que la sociedad civil es parte de la solución, no parte del problema". (S. e. Acción, Entrevistador)

Sociedad en Acción. (6 de Enero de 2016). *www.sociedadenaccion.cl*. Obtenido de https://www.sociedadenaccion.cl/en-chile-existen-234-502-organizaciones-de-la-sociedad-civil-con-alta-presencia-en-regiones/

Unión Europea. (29 de 11 de 2017). *Unión Europea*. Obtenido de https://eeas.europa.eu/delegations/chile/36465/expertos-analizan-rol-de-la-sociedad-civil-en-implementaci%C3%B3n-de-agenda-2030-en-chile_es

www.comunidad-ong.cl. (2018). *PRESENTACIÓN ESTÁNDAR DE MEMORIA Y BALANCE DE ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL FECU SOCIAL.* Santiago - Chile: Comunidad Organizaciones Solidarias.

VII. ANEXOS

7.1 LA COS Y AGENDA 2030 DE DESARROLLO SOSTENIBLE CHILE-ONU

En septiembre del año 2015, bajo el Gobierno de la ex presidenta Michelle Bachelet, como parte de los 193 países miembros de la Organización de Naciones Unidas (ONU), suscribió y comprometió el cumplimiento de un programa de desarrollo sostenible. Este programa, es conocido como la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Según lo plantea el sitio web de Agenda 2030, "el compromiso es seguir transitando por la senda que marca la Agenda, en tanto, principal carta de navegación global que hará posible transitar hacia un nuevo paradigma de desarrollo que ponga al centro, simultáneamente, a las personas, el planeta y la prosperidad; y que permita gestionar en un plano de igualdad las dimensiones social, medioambiental y económica" (Agenda 2030 - Gobierno de Chile, 2017).

Dentro de sus principales declaraciones de acción está, "fortalecer las instituciones y la democracia", para lo cual, declara: "la Agenda 2030 y los objetivos de desarrollo sostenible ODS[15], convocan a la participación y el diálogo de las personas, las comunidades, las organizaciones de la sociedad civil y del sector privado (las empresas), para la generación de condiciones para un desarrollo inclusivo y sostenible" (Agenda 2030 - Gobierno de Chile, 2017).

En el ámbito de las acciones públicas de apoyo al logro de los ODS, se establece lo siguiente:

[15] Los ODS se refieren a los 17 objetivos de desarrollo sostenible planteados en la agenda 2030.

"En el marco de la Ley N°20.500 de 2011, sobre Asociaciones y Participación en la Gestión Pública, el Gobierno de la Presidenta Bachelet, a través del Instructivo Presidencial N° 007 de 06 de agosto de 2014, ha definido como eje fundamental de su gestión la implementación de una política en materia de Participación Ciudadana para el período 2014-2018. Dentro de ésta se destaca la implementación de Consejos de la Sociedad Civil en interrelación con las entidades públicas, con el propósito de contribuir a la formulación de políticas públicas de manera participativa" (Agenda 2030 - Gobierno de Chile, 2017).

"En Chile existen **234.502 organizaciones de la sociedad civil**, lo que representa un aumento de 120% en los últimos diez años" (Sociedad en Acción, 2016)**.** Dicho aumento puede relacionarse con un cambio en la mirada del sector público en la labor de democratizar los intereses ciudadanos y, además, del boom social de poner en la palestra necesidades cada vez más diversificadas conforme avanza la sociedad; dentro de este catastro se contemplan organizaciones comunitarias funcionales, juntas de vecinos o uniones comunales.

7.2 PROYECTO ASOCIA 2030: ALIANZA QUE CONCRETA LA PARTICIPACIÓN DE LA COS Y SUS PARES

En el marco de la ejecución de los eventos relacionados y las mesas de trabajo para la Agenda 2030 y como forma de articular los intereses de todas las entidades de la sociedad civil chilena, nace el proyecto Asocia 2030, el que es definido por la Unión Europea, como "***una iniciativa desarrollada en conjunto por tres redes de organizaciones de la sociedad civil: Acción, Comunidad de Organizaciones Solidarias y la Red de Voluntarios de Chile.*** En conjunto reúne a más de 350 ONG´s de distintas regiones del país. El objetivo

del proyecto es impulsar una participación ciudadana autónoma y propositiva de la sociedad civil, en torno a 5 de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) para Chile: Pobreza, desigualdad, Igualdad de Género, acción por el medioambiente y paz e instituciones sólidas" (Unión Europea, 2017).

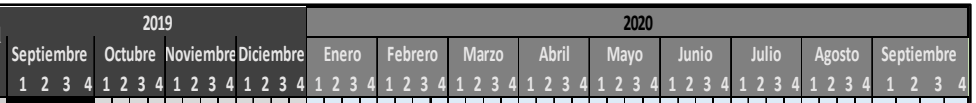
Ilustración 15(Proyecto Asocia 2030, 2019)

Según se ilustra en el sitio web de la entidad, **la relación entre la COS, Acción y Organizaciones Voluntarias de Chile,** está al servicio del **Proyecto Asocia 2030**, bajo el financiamiento de la Unión Europea. La COS, por su parte, trabaja con más de 200 entidades, según lo consigna en su base de datos del programa **Navega Social**, de esta forma, posibilitar una cadena tipo cascada de entidades coordinadas en pro del trabajo colaborativo, así aportar en el cumplimiento de los 5 objetivos encargados al proyecto y que se ilustran a continuación:

Ilustración 16(Proyecto Asocia 2030, 2019)

7.3 CARTA GANTT

	Táctica	Responsable	HH	Frecuencia	Cantidad total
1	**Discurso Identitario**	Comunicadora	**1 mes**	**1**	**1**
2	**Alianza estratégica**	Comunicadora	1 mes	1	1
3	**Estrategia digital**				
	✓ Aplicación Benchmarking	Comunicadora		1	1
	✓ Auditoria Información web	Comunicadora		1	1
	✓ Redacción de contenidos sitio web	Comunicadora		1	1
	✓ Arquitectura de información	Comunicadora - Ing. Web	8 semanas	1	1
	✓ Estándares usabilidad	Ing. Web		1	1
	✓ Estándares web	Ing. Web		1	1
	✓ Test de usabilidad	Comunicadora		anual	1
4	**Cumplimiento estándares de transparencia Chile**	Comunicadora	1 mes	anual	2
5	**Estrategia SEO y Buenas prácticas web**	Informática web	12 meses		
	✓ Evaluación Orgánica			anual	1
	✓ Mapa de metadatos			anual	1
	✓ Rotulados			anual	1
	✓ Alta en Webmaster Google.cl .com	Informática web	12 meses	anual	1
	✓ Fortalecimiento Back links			mensual	4
	✓ Gestión del HTML - CSS			anual	1
	✓ Configuración Google Analytics			anual	1
	✓ Evaluación y mejora contínua SEO			anual	1
5	**Estrategia de Marketing Social**		12 meses		
	✓ Nota Informativa + fotografía			semanal	48
	✓ Reportaje interpretativo - investigación			semestral	2
	✓ Encuesta			bimensual	6
	✓ Mailing miembros			mensual	12
	✓ Gestión espacios gratuitos en medios			semestral	2
	✓ Gestión Gsuite redes sociales	Comunicadora / Diseñadora Web	12 meses	semanal	48
	✓ Publicación de notas en sitio web			semanal	48
	✓ Moderación de contenidos en sitio web			semanal	48
	✓ Gestión Certificación Google Grant			anual	1
	✓ Configuración y gestión campaña Google ADS			mensual	6
	✓ Evaluación y mejora contínua contenido web			anual	1
	✓ Evaluación e informes google analytics			mensual	6



7.4 PÁGINA WEB

Observaciones del sitio web

- Sitio informado como no seguro. Los navegadores informan a los visitantes que el sitio es no seguro, lo que lleva a pérdida de credibilidad y provoca dudas a los usuarios.
- El tiempo de descarga es de 20 segundos, lo que hace la navegación lenta
- No utiliza metadato descriptor y palabra clave, ni rotulado de imágenes
- Relación Texto/HTML es de 9%
- Aunque la botonera principal es clara, el despliegue de "qué hacemos" obliga al usuario a recorrer varios links internos para identificar hacia dónde ir.
- No incluye widget de redes sociales, solo vínculo.
- La página es estacionaria, el banner central estático
- Falta de iconos
- Bajo nivel de contraste, lo que no genera contenido destacado
- Un solo menú entrega opciones, los demás llevan directo a páginas que contienen mucho texto, lo que se puede evitar con menús dinámicos y páginas que tengan menos información (texto) y sea información más directa al lector