

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

FACULTAD DE CIENCIAS Y ARTES DE LA COMUNICACIÓN



El rebranding y la estrategia de comunicación de la Fundación
Ayuda en Acción Perú

Trabajo de Suficiencia Profesional para obtener el título
profesional de Licenciada en Periodismo que presenta:

Diana Lizeth Hernandez Garay

Asesor:

Mario Angel Munive Morales


Lima, 2025

Informe de Similitud

Yo, **Mario Angel Munive Morales**, docente de la Facultad de Ciencias y Artes de la Comunicación de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor del trabajo de suficiencia profesional titulado **El rebranding y la estrategia de comunicación de la Fundación Ayuda en Acción Perú** de la autora **Diana Lizeth Hernandez Garay** dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 15 %. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 23/10/2025.
- He revisado con detalle dicho reporte y el trabajo, y no se advierte indicios de plagio.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 23 de octubre de 2025

Apellidos y nombres del asesor: Munive Morales, Mario Angel	
DNI: 06131989	Firma 
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-0095-0669	

DEDICATORIA

A mi madre, que nunca me suelta y cree en mí más que nadie.

Este logro lleva tus huellas: tu fe, tu paciencia y tu amor incondicional.

A mi padre, por aquel primer libro y por enseñarme que el conocimiento
es la herramienta para ver el mundo distinto.

A mi hija Killari, que me sostiene sin saberlo,
recordándome que hay amores que no caben en palabras.

A Lins, mi compañero, que alentó cada paso y me ayudó a equilibrar
maternidad, vida profesional y este proceso académico.

A Giuliana y Aisha, que me enseñan a ver la vida desde ángulos que sola no hallaría,
recordándome que la comunicación también se atreve a romper moldes.

A Silvia, mi suegra, por su cariño y apoyo silencioso
que me dio espacio para seguir creciendo.

A todos los comunicadores que buscan su rumbo, este trabajo es también mi búsqueda.
La comunicación, como la vida, sigue siendo un oficio que abre caminos, transforma miradas e
impacta vidas, incluso sin saber a dónde nos llevará.

Y a mí misma, por llegar hasta aquí.

AGRADECIMIENTOS

Este documento es fruto de muchas personas y voces
que me acompañaron en el camino.

A mi asesor Mario Munive, por sus horas de guía, las conversaciones llenas de detalle,
sus sugerencias y el tiempo generoso en cada revisión.

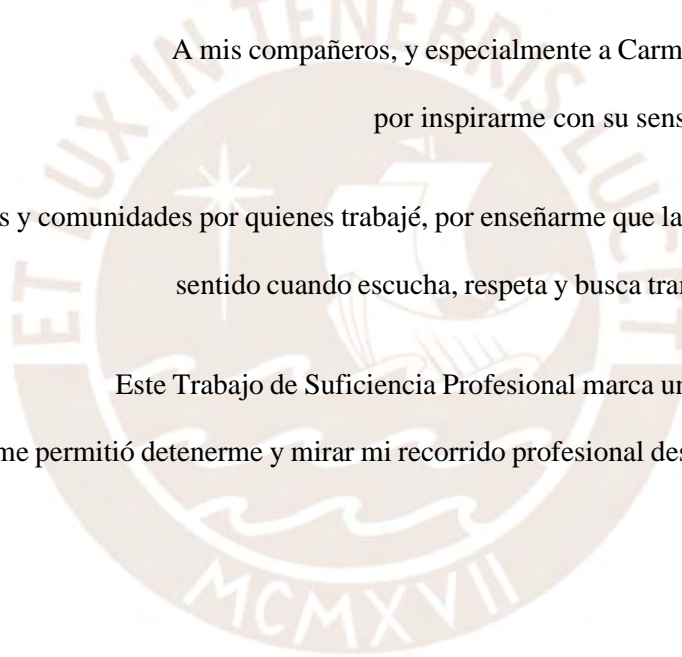
A la Pontificia Universidad Católica del Perú y profesores, por enseñarme que la comunicación
trasciende las aulas y es, ante todo, un aprendizaje humano.

A la Fundación Ayuda en Acción, donde crecí como profesional y persona.

A mis compañeros, y especialmente a Carmen Sánchez Falconí,
por inspirarme con su sensibilidad y liderazgo.

A los beneficiarios y comunidades por quienes trabajé, por enseñarme que la comunicación tiene
sentido cuando escucha, respeta y busca transformar realidades.

Este Trabajo de Suficiencia Profesional marca un punto de inflexión,
porque me permitió detenerme y mirar mi recorrido profesional desde otra perspectiva.



RESUMEN

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional analiza la experiencia de la autora como responsable de comunicaciones en la Fundación Ayuda en Acción Perú, centrándose en el proceso de rebranding institucional desarrollado entre 2021 y 2023. El estudio se sitúa en un contexto de transformación global en el que las organizaciones no gubernamentales (ONG) deben adaptarse a cambios culturales, tecnológicos y comunicacionales para mantener su relevancia y sostenibilidad. Desde un enfoque interdisciplinario que articula elementos del periodismo, la comunicación corporativa y el marketing, se examinan los desafíos, aciertos y tensiones surgidas en la implementación del nuevo enfoque visual y estratégico de la marca. Entre los principales hallazgos se destaca la dificultad para adaptar una identidad diseñada desde España a la realidad sociocultural del Perú, así como la necesidad de una comunicación estratégica sensible al contexto local. El trabajo reflexiona sobre el rol del periodista en espacios no tradicionales, como las ONG, donde la creación de contenido, el posicionamiento institucional y la conexión emocional con los públicos son clave para lograr impacto y sostenibilidad.

Palabras clave: Rebranding, Comunicación externa, Comunicación corporativa, Comunicación estratégica, Identidad institucional, Organización no gubernamental (ONG)

ABSTRACT

This Professional Proficiency Report analyzes the author's experience as Communications Officer at the Ayuda en Acción Foundation in Peru, focusing on the institutional rebranding process carried out between 2021 and 2023. The study is situated within a context of global transformation, where non-governmental organizations (NGOs) must adapt to cultural, technological, and communicational changes in order to maintain their relevance and sustainability. From an interdisciplinary perspective that combines elements of journalism, corporate communication, and marketing, the report examines the challenges, achievements, and tensions that arose during the implementation of the new visual and strategic brand approach. Among the main findings is the difficulty of adapting a brand identity designed in Spain to the socio-cultural reality of Peru, as well as the need for a strategic communication model that is sensitive to the local context. The report reflects on the role of journalists in non-traditional settings, such as NGOs, where content creation, institutional positioning, and emotional connection with audiences are key to achieving impact and long-term sustainability.

Keywords: Rebranding, External communication, Corporate communication, Strategic communication, Institutional identity, Non-governmental organization (NGO)

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1. MARCO TEÓRICO	9
1.1. La comunicación para el desarrollo en las ONG	9
1.1.1. Evolución e impacto	10
1.2. La comunicación corporativa en las ONG: teoría y estrategia	14
1.2.1. Fundamentos teóricos	16
1.2.2. Dimensiones de la comunicación corporativa	18
1.2.3. Gestión estratégica de la comunicación corporativa.....	32
1.2.4. Marco estratégico para las ONG.....	37
1.2.5. Importancia de la comunicación corporativa en las ONG	42
1.3 ¿Las ONG deben adaptarse a las tendencias de comunicación?.....	44
1.3.1. Reconfiguración de las ONG en contextos de cambio.....	53
2. CONTEXTUALIZACIÓN.....	57
3. DESARROLLO DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL	61
3.1. Presentación de la organización.....	61
3.2. Ejes de intervención de la organización.....	63
3.2.1. Qallariy Aceleradora.....	63
3.2.2. Gestión de riesgo y ayuda humanitaria.....	65
3.2.3. Educación e innovación	67
3.2.4. Oportunidades de negocios sostenibles	68
3.2.5. Protección de la infancia y la juventud.....	70
3.3. Ayuda en Acción internacionalmente	71
3.4. El Patronato y equipo directivo	75
3.5. Narración de la experiencia profesional	79
3.5.1. Análisis de las necesidades específicas.....	84
3.5.2. Cargos desempeñados y obligaciones ejecutadas	90
3.5.3. Proceso de ejecución del rebranding.....	101
3.5.4. Logros	107
4. PROBLEMÁTICA	117
4.1. La mirada eurocentrista.....	117
4.2. La falta de coherencia visual.....	118
4.3. El sistema de trabajo	123
CONCLUSIONES.....	125
BIBLIOGRAFÍA	127
ANEXOS.....	135

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Cuadro comparativo de los tipos de comunicación abordados en el estudio...	31
Tabla 2: Métricas de las redes sociales... ..	116



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Campaña “Stand Up” de L’Oréal Paris.....	30
Figura 2: Gestión estratégica de comunicación corporativa de Díaz... ..	32
Figura 3: Contradicción en el discurso de Unilever.....	36
Figura 4: Instagram de Greenpeace.....	46
Figura 5: Países de intervención de Ayuda en Acción... ..	61
Figura 6: Programa Qallariy Aceleradora en el sector pesquero... ..	64
Figura 7: Programa Qallariy Aceleradora en el sector agropecuario... ..	65
Figura 8: Capacitación ante escenarios de riesgos... ..	67
Figura 9: Charlas de oportunidades de negocios.....	69
Figura 10: Proyecto radial "Construyendo mi futuro: mi voz, mi decisión responsable"	71
Figura 11: Organigrama corporativo Fundación Ayuda en Acción... ..	79
Figura 12: Organigrama de Base Social de la Fundación Ayuda en Acción en Perú... ..	81
Figura 13: Participación en feria WeWork... ..	90
Figura 14: Selección aleatoria de creatividades publicadas en el blog de la Fundación Ayuda en Acción... ..	92
Figura 15: Selección de publicaciones en el blog de Fundación Ayuda en Acción....	95
Figura 16: Nota de prensa publicada en plataforma estatal... ..	96
Figura 17: Evolución del logo.....	103
Figura 18: Adaptación del logotipo a los países y delegaciones.....	105
Figura 19: Comparativa del logotipo de Qallariy con la propuesta de submarca y su versión final.....	107
Figura 20: Calendarización de la campaña por el Día de la Mujer 2023... ..	111
Figura 21: Resultados de la campaña por el Día de la Mujer medidos desde el 01 al 12 de marzo del 2023... ..	113
Figura 22: Base de datos de periodistas de medios de comunicación.....	114
Figura 23: Notas de prensa desarrolladas por la Fundación Ayuda en Acción... ..	115
Figura 24: Primera comparativa de conceptos visuales... ..	119
Figura 25: Campaña de voluntariado digital AÑO 2022... ..	120
Figura 26: Campaña Día Internacional de la Mujer AÑO 2023... ..	121
Figura 27: Campaña por las lluvias e inundaciones en el norte del país: “Educación en emergencia” y “Familias en emergencia”. AÑO 2023.....	122
Figura 28: Campaña Día de la Madre AÑO 2023.....	123

INTRODUCCIÓN

Las empresas e instituciones utilizan las historias para conectar con su público y promover sus objetivos comerciales. Como bien afirma el experto en marketing de empresas Godin (2018, p. 18): “El marketing no se trata de lo que haces, sino de las historias que cuentas”. Y cuando se requiera contar una historia, es muy posible que se necesite convocar a un periodista. Es en este punto, donde periodismo, comunicación corporativa y marketing encuentran un espacio común en el que convergen y se complementan. Y es, precisamente, esta intersección de disciplinas la que me llevó a realizar este Trabajo de Suficiencia Profesional enfocado en mi experiencia como comunicadora dentro del *rebranding* o rediseño y posicionamiento de la marca de la Fundación Ayuda en Acción Perú que, aunque pueda parecer un territorio reservado solo para los expertos del marketing, también implica habilidades intrínsecas del periodismo, por tanto, entre ambos se potencian para construir un mensaje de marca más sólido y eficaz.

Durante mi formación académica y primeras experiencias laborales no imaginé desempeñarme en un ámbito que, desde la perspectiva universitaria que entonces tenía, solía percibirse con recelo, y me refiero al periodista que termina dedicándose al marketing y a la comunicación corporativa. Este modelo híbrido de ejercer la comunicación generaba, en el contexto académico en el que me formé, cierta disonancia entre los estudiantes al contraponer los valores tradicionales del periodismo con los enfoques comerciales del marketing. Hoy, ambas disciplinas conviven en varios perfiles profesionales, aunque no de forma excluyente ni categórica. Y desde la década de los noventa, esta forma de ejercer la comunicación social está cobrando cada vez más fuerza y relevancia en el sector,

impulsado por la acelerada digitalización de los medios de comunicación, el crecimiento y consolidación de las redes sociales y el auge del marketing de contenidos dentro de las narrativas de marca que se inició a principios de este siglo.

En marzo del 2011, ingresé a la Pontificia Universidad Católica del Perú a la carrera de Periodismo. Entre el 2015 y 2016 realicé mis prácticas preprofesionales en el área de Imagen Institucional de la Municipalidad de Pueblo Libre y en el programa “A pensar más con Rosa María Palacios”, en Radio Santa Rosa. Al finalizar mis estudios, consideré que la trayectoria profesional más alineada a mi formación era la de reportera. Es así que, en el 2017, entré a trabajar en ese puesto al área de prensa de Tv Perú durante la gestión del periodista Hugo Coya, como presidente ejecutivo del Instituto de Radio y Televisión del Perú (IRTP). En este periodo se desarrollaron varias reformas en la estructura y objetivos de Radio Nacional y TV Perú, incluyendo nuevos lineamientos editoriales y estéticos, que modernizaron la imagen y contenido de los noticieros.

Durante los dos años que trabajé en dicha casa televisiva, hasta febrero del 2019, también fui reportera en los programas magazine “Hoy en salud”, enfocado en la prevención médica; y “Marcando Agenda”, dedicado, principalmente, al registro de denuncias ciudadanas. Además de cubrir noticias, también participé en la preproducción, aportando ideas, organizando pautas, así como en la coordinación con entrevistados.

En junio del 2019, viajé a Chile para cursar un diplomado en Producción Ejecutiva Audiovisual. Fue en esta etapa, que descubrí nuevas posibilidades dentro de la comunicación. Mientras estudiaba, surgió la oportunidad de trabajar a distancia como asistente de marketing en una pyme textil, donde me inicié en la creación y gestión de contenido para redes sociales y página web. Esta experiencia despertó mi interés por el marketing y me permitió explorar una faceta distinta a mi formación periodística.

En 2021, regresé al periodismo como reportera de Panamericana Televisión. Sin

embargo, pocos meses después, aceptaron mi postulación en la Fundación Ayuda en Acción, lo que marcó mi ingreso al mundo de la comunicación corporativa, y al mismo tiempo, mi primer acercamiento al tercer sector; es decir, a este conjunto de organizaciones privadas sin fines de lucro, entre las que se encuentran fundaciones y ONG.

Esta experiencia me permitió comprender un nuevo alcance de las comunicaciones, explorar posibilidades, y aprender herramientas de marketing que enriquecieron mi gestión profesional. También amplió mi formación como comunicadora social, al ejercerla en varias etapas del proceso, desde el trabajo de campo y la realización de entrevistas a beneficiarios y especialistas del equipo, hasta la redacción de notas de prensa, comunicados, artículos para el blog institucional, noticias, y en general, la producción de contenido periodístico para las distintas plataformas de la Fundación Ayuda en Acción Perú. Todas estas actividades estuvieron orientadas a construir una imagen positiva de marca; en este caso, una marca social, con el objetivo de fortalecer su posicionamiento y atraer a potenciales donantes bajo la modalidad del apadrinamiento, una forma de contribución recurrente propia de la fundación, destinada a financiar los proyectos o programas que realiza. Estas responsabilidades me ayudaron a desarrollar y fortalecer mis habilidades comunicativas desde una perspectiva humana, social y comercial. Y para entender mejor el alcance y la misión de la organización, es importante conocer el origen y evolución de Ayuda en Acción.

La Fundación Ayuda en Acción fue constituida en España en 1981 bajo un modelo cooperativista. Sus inicios se remontan a un viaje que realizó su fundador, Gonzalo Crespí, a la ciudad de Anantapur, en la India, durante una de las crisis económicas más severas que atravesó ese país. Durante esta experiencia, Crespí fue testigo directo de las extremas condiciones de pobreza y vulnerabilidad en que vivía la población local, agravadas por una onerosa deuda externa que afectaba su estabilidad y desarrollo. Esta experiencia lo llevó a

impulsar la creación de una organización destinada a combatir las desigualdades y mejorar la calidad de vida de las comunidades más necesitadas. Ayuda en Acción comenzó su labor en Madrid y posteriormente amplió su alcance a países de Asia y América Latina, iniciando actividades en Perú en 1988 (Ayuda en Acción, s. f.).

De acuerdo con su misión institucional y a lo largo de su trayectoria, la Fundación Ayuda en Acción ha mantenido como eje transversal de su intervención el fortalecimiento de capacidades para que las personas puedan generar sus propios medios de vida sostenibles. Bajo este enfoque se han desarrollado programas dirigidos, sobre todo, a niños, niñas y mujeres, y sus líneas de acción se han enfocado en áreas como la educación, la protección de la infancia y la promoción del emprendimiento, como medios para garantizar la autonomía y participación activa de la población.

En las últimas décadas, las organizaciones del tercer sector, donde se ubican las ONG, han enfrentado escenarios sociales, políticos y económicos adversos, que han puesto a prueba su capacidad de adaptación. Mientras algunas han fracasado, otras han logrado reinventarse para responder a los desafíos contemporáneos. Entre estos desafíos destaca la crisis financiera global del 2008, que limitó significativamente el financiamiento de muchas organizaciones no gubernamentales, y la pandemia del Covid-19, que provocó una profunda crisis social y de salud, afectando gravemente a estas instituciones.

Los titulares de la época reflejan este impacto. El 22 de mayo de 2020, elDiario.es¹, medio digital español, informó que Oxfam se retiraba de 18 países y despedía a 1450 trabajadores en todo el mundo debido al impacto económico del coronavirus (Sánchez, 2020). Asimismo, el 30 de enero de 2021, el diario español El País publicó el artículo

1

https://www.eldiario.es/desalambre/oxfam-operaciones-despedira-trabajadores-coronavirus_1_5972461.html

titulado "ONG: renovación o irrelevancia"², destacando la necesidad de transformación de estas entidades ante un entorno en constante cambio (Fanjul, 2021).

La Fundación Ayuda en Acción no fue ajena a los efectos negativos que dejó la pandemia y que coincidió con su proceso de renovación de marca. Así, a inicios del 2020, emprendió una investigación para plantear su rediseño de imagen y comunicación institucional, de la mano de la agencia española Relajaelcoco, especializada en diseño gráfico, comunicación visual y *branding* estratégico. Como resultado de este trabajo, se concluyó que era necesaria una transformación integral. En mayo del 2021, pasé a formar parte del equipo de Ayuda en Acción Perú como responsable de comunicaciones y contenido. Al ingresar, la directora de Base Social, Carmen Sánchez Falconí, quien lideraba mi área, me informó que esta se encontraba en proceso de cambio de identidad corporativa, aunque el contenido de la renovación aún era de acceso limitado. Fue en septiembre de ese mismo año cuando recibimos el *toolkit*; es decir, los recursos audiovisuales enviados desde la sede principal en Madrid para implementar, finalmente, el rediseño de marca.

El 11 de octubre de 2021, la Fundación Ayuda en Acción Perú, respaldada por una comunicación previa de su sede central dirigida a los equipos en los 21 países donde tiene presencia, envió un correo electrónico a su base de datos de madrinas, padrinos (donantes) y aliados estratégicos explicando el cómo y por qué Ayuda en Acción iniciaba una transformación visual y de marca. Este mensaje les anunció el cambio del logotipo, que incluía una nueva tipografía, color e isotipo. Fue esta última una de las actualizaciones más relevantes. El isotipo pasó de tener la forma de una mano a una huella dactilar, para representar la nueva filosofía de la organización. Y este cambio se selló con la siguiente frase: “Pasamos de la mano con la que ayudamos por 33 años a la huella que queremos

² https://elpais.com/elpais/2021/01/29/3500_millones/1611912370_664515.html

dejar en las personas”.

El 2022 fue un año clave de transición, enfocado en fidelizar a los *stakeholders*, o grupos de interés, con el nuevo mensaje de marca. En 2023, como parte de la estrategia global, se desarrollaron campañas de comunicación que involucraron a todos los países donde Ayuda en Acción está presente, implementando acciones tanto para el posicionamiento (estrategias de diferenciación para una marca entre sus competidores), como de captación (para atraer o convertir a donantes potenciales). Sin embargo, los cambios recurrentes que se introdujeron comenzaron a debilitar la coherencia visual y de contenido respecto al manual de marca que se presentó en el lanzamiento.

De este modo, los mayores desafíos surgieron al tener que ejecutar las propuestas de la sede central en Madrid dentro del contexto peruano, dado que las directrices (los conceptos de campaña, los *claims* o breves frases que transmiten el mensaje central de una campaña, los *hero* o piezas visuales centrales de una campaña) llegaban con un enfoque eurocentrista que resultaba difícil de interpretar desde una perspectiva local. Y en los casos donde sí se lograba entender, ello requería de un esfuerzo y explicación, unas veces más extensas que otras. Estos desencuentros, evidentemente, afectan al posicionamiento de cualquier marca a mediano o largo plazo.

En lo personal, participar en este proceso de rediseño de marca, representó un hito profesional importante, que generó una sinergia muy enriquecedora entre mi formación periodística y mi formación complementaria en marketing. Esta experiencia no solo me permitió ampliar mi perspectiva sobre el trabajo en una ONG, sino también comprender la importancia de adaptarse a los desafíos del entorno (recursos, presupuesto, equipo humano, lineamientos institucionales) desarrollando así habilidades muy importantes para la toma de decisiones estratégicas tomando en cuenta los objetivos e impacto de una marca.

En América Latina, las ONG han desempeñado un papel fundamental durante periodos críticos e inestables, enfrentando desafíos significativos en un contexto marcado por crisis económicas, conflictos políticos y desastres naturales. Estas organizaciones no solo han sido actores trascendentales en la atención inmediata de emergencias, sino que también han promovido cambios sociales para mitigar las desigualdades persistentes en la región (Arboleda, 2023). En países como Colombia, Guatemala y Venezuela, las ONG han liderado esfuerzos en temas como la seguridad alimentaria, la educación, la defensa de los derechos humanos y el empoderamiento de comunidades vulnerables (Cáceres, 2015). Su trabajo, además, ha permitido canalizar recursos internacionales hacia proyectos que generan un impacto directo en las comunidades más necesitadas, estableciendo redes de cooperación y solidaridad tanto a nivel local como global.

Y el trabajo de estas organizaciones sigue en pie, en parte gracias a que también se han adaptado a la digitalización e inmediatez en la circulación de la información, factores que han dado lugar a nuevas dinámicas de comunicación y a campos laborales cada vez más especializados. Es común que, además del trabajo en medios de comunicación, se requieran periodistas con competencias para la ejecución de estrategias comerciales de comunicación respaldadas por el marketing. Esto ha dado origen a nuevas funciones profesionales como el *copywriter*, encargado de redactar mensajes persuasivos y publicitarios con objetivo de marketing; el especialista en *branding*, quien gestiona la identidad gráfica y conceptual de una marca; el *UX writer*, que elabora contenidos que potencian la experiencia de usuario; el *community manager*, responsable de gestionar comunidades en redes sociales, entre otros. Esta transformación genera un amplio debate sobre los límites y alcances de la profesión. Lo cierto es que en la práctica las nuevas especializaciones en comunicación y marketing digital conviven con el quehacer tradicional del periodismo.

En ese contexto, la comunicación y el marketing adquieren un papel fundamental en la sostenibilidad de las ONG. Porque más allá de la captación de fondos, resulta clave para sensibilizar a la sociedad, construir confianza con los donantes y fortalecer la participación ciudadana. Por eso este Trabajo de Suficiencia Profesional propone reflexionar sobre mi última experiencia laboral, abordando los aciertos, retos y oportunidades de mejora en el proceso de reestructuración de marca en el que participé, desempeñándome como comunicadora.

Han transcurrido nueve años desde que culminé mi vida universitaria y durante este tiempo, obtener la licenciatura quedó como una tarea pendiente. Como bien me señaló alguna vez un profesor, solemos enfocarnos en lo urgente o inmediato y vamos relegando lo importante. Este documento significa para mí no solo el cierre de un ciclo académico, sino la oportunidad de reflexionar sobre mi quehacer profesional. A través de este trabajo, busco encontrar lecciones propias, ofrecer un aporte valioso para Ayuda en Acción y colegas que se desempeñan en funciones similares, así como presentarlo como una fuente de consulta para otros estudiantes interesados en los vínculos entre el periodismo, el marketing y los organismos no gubernamentales de cooperación.

1. MARCO TEÓRICO

1.1. La comunicación para el desarrollo en las ONG

En el ámbito del desarrollo humano existen entidades como las organizaciones no gubernamentales (ONG), fundaciones, asociaciones, entre otros, que se enfocan en los grupos más vulnerables de la población. Estas instituciones tienen como objetivo facilitar herramientas que les permitan a las comunidades ser autosuficientes a través de programas, talleres, promoción de políticas públicas y alianzas estratégicas, que tienen un rol fundamental en la mitigación de la pobreza y la defensa de los derechos humanos.

Para ello implementan una serie de estrategias con el propósito de formular proyectos para el acceso a financiamientos que respalden estas iniciativas. Y un componente importante es la forma en cómo se comunican a nivel interno y cómo comunican hacia el exterior para asegurar que el mensaje y los objetivos sean coherentes con las necesidades de las poblaciones beneficiarias (Pérez et al., 2015). En ese sentido la comunicación para el desarrollo ha dejado de ser una herramienta para convertirse en un eje estratégico.

En estas instituciones, la comunicación no se reduce a funciones de visibilidad, transferencia o recepción de mensajes, sino que estructura la manera en que se definen las prioridades, se construyen alianzas y se visibilizan las problemáticas sociales de manera coherente con los territorios donde intervienen (Servaes, 2012). En ese aspecto, resulta preocupante el anuncio de que USAID, una de las agencias más influyentes en cooperación internacional, ha sido cerrada por la actual administración norteamericana, lo que pone en riesgo diversos programas de desarrollo en América Latina y otras regiones. El cese de estos aportes, más allá del aspecto financiero, afecta profundamente el componente

comunicativo de los proyectos, ya que limita la posibilidad de generar campañas de incidencia, construir plataformas participativas y sostener procesos de empoderamiento comunitario.

Por tanto, entender la comunicación como un eje transversal en las organizaciones que promueven el desarrollo humano permite comprender su sostenibilidad y el impacto de sus acciones. Cuando los recursos son limitados y las brechas amplias, una comunicación estratégica, ética y pertinente puede ser la diferencia entre una intervención pasajera o una transformación que se sostenga en el tiempo.

1.1.1. Evolución e impacto

Las organizaciones no gubernamentales (ONG) surgieron en América Latina en un contexto de crisis económicas, políticas y sociales. Si bien su consolidación institucional se dio con fuerza en la segunda mitad del siglo XX, sus raíces pueden rastrearse en las estrategias de cooperación impulsadas después de la Segunda Guerra Mundial. Tal como plantea Beltrán (2006), fue en ese periodo que se comenzó a hablar de “desarrollo” como un proceso planificado, con apoyo técnico y financiero. En este marco, las ONG comenzaron a desempeñar un papel primordial en la implementación de proyectos de desarrollo, sobre todo en el llamado Tercer Mundo, con énfasis en la erradicación de la pobreza y la defensa de los derechos humanos. Además de cubrir vacíos estatales, las ONG promovieron alianzas transnacionales e ingresaron al sistema de cooperación internacional, lo que amplió sus márgenes de acción en la atención de necesidades sociales urgentes. Este proceso coincidió con la consolidación de un nuevo enfoque: la Comunicación para el Desarrollo.

Esta disciplina surge como un nuevo campo de acción social, profesional y de investigación académica durante las décadas de 1950 y 1960 en el marco de los programas

de ayuda técnica y financiera impulsados por organismos multilaterales y potencias occidentales, tras la Segunda Guerra Mundial (Beltrán, 2006; Servaes, 2012).

Según Beltrán (2006), el concepto moderno de desarrollo fue articulado por primera vez por el presidente estadounidense Harry Truman en 1949, cuando propuso apoyar el crecimiento económico de países “subdesarrollados” a través de programas de cooperación. En este contexto, surgieron las primeras prácticas de comunicación aplicadas al desarrollo de América Latina como las radio-escuelas en Colombia o las emisoras mineras en Bolivia. Estas experiencias, contribuyeron a consolidar la noción de que la comunicación tenía incidencia en el cambio social. A partir de los años sesenta, académicos como Daniel Lerner (1958), Wilmur Schramm (1964) y Everett Rogers (1962), sistematizaron estas ideas desde una visión funcionalista centrada en la teoría de la modernización, que planteaba la necesidad de promover el tránsito de las sociedades “tradicionales” a modelos “modernos” siguiendo el ejemplo de economías industrializadas (Servaes, 2012). Sin embargo, esta perspectiva fue criticada en América Latina por su carácter vertical, unidireccional y etnocéntrico. En este proceso de transición teórica y práctica, las ONG en América Latina jugaron un rol fundamental para la generación de espacios donde se pusieron en práctica modelos de comunicación alternativos.

De esa manera, las ONG contribuyeron a configurar un modelo de desarrollo más sensible y participativo a la diversidad cultural, procurando mejorar la calidad de vida de las poblaciones históricamente desfavorecidas. Sin embargo, se hicieron evidentes algunas limitaciones. Como plantea Bobadilla (2022), aunque muchas ONG lograron avances en materia de inclusión y organización social, también hubo experiencias que, hacia fines del siglo XX, mostraron signos de agotamiento o incluso fracaso, al no alcanzar sus objetivos o verse condicionadas por agendas burocráticas y dependencias externas. En este contexto, resulta necesario reconocer tanto los aportes como las limitaciones del modelo de

desarrollo impulsado por las ONG, especialmente en América Latina, donde su papel ha sido objeto de amplios debates.

Y para entender mejor esta evolución, resulta necesario remontarse a sus orígenes, cuando surgieron en respuesta a contextos históricos y sociales específicos. Según Contreras (2016), este punto de partida puede clasificarse en cuatro categorías:

Las ONG político-sindicales, vinculadas históricamente a movimientos sociales y laborales; las ONG solidarias, surgidas principalmente en las décadas de 1970 y 1980 como respuesta a contextos de dictadura, represión o pobreza extrema; las ONG internacionales, que operan a nivel transnacional con estructuras globales; y las ONG universitarias, muchas de las cuales han dado lugar a iniciativas culturales o ambientalistas, vinculadas al quehacer académico y al activismo temático.

Asimismo, de acuerdo con la naturaleza de sus actividades, las ONG se pueden clasificar en diversos tipos funcionales. Las ONG de acción directa son aquellas que intervienen en territorio junto a poblaciones vulnerables —como comunidades campesinas o talleres artesanales— brindando apoyo técnico, material o asistencial. En contraste, las ONG intermediarias actúan como enlaces entre actores locales y cooperantes, ofreciendo asesoría organizativa, técnica o financiera. Por su parte, las ONG de estudios se especializan en la generación de conocimiento, funcionando como centros de investigación o consultoría, desde donde profesionales ofrecen servicios educativos, evaluativos o de diagnóstico. Finalmente, las ONG de defensa de derechos humanos tienen como propósito central la vigilancia, promoción y exigencia de los derechos fundamentales, especialmente en contextos donde estos se ven amenazados o vulnerados.

La historia de las ONG también puede dividirse en generaciones. La primera generación, surgida en el contexto posterior a la Segunda Guerra Mundial, se caracterizó por un enfoque asistencialista, centrado en la provisión de bienes y servicios básicos para

atender situaciones de emergencia y escasez en países empobrecidos. La segunda generación, que se desarrolla a partir de la década de 1960, orientó su labor a la transferencia de recursos económicos y tecnológicos desde los países del norte hacia las ONG del llamado sur global, promoviendo proyectos de desarrollo más estructurados pero aún con una lógica vertical.

En la tercera generación, surgida en los años 70, las ONG adoptan un perfil más político, centrado en la defensa de los derechos humanos, el fortalecimiento de la sociedad civil y la denuncia de políticas e instituciones que obstaculizan el desarrollo autónomo y sostenible de las comunidades. Finalmente, la cuarta generación, conocida como la de empoderamiento, se consolida en los años 80 con un enfoque orientado al desarrollo social con criterios de sostenibilidad ecológica, impulsando la participación activa de las comunidades, y promoviendo modelos de desarrollo inclusivos, horizontales y ambientalmente responsables (Gámez, 2021).

Finalmente, con respecto a los tipos de financiación, se clasifican en dos: ONG con fondos procedentes de particulares y ONG con fondos procedentes de entidades públicas. Los fondos procedentes de particulares son la forma más extendida de financiación, así se obtienen cuotas de asociados, donaciones, patrocinios, colectas, herencias, ingresos obtenidos por las ventas de tarjetas navideñas, entre otros. En cuanto a los fondos provenientes de entidades públicas, estos comprenden el apoyo de gobiernos locales, regionales o nacionales, canalizados mediante convenios de cooperación, subvenciones o contratos de servicios.

A través de su intervención en distintos espacios rurales y urbanos, mediante proyectos, estudios, investigaciones y enfoques interdisciplinarios, las ONG han fortalecido las capacidades organizativas, la autonomía ciudadana y la participación en la toma de decisiones. Al mismo tiempo, estas acciones han promovido modelos de desarrollo

sostenibles, tanto en términos sociales como ambientales, con impactos diferenciados según los diversos contextos territoriales y estratos sociales en los que operan (Hormecheas et al., 2020). Por lo tanto, las ONG desempeñan un papel motivador frente a las necesidades de las poblaciones vulnerables, especialmente aquellas con altos índices de pobreza, inseguridad alimentaria, entre otros, contribuyendo al fortalecimiento de la organización popular. En consecuencia, las ONG se han convertido en actores decisivos en las decisiones relacionadas con el desarrollo social a nivel global.

Es importante señalar que el impacto de las ONG varía según las regiones del mundo, y esto se debe a factores específicos como los recursos disponibles, la diversidad geográfica, y el contexto político y económico de cada país. Según Deshpande (2022), las ONG hacen una importante contribución a la calidad de vida de muchas poblaciones a través de sus programas enfocados en la pobreza, educación y salud. Sin embargo, a pesar del apoyo brindado y de los esfuerzos sostenidos por parte de las organizaciones, la mejora en el nivel de vida de las comunidades suele ser parcial y limitada en alcance. Por ello, se considera que una ONG es más eficiente cuando centraliza su coordinación, descentraliza su ejecución, es flexible e innovadora, y se adapta a las necesidades y recursos locales.

1.2. La comunicación corporativa en las ONG: teoría y estrategia

Luego de haber explorado el rol transformador de la comunicación para el desarrollo en las organizaciones no gubernamentales, es fundamental comprender cómo esta se articula con la comunicación corporativa. Si bien ambas comparten objetivos estratégicos, la comunicación corporativa pone énfasis en la gestión de la identidad organizacional y la planificación estructurada de los mensajes, elementos esenciales para sostener la legitimidad y el posicionamiento de una ONG en un entorno competitivo y altamente interconectado.

En ese sentido, la comunicación corporativa se convierte en una herramienta indispensable para definir la imagen de cualquier institución, pues de su correcta gestión depende gran parte del éxito o fracaso de las acciones emprendidas (Argandoña, 2011). Las estrategias deben tener en cuenta el impacto y tendencias de nuevas plataformas, tecnologías y hábitos de acceso al contenido por parte de su público de interés, los cuales evolucionan constantemente. Una estrategia de comunicación bien diseñada no solo fortalece una imagen coherente de la institución, que combina mensajes eficaces con una identidad visual que integra elementos como el nombre, logotipo, tipografía, paleta de colores, tono y narrativa; también, contribuye al cumplimiento de objetivos, y construye relaciones de confianza con los *stakeholders*; es decir, los actores involucrados como son los colaboradores, proveedores, donantes, empresas, entre otros. (Argandoña, 2011). Según Orozco y Ferré (2011), pueden ser personas naturales o jurídicas interesadas en colaborar, influir o participar en las acciones de una organización, y se caracterizan por tener un interés legítimo y directo en su funcionamiento.

Un ejemplo puede ser el caso de la ONG Save the Children Perú, que en 2020 implementó la campaña “Prevención en nuestras manos” articulando una respuesta técnica de salud e higiene (WASH), prevención de la violencia de género y protección de la niñez, con una estrategia de comunicación institucional. A través de alianzas locales, esta intervención permitió que más de 5000 personas accedan a agua segura por cuatro meses, reciban artículos de higiene y participen en servicios de protección infantil. Paralelamente, la organización desarrolló una campaña comunicacional basada en narrativa visual, *storytelling*, conectando con las comunidades, visibilizando la problemática y reforzando su posicionamiento institucional en el contexto de pandemia. Esta experiencia evidencia cómo la comunicación, alineada con objetivos sociales, potencia el impacto de acciones en el territorio.

Por lo tanto, y siguiendo una primera aproximación conceptual, la comunicación corporativa puede definirse como un instrumento de gestión para armonizar eficazmente la relación con el público objetivo (Costa-Sánchez & López, 2015). Una relación que busca generar confianza, fidelidad y reconocimiento hacia la empresa, promoviendo una conexión emocional y racional con la audiencia. Conde (2021) sostiene que la comunicación corporativa debe propiciar una imagen positiva entre los grupos de interés, garantizando coherencia entre los valores corporativos y las percepciones externas.

1.2.1. Fundamentos teóricos

La comunicación corporativa, como disciplina académica, comenzó a desarrollarse a mediados del siglo XX y se consolidó como una especialidad profesional hacia finales de ese mismo siglo (Rodrich, 2012). No obstante, sus antecedentes históricos se remontan al auge de la Revolución Industrial, cuando las empresas empezaron a prestar atención a su imagen pública y la relación con sus audiencias, lo que sentó las bases prácticas de la publicidad y las relaciones públicas (Van Riel & Fombrun, 2007). Posteriormente, en la década de los noventa, la expansión del internet y el desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) supusieron un punto de inflexión al introducir nuevas herramientas que impulsaron la digitalización de los procesos de comunicación en las organizaciones, como las páginas web y los correos electrónicos.

La evolución de la comunicación corporativa no solo ha transformado la manera en que las personas se relacionan, sino que también ha redefinido cómo las instituciones públicas y privadas se vinculan con su entorno. Así, la comunicación corporativa adquiere un papel cada vez más estratégico y transversal en la toma de decisiones y la gestión institucional (López, 2023).

En este marco, autores como Egas & Yance (2018, p. 2) destacan que la comunicación en una organización debe ser versátil, compleja y transversal. Versátil, porque se adapta a diferentes formas y canales de interacción en innumerables contextos y audiencias. Compleja, porque involucra múltiples actores y factores internos, que requieren ajustar los mensajes y procesos comunicativos a necesidades y circunstancias concretas para encontrar soluciones efectivas. Y transversal, porque atraviesa todas las áreas y niveles jerárquicos de la organización, lo que facilita una comunicación alineada y colaborativa entre equipos.

Para que estas cualidades se materialicen, la gestión comunicativa debe contar con políticas claras, accesibles y acompañadas de mecanismos que conecten las distintas áreas. Solo así, la comunicación se convierte en un pilar capaz de integrar esfuerzos y orientar a la institución hacia metas comunes.

Finalmente, como señala Capriotti, (1999), la comunicación corporativa se fundamenta en principios de coherencia y consistencia, que permiten a las empresas proyectar una identidad sólida y creíble. Esto implica no solo una transmisión efectiva de mensajes institucionales importantes y estratégicos, como la misión, los valores, las líneas de acción, sino también la gestión activa de la reputación y la creación de valor en las relaciones con los *stakeholders*. En este sentido, herramientas como las narrativas corporativas y las campañas de *storytelling* han cobrado relevancia, ya que permiten conectar emocionalmente con los públicos externos, fomentar la fidelización y fortalecer el compromiso con la organización. Este enfoque teórico dialoga con la experiencia profesional sistematizada en este trabajo, la cual se ha desarrollado principalmente en procesos de comunicación dirigidos a público externo.

1.2.2. Dimensiones de la comunicación corporativa

Tras revisar los fundamentos teóricos, es necesario profundizar en las distintas dimensiones de la comunicación corporativa, pues comprender sus límites y solapamientos conceptuales permite un análisis más preciso de su aplicación en las ONG.

En la literatura, se observa una falta de consenso entre las categorías de la comunicación y hay una delgada o difusa línea que separa una de otra. Esto se debe a que cada autor establece sus definiciones y marcos conceptuales según la perspectiva profesional desde la que aborda el estudio de la comunicación. Dentro de este campo, conceptos como identidad visual, mensaje institucional, tono de voz e imagen corporativa son esenciales para definir cómo una organización desea ser percibida y cómo efectivamente es interpretada por su entorno. En el caso de las ONG estos elementos no solo representan aspectos formales de diseño, sino que se alinean con los valores éticos, sociales y culturales que promueven, ya que un desfase entre uno u otro puede generar un quiebre en la credibilidad. Así, la comunicación corporativa gestiona los mensajes explícitos que se emiten, y la coherencia simbólica y ética de la organización en el imaginario social.

Ahora bien, desde las décadas de 1970 y 1980, comenzó a consolidarse el uso del término comunicación organizacional, especialmente en el ámbito académico y empresarial. Este concepto incorpora matices importantes que conviene distinguir. Egea (2001) define la comunicación organizacional como el conjunto de procesos comunicativos que ocurren dentro de una organización, priorizando los flujos de información interna, las relaciones entre miembros y la cultura organizacional. Este enfoque pone énfasis en la gestión del conocimiento, la coordinación operativa y la mejora del clima laboral.

Ante esta ambigüedad, y con el fin de brindar claridad conceptual en el presente trabajo, se propone la siguiente clasificación operativa:

- **Comunicación organizacional:** Toda forma de comunicación que ocurre dentro de la organización, incluyendo comunicación interna, flujos horizontales y verticales, cultura organizacional y gestión del conocimiento.
- **Comunicación corporativa:** Estrategias dirigidas a proyectar la identidad, imagen y reputación de la organización hacia el entorno, incluyendo comunicación externa, relaciones públicas, posicionamiento institucional y vocería pública.

Por ejemplo, en el caso de una ONG como Amnistía Internacional, la comunicación organizacional se ve reflejada en su gestión interna de voluntariado y sus manuales de activismo; mientras que su comunicación corporativa, se expresa en campañas como “Tu firma puede salvar vidas”, donde proyectan su imagen institucional, activan redes sociales, etc. Para fines de este trabajo, usaremos ambos términos como sinónimos, ya que en la práctica utilizar su diferenciación es poco común y se ubica en un contexto sobre todo puramente académico.

Dentro de la comunicación corporativa, hay también dos pilares esenciales. Para Gallardo y Micaletto (2018), son la identidad corporativa y la imagen corporativa. Cada una de estas dimensiones se pueden entender de la siguiente manera:

- **Identidad corporativa:** esta se construye desde la cultura interna de la organización y sintetiza los valores, principios y propósito de la organización (Gallardo & Micaletto, 2018). Los componentes de esta identidad son los símbolos y sonidos. Los primeros, incluyen elementos visuales como logotipos, emblemas o íconos que representan a la marca, mientras que los sonidos son elementos auditivos distintivos

como *jingles* o melodías asociados. En el ámbito de las organizaciones de tercer sector, Amnistía Internacional representa un caso ilustrativo. Esta ONG dedicada a defender los derechos humanos, ha construido una identidad basada en la ética, la independencia y el compromiso con la dignidad humana. Su logotipo, una vela encendida envuelta en un alambre de púas, condensa visualmente su misión, que es llevar luz donde reina la represión y denunciar las violaciones a los derechos fundamentales de las personas. Esta coherencia entre su línea gráfica, su lenguaje comunicacional y sus campañas globales, refuerzan su autoridad moral y activismo. El nombre mismo de la organización evoca justicia y perdón, atributos centrales en su narrativa, permitiendo que se posicione como una marca sólida y reconocida en el mundo. Construir una identidad contingente requiere de un estudio detallado que permita identificar y destacar elementos como el nombre de la organización, el eslogan, el logo, la página web, las redes sociales y los colores institucionales, para asegurarse de que sean fácilmente reconocibles y accesibles al público (Egas & Yance, 2018).

- **Imagen corporativa:** corresponde a la percepción que los públicos interno y externo tienen de la organización (Mejía & Zarta, 2010; Egas & yance, 2018). Una identidad sólida facilita una imagen positiva, pero incoherencias pueden dañarla significativamente. Esta imagen debe estar diseñada acorde con la filosofía de la empresa y debe estar en concordancia con la focalización estratégica de esta (Mejía y Zarta, 2010). Por ejemplo, durante la vigésima Cumbre Mundial de las Naciones Unidas sobre el cambio climático (COP20) en diciembre de 2014 en Lima, activistas de Greenpeace, una ONG internacional dedicada a la defensa del medio ambiente, ingresaron a la zona arqueológica de las Líneas de Nazca y dejaron un mensaje, escrito sobre las arenas de este lugar intangible, para llamar la atención de los líderes

que asistían al evento internacional. Esta intervención fue realizada en una zona considerada patrimonio cultural de la humanidad, provocando un daño físico al terreno que forma parte del área arqueológica. Aunque Greenpeace respaldó inicialmente la acción, esto generó una fuerte reacción pública y oficial, incluyendo una denuncia penal y una posterior condena a uno de los implicados. Tres años después, Greenpeace se vio obligada a al pago de una reparación civil, lo que provocó un daño reputacional significativo en su imagen.

A pesar de sus diferencias conceptuales, las diversas formas de comunicación comparten un objetivo fundamental: construir y mantener relaciones eficaces tanto con los públicos internos como con los externos. Sin embargo, cada autor las conceptualiza de distinta manera, revelando enfoques divergentes respecto a sus dimensiones, alcances y estrategias. Así, se generan zonas de convergencia teórica. Mientras algunos autores destacan el papel central de la identidad corporativa, enfatizando la gestión de la imagen, la reputación y el posicionamiento institucional; otros, parten de señalar la transparencia y la coherencia de los mensajes organizacionales como aspectos fundamentales.

Estas variaciones no deben entenderse como contradicciones, sino como expresiones de la complejidad del campo de la comunicación, el cual ha evolucionado desde enfoques funcionalistas hacia modelos más integrales. En consecuencia, no existe una única forma de conceptualizar ni de aplicar la comunicación en las organizaciones; por el contrario, se trata de un campo en el que se expresan diferentes formas de comunicación, que a su vez se entrelazan y se adaptan en función del contexto, los objetivos institucionales y las características del entorno.

Es importante reconocer que, en el campo de la comunicación en las empresas e instituciones, existe una brecha entre la teoría y la práctica. Mientras que los manuales y

textos especializados ofrecen una visión estructurada, segmentada y aparentemente ordenada de los conceptos, funciones y roles, la realidad profesional suele demandar mayor flexibilidad, adaptabilidad e incluso, por así decirlo, improvisación. En ese sentido, en muchas organizaciones, sobre todo pequeñas, un solo profesional de la comunicación puede asumir múltiples funciones, que abarcan desde la gestión de redes sociales hasta la vocería institucional, pasando por el diseño gráfico, las relaciones públicas o la comunicación interna.

Estas múltiples funciones provocan que se diluyan las fronteras entre especialidades, lo que dificulta la delimitación clara de las responsabilidades de cada área comunicacional. Como consecuencia, el ejercicio profesional puede desviarse de un camino hacia la especialización, generando tensiones entre lo que se espera según el marco teórico y lo que realmente ocurre en el terreno.

Por lo tanto, comprender cómo se estructuran y operan los conceptos en el contexto específico de cada organización es clave para un análisis más certero. Este ejercicio de reflexión permite no solo tener claro el "deber ser" en la comunicación corporativa, sino también comprender cómo se aplica y adapta en situaciones reales. Así, aunque la teoría proporciona la base para entender los conceptos fundamentales, la práctica se convierte en el espacio donde las dinámicas y la flexibilidad juegan un papel crucial en el desarrollo y ejecución de estrategias comunicacionales.

Y por otro lado, la comunicación corporativa también se clasifica por la orientación de sus mensajes.

- **Comunicación interna:** fomenta la integración, motivación y compromiso. Se orienta a los miembros de la organización, como empleados, voluntarios o directivos, y es fundamental para fortalecer la cohesión institucional.
- **Comunicación externa:** orientada a públicos fuera de la organización, como

donantes, medios, aliados o comunidad en general. Busca construir relaciones estratégicas y visibilizar la labor institucional.

Por ejemplo, una campaña externa que no involucra ni motiva al equipo interno puede fracasar en su ejecución, y una comunicación interna débil puede derivar en inconsistencias hacia la audiencia, dañando la confianza social.

Para lograrlo, es fundamental que los integrantes de la organización comprendan que su rol comunicativo trasciende lo operativo, ya que son portadores de la imagen y los valores institucionales tanto en el ámbito interno como externo. Como señalan Cárdenas y Godoy (2008), el rol de los equipos directivos es determinante, pues recae sobre ellos la responsabilidad de definir e implementar estrategias comunicativas claras, coherentes y ajustadas a los cambios organizacionales, garantizando que la comunicación funcione como un verdadero diálogo institucional, y no solo como una transmisión unidireccional de mensajes corporativos que limita la participación y sentido de pertenencia del equipo.

1.2.2.1. Comunicación interna

La comunicación interna puede entenderse como el conjunto de procesos mediante los cuales los integrantes de una organización comparten información, conocimientos e ideas, con el propósito de generar una comprensión común que facilite el logro de los objetivos institucionales. Este tipo de comunicación se desarrolla tanto en forma vertical —entre directivos y subordinados— como horizontal, es decir, entre colegas o equipos del mismo nivel jerárquico, y tiene una influencia directa en la eficiencia operativa y en la consolidación de la cultura organizacional (Oyarvide et al., 2017).

Gracias a la comunicación interna, las organizaciones no solo pueden coordinar y asegurar el cumplimiento de tareas específicas, sino también gestionar procesos de cambio,

lo que la convierte en una herramienta estratégica. Asimismo, permite dar sentido al propósito organizacional, reforzando los valores que sustentan su identidad institucional (Fuentes, 2007).

Para que la comunicación interna esté alineada con la misión, visión y necesidades de la organización, es necesario integrar diversos elementos que faciliten la articulación entre la institución y su entorno. En esa línea, Blas (2019) propone una perspectiva organizacional que resalta tres aspectos fundamentales:

- Primero, se debe promover la integración entre las áreas transversales —como recursos humanos, finanzas o marketing— y las áreas operativas —como producción, ventas y logística—, asegurando que todos los equipos trabajen en coherencia con las políticas institucionales, los reglamentos de áreas específicas (como calidad o seguridad), y los objetivos generales de la organización. Esta alineación favorece un ambiente laboral positivo, clave para alcanzar las metas colectivas.
- En segundo lugar, es importante fomentar la participación activa de los colaboradores en diversas iniciativas que apoyen la misión institucional. Esto implica conocer y aplicar adecuadamente los reglamentos internos, condición necesaria para gestionar eficientemente los recursos y responder a las expectativas del público. Por ejemplo, en una empresa de servicios al cliente, los trabajadores deben manejar con claridad las políticas de atención, lo que les permite interactuar eficazmente con los usuarios, resolver sus problemas con agilidad y fortalecer la imagen corporativa.
- Por último, se requiere desarrollar estrategias que fortalezcan la imagen institucional, tanto hacia el interior como hacia el exterior de la organización, alineadas con su identidad. Esto significa construir una marca diferenciada que no

solo destaque por su imagen visual, sino también por la calidad del servicio o producto que ofrece. Un ejemplo sería una empresa tecnológica que se distingue no solo por sus innovaciones en diseño, sino también por ofrecer un soporte técnico altamente valorado por sus clientes, lo que consolida una identidad reconocible y competitiva en el mercado.

De acuerdo con Pinto (2017), la comunicación interna puede ser comprendida como una estrategia motivacional estructurada en cuatro niveles interrelacionados, que permiten fortalecer tanto la dinámica organizacional como el compromiso de los colaboradores.

- **Nivel motivacional:** Consiste en la implementación de acciones que refuercen la motivación del personal, ya sea mediante incentivos formales, reconocimientos simbólicos o la creación de un entorno laboral favorable. Ejemplos concretos incluyen premiaciones por productividad, buenas prácticas o aportes estratégicos. Es importante señalar que el reconocimiento no siempre debe ser económico; muchas veces, el hecho de sentirse valorado y parte fundamental del equipo tiene un efecto más duradero y profundo en el compromiso y la productividad.
- **Nivel operativo:** Se orienta a garantizar que la información circule de forma eficiente entre las distintas áreas funcionales, facilitando así la coordinación interdepartamental y el logro de objetivos institucionales. Este nivel destaca la importancia de que cada unidad comprenda su rol dentro de un propósito común, promoviendo el trabajo colaborativo, la optimización de recursos y la ejecución coherente de las metas trazadas.
- **Nivel relacional:** Este nivel tiene como propósito favorecer relaciones fluidas y armónicas entre todos los miembros de la organización, a través del uso adecuado de canales de comunicación entre trabajadores y directivos. La construcción de vínculos de confianza y el conocimiento mutuo contribuyen al bienestar laboral y al

fortalecimiento de la cultura organizacional. Por ejemplo, una relación cordial y respetuosa entre un supervisor y su equipo puede traducirse en un clima positivo y en un mejor desempeño colectivo.

- **Nivel actitudinal:** Este nivel busca fortalecer la identificación de los trabajadores con la filosofía, valores y propósito institucional, generando un sentimiento de pertenencia y compromiso ético con la organización. Se pretende que el personal no solo actúe por una recompensa individual, sino que también se movilice por el bienestar colectivo y la trascendencia de su labor. Esto implica fomentar convicciones sólidas sobre la importancia del rol que cada uno cumple y su impacto en el desarrollo organizacional.

Estos niveles resultan especialmente relevantes para el estudio de la comunicación interna en las organizaciones no gubernamentales (ONG), ya que permiten alinear los fundamentos teóricos con los objetivos estratégicos de este tipo de instituciones, donde la cohesión interna y la motivación de los equipos son clave para la eficacia de sus intervenciones sociales.

Además, Pinto (2017) sugiere que:

La comunicación es un elemento clave de posicionamiento que facilita una gestión participativa. Existen evidencias que la presentan como una estrategia de poder, ya que se convierte en una herramienta efectiva para dirigir y controlar la conducta organizacional. A través de los mensajes y la información, se puede fomentar el alineamiento de los empleados con los objetivos estratégicos de la empresa, influyendo en su compromiso, moral y comportamiento. Esto, a su vez, contribuye a un mejor desempeño, impulsando el cambio y motivando a los trabajadores a alcanzar las metas y objetivos estratégicos establecidos (Pinto, 2017, p. 185).

1.2.2.2. Comunicación externa

La comunicación externa es aquella que emana de áreas específicas de la empresa y se dirige a personas o instituciones que, aunque no forman parte de la organización, tienen alguna relación o interés en ella. Su principal objetivo es promover y fortalecer la imagen institucional, así como difundir su política de trabajo y las acciones realizadas dentro de sus procesos para ofrecer un producto o servicio determinado (Pinto, 2017).

Desde la perspectiva de Apolo et al. (2017), la comunicación externa está orientada a los grupos de interés que están fuera de la organización, tales como los consumidores, proveedores, medios de comunicación, instituciones gubernamentales o socios estratégicos. Se entiende como un proceso mediante el cual la empresa establece un vínculo con estas partes externas para mantenerlas informadas sobre aspectos que puedan ser relevantes para ellas. Esta comunicación se utiliza como una herramienta fundamental en la gestión de la imagen empresarial, buscando posicionar a la organización de manera favorable en la sociedad y en el mercado.

En mi experiencia, ejemplos claros de estos grupos de interés fuera de la organización incluyen a los donantes en el caso de una ONG, que requieren conocer cómo su apoyo contribuye a la misión y a los resultados de la organización, y a las alianzas estratégicas con empresas que podrían estar interesadas en colaborar para lograr objetivos comunes. En ambos casos, la comunicación externa se convierte en un medio clave para mantener la transparencia, generar confianza y asegurar el éxito en los proyectos conjuntos.

Pinto (2017) señala la existencia de los siguientes tipos de comunicación externa:

- **Operativa:** se refiere a la comunicación que se establece con el fin de garantizar que la empresa cumpla con sus actividades diarias. Esta comunicación se lleva a cabo

con diversos públicos externos, como usuarios o clientes (consumidores de la empresa), proveedores y entidades de la administración pública. Este nivel se entiende como las acciones que la organización realiza para llevar a cabo sus operaciones cotidianas, tales como la venta de productos o servicios a través de canales como llamadas telefónicas, correos electrónicos, o el envío de materiales promocionales como catálogos, postales, cartas, brochures, entre otros.

- **Estratégica:** El interés de su aplicación es tener conocimiento acerca de datos importantes relacionados con la competencia, que pudieran influir en el desempeño de la organización. Este nivel de comunicación suele presentarse entre una organización y entidades públicas o privadas, quienes realizan informes semanales, mensuales y/o anuales con respecto a la situación social, económica y política que atraviesa el país, tales como lo suelen hacer las entidades financieras, el Banco Central de Reserva, el Ministerio de Economía y Finanzas, el Instituto Nacional de Estadística e Informática, o incluso, las relaciones con los medios, comunicados de prensa, conferencias, entre otros; y en el ámbito internacional, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Banco Mundial, entre otros.
- **De notoriedad:** Su finalidad es proyectar a la empresa como una entidad responsable, transparente y comprometida con su entorno, mediante la difusión clara de su identidad, actividades, productos o servicios. Esta proyección busca fortalecer su imagen institucional, mejorar su posicionamiento y generar vínculos positivos con sus públicos. Para ello, las organizaciones utilizan diversas estrategias comunicativas, entre las que destacan la publicidad, las campañas promocionales, las donaciones con fines sociales y los patrocinios, que permiten visibilizar su labor e influir en la percepción pública de manera coherente con sus valores y objetivos.

Tomando en cuenta el criterio de Martínez (2015), entre las herramientas que se utilizan para la implementación de los procesos de comunicación externa, se encuentran:

- **Páginas web:** Permiten a las empresas ofrecer información detallada sobre sus productos o servicios, facilitando el acceso a los clientes y mejorando su visibilidad en línea.
- **Comunicados de prensa:** Sirven para transmitir información importante o novedades de la empresa a los medios de comunicación y al público general de manera formal.
- **Correo electrónico:** Facilita la comunicación directa con clientes, proveedores y otros públicos interesados, enviando mensajes personalizados o boletines informativos.
- **Redes sociales:** Ayudan a interactuar con una audiencia más amplia y diversa, promoviendo la marca y creando relaciones más cercanas con los usuarios.
- **Llamadas telefónicas:** Son utilizadas para establecer una comunicación directa y personalizada, lo que permite resolver dudas y establecer relaciones comerciales más cercanas.
- **Entrevistas:** Se emplean para presentar en profundidad los puntos de vista o logros de la empresa a medios o públicos clave, fortaleciendo su imagen.
- **Ruedas de prensa:** Se organizan para comunicar eventos importantes o novedades, permitiendo a los medios hacer preguntas y obtener más detalles sobre los anuncios hechos por la empresa.

Asimismo, la utilización de las herramientas detalladas dependerá de la forma en que la organización desee darse a conocer con su público externo. Al igual que los procesos de comunicación interna, la comunicación externa también debe contar con una

planificación debidamente detallada, tomando en cuenta la realidad de la institución y su posición frente a los públicos externos.

Un ejemplo de comunicación externa es el caso de la campaña “Stand Up” de L’Oréal Paris. En el 2022, esta campaña se llevó a cabo en alianza con Ayuda en Acción para combatir el acoso callejero en espacios públicos a través de la metodología de las 5D (distráer, delegar, documentar, desahogar y dirigirse al acosador). La empresa de belleza femenina creó una plataforma y una serie de talleres para empoderar a las niñas y mujeres bajo esta metodología. Las acciones se desarrollaron de manera estratégica y con un enfoque multidisciplinar, que además alcanzó a capacitar a miembros del equipo para que puedan ser mentores y capacitadores. Desde una perspectiva comunicacional, esta campaña evidenció cómo una organización puede proyectar su identidad y valores hacia públicos externos, articulando mensajes coherentes y herramientas de sensibilización social.

Figura 1:

Campaña “Stand Up” de L’Oréal Paris



Fuente: Página web Ayuda en Acción (<https://ayudaenaccion.org.pe/>).

Tabla 1

Cuadro comparativo de las dimensiones de la comunicación corporativa

Tipos	Concepto	Característica
Comunicación corporativa	Estrategias para proyectar imagen, identidad y reputación institucional. Conjunto de procesos internos y externos.	<ul style="list-style-type: none"> ● Facilita el alineamiento de los objetivos organizacionales con las actividades diarias. ● Asegura la consistencia del mensaje en todos los niveles de la empresa. ● Gestión del conocimiento.
Identidad corporativa	Manifestación simbólica y cultural de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> ● Nombre ● Valores ● Misión y visión ● Logotipo ● Eslogan ● Narrativa visual y verbal
Imagen corporativa	Apreciación de la entidad ante los ojos del público externo e interno.	<ul style="list-style-type: none"> ● Validez ● Reputación ● Reconocimiento ● Legitimidad
Comunicación interna	Mensajes y flujos de información dirigidos a miembros internos.	<ul style="list-style-type: none"> ● Mejora la integración de equipos. ● Apoya la motivación y el compromiso de los empleados. ● Mejora el clima laboral y la cultura organizacional.
Comunicación externa	Comunicación dirigida a públicos fuera de la organización, como clientes, audiencia y aliados.	<ul style="list-style-type: none"> ● Fomenta relaciones con socios estratégicos. ● Refuerza la presencia de la marca en el mercado.

Fuente: elaboración propia

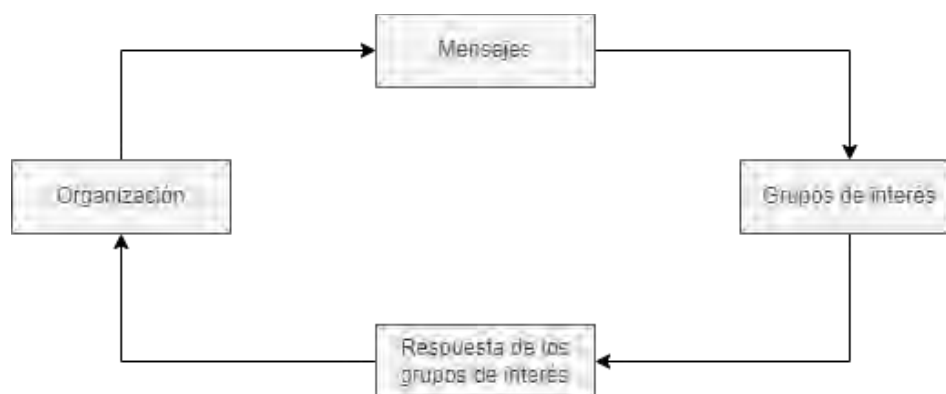
Al analizar la comunicación corporativa, se observa que las categorías interna y externa no funcionan de manera aislada, sino como partes de un mismo sistema. Y su verdadera importancia radica en la capacidad de integrarlas para construir coherencia institucional. Por ello, más que clasificarlas, el desafío para una ONG es articularlas en un flujo continuo que alinee valores, prácticas y narrativas con la misión social que persigue.

1.2.3. Gestión estratégica de la comunicación corporativa

La gestión estratégica de la comunicación corporativa es fundamental dentro de la planificación de las organizaciones modernas. El entorno, cada vez más competitivo, exige tener la capacidad de comunicar eficientemente aspectos base de una empresa como su visión, misión, productos, servicios, valores. A raíz de su importancia, se han desarrollado diversas propuestas de implementación, de las cuales, Díaz (2019) consolidó un modelo de gestión estratégica que se centra en la planificación y organización de los mensajes dirigidos a los grupos de interés (clientes, socios, trabajadores). Esta creación de los mensajes implica también su seguimiento y análisis, pues es lo que va a permitir ajustar la comunicación y construir una imagen positiva de la organización.

Figura 2

Gestión estratégica de comunicación corporativa de Díaz (2019)



Nota. Tomado de Díaz (2019) “La imagen corporativa y su relación con la reputación corporativa de la empresa prestadora de servicios Emapat S.A. Madre de Dios 2018”.

En primer lugar, la organización tiene un papel fundamental para garantizar que los mensajes y las acciones comunicativas estén alineados con los objetivos y valores de la empresa ya que supone la estructuración de procesos, recursos y responsabilidades para diseñar, ejecutar y revisar las actividades de comunicación de forma eficaz (Argenti, 2014). Es decir, no es suficiente emitir mensajes formulados correctamente, se tiene que trazar una ruta de trabajo que establezca recursos, etapas y responsables. Un ejemplo de la importancia de esta coordinación ocurrió como parte de mi experiencia en la Fundación Ayuda en Acción cuando recibimos, de la sede central en España, pautas de las campañas globales sin consulta previa ni adaptación del contenido gráfico y escrito al contexto peruano. Esta falta de adaptación generó un disloque comunicativo, puesto que los mensajes estaban dirigidos a un público europeo y no consideraban las particularidades locales, sociales ni culturales, afectando la eficacia de la estrategia comunicativa.

Las organizaciones requieren conocer y determinar cuáles son los *insights* que conectan directamente con el público objetivo y detectar qué acciones de los grupos de interés serán considerados como indicadores clave para instaurar una comunicación

corporativa eficiente. En comunicación, un *insight* es un hallazgo, una verdad o percepción latente del público, que, al ser descubierta, permite generar mensajes idóneos y auténticos. Es aquello que el público siente, piensa o teme, pero que muchas veces no verbaliza. Por ejemplo, en campañas contra la violencia de género, un *insight* frecuente es: “Tengo miedo de hablar porque no me van a creer”; en campañas ambientales, puede ser: “Sé que contamina, pero siento que lo que yo haga no hará diferencia”.

Conocer estos *insights* permite a las organizaciones diseñar mensajes que no solo informen, sino que generen identificación emocional y movilicen a la acción. Al mismo tiempo, deben analizar cuáles serán las conductas o respuestas esperadas por parte de sus grupos de interés, las que serán indicadores para evaluar la efectividad de la estrategia comunicacional.

Asimismo, es imprescindible considerar con qué recursos cuenta la organización, entendidos como presupuesto económico y capital humano (equipo de comunicación, voluntarios, voceros), infraestructura (plataformas digitales, canales propios), redes de alianzas y materiales de apoyo. Estos recursos determinan el tipo de estrategia que puede ejecutarse y el alcance que se puede lograr.

En ese sentido, Capriotti (1999) plantea que toda estrategia de comunicación debe responder de manera clara a tres preguntas. En primer lugar:

- ¿Qué quiere la organización que haga cada uno de los grupos de interés?
- ¿Qué recursos tiene disponibles?
- ¿Cuál es la reputación de la organización?

En segundo lugar, el mensaje desempeña un papel crucial en la construcción de la imagen y la reputación de la empresa, así como en el establecimiento de relaciones sólidas

con los diferentes *stakeholders* para transmitir de manera efectiva la identidad, los valores, la visión y los objetivos de la empresa, así como para influir en las percepciones y actitudes de los públicos clave (Díaz, 2019). Por lo tanto, las organizaciones deben responder a las siguientes interrogantes:

- ¿Cuál es el mejor canal de comunicación?
- ¿Cómo se deben utilizar los canales de comunicación?
- ¿Cómo se debería estructurar el mensaje de la organización?

En tercer lugar, los grupos de interés -conocidos como *stakeholders*- son aquellos individuos, grupos o entidades que pueden influir o verse afectados por las actividades y decisiones de una organización. Puede incluir a empleados, clientes, proveedores, accionistas, medios de comunicación, organizaciones no gubernamentales (ONG), comunidades locales, reguladores gubernamentales y otros actores relevantes para la empresa (Díaz, 2019). Por consiguiente, la organización debe analizar las siguientes propuestas de investigación:

- ¿Cuáles son los grupos de interés de la ONG?
- ¿Cuál es su actitud frente a la organización y al tema de comunicar?

Posteriormente, de acuerdo a la respuesta de los grupos de interés, que permite reconocer la naturaleza de la comunicación, la calidad de las relaciones con la empresa y las expectativas de los *stakeholders* (Díaz, 2019), las preguntas que se deben analizar en la organización para fortalecer la comunicación corporativa son:

- ¿La respuesta de los grupos de interés era la deseada por la organización?
- ¿Debería la organización revisar y modificar su mensaje en función de las respuestas y expectativas manifestadas por los distintos grupos de interés?

Un ejemplo emblemático de cómo estas preguntas pueden influir en la estrategia comunicacional es el caso de la campaña “Real Beauty” de Dove (Unilever), lanzada en 2004. En un primer momento, la campaña buscaba empoderar a mujeres “reales” al mostrar cuerpos diversos, alejándose del ideal de belleza hegemónico. Sin embargo, tras años de éxito, diversas respuestas críticas (ver figura 3) comenzaron a emerger desde sectores feministas y académicos, quienes señalaron incoherencias entre el mensaje inclusivo de Dove y la lógica comercial corporativa. Ya que, por ejemplo, mientras Dove promovía un mensaje de autoestima femenina, su empresa matriz Unilever, comercializaba productos como Fair & Lovely (que cambió de nombre a Glow & Lovely), una crema blanqueadora en Asia, que reforzaba estereotipos raciales. Esto obligó a la marca a reformular algunos mensajes y redirigir parte de su estrategia, mostrando cómo la lectura de las respuestas del público puede redefinir una narrativa empresarial.

Figura 3

Contradicción en el discurso de Unilever: campaña de blanqueamiento de piel (Fair & Lovely) frente al discurso inclusivo de Dove.



La imagen muestra la promoción de un ideal de belleza basado en el blanqueamiento de piel que fue cuestionado por activistas y periodistas. La crítica de la periodista Amanda Hodge expresa el rechazo hacia la contradicción entre el mensaje

comercial y los valores inclusivos promovidos por otras marcas del mismo conglomerado.

Tal como lo plantea Díaz (2019), la comunicación corporativa es un proceso dinámico que necesita de planificación y seguimiento. Se deben comprender las razones que mueven a los *stakeholders* o grupos de interés, así como definir los mensajes y canales de comunicación más adecuados para influir en las percepciones y actitudes.

1.2.4. Marco estratégico para las ONG

La comunicación corporativa orientada al posicionamiento de marca ha generado un notable interés, lo que ha permitido delimitar con mayor claridad sus principales fases: investigación, planificación e implementación (De la Fuente, 2019).

En la fase de investigación, se realiza un análisis de la situación a través de la revisión de la imagen institucional, su reputación, sus fortalezas y debilidades en comunicación. En simultáneo, se señala oportunidades y amenazas en el entorno (una de las técnicas es el análisis FODA); luego se identifica los *stakeholders* para determinar los grupos de interés de la empresa y analizar sus necesidades, expectativas y percepciones; también se analiza la audiencia para segmentar y comprender mejor a los diferentes públicos objetivos y sus preferencias de comunicación; y, por último, se evalúa los canales de comunicación con la premisa de identificar su eficacia (Casalino, 2022; de la Fuente, 2019).

En la fase de planificación, se establecen objetivos claros para la imagen de la marca, para aumentar la participación del cliente y fortalecer las relaciones con los empleados; desarrollo de estrategias mediante creación de contenido relevante y atractivo, la participación en eventos institucionales, y el desarrollo de relaciones con los medios de comunicación; una adecuada selección de mensajes claves de la marca; y, planificación de

las actividades según los objetivos (Casalino, 2022; de la Fuente, 2019).

Un ejemplo de ello fue la campaña #NiñasConIgualdad de la ONG Plan International, implementada en diversos países de América Latina un año antes de la pandemia. Esta campaña se desarrolló en el marco del Día Internacional de la Niña, conmemorado cada 11 de octubre, y tuvo como objetivo posicionar a la organización como referente en temas de igualdad de género y derechos de la infancia. La planificación contempló mensajes enfocados en el empoderamiento de niñas, el uso de testimonios, activaciones digitales con influencers juveniles, y alianzas con medios nacionales para asegurar cobertura. Gracias a su estrategia, la campaña alcanzó visibilidad y generó un vínculo emocional con el público objetivo.

En consideración a la fase de implementación, se establece la ejecución de actividades para mantener la coherencia y consistencia en los mensajes y la imagen de la empresa en todos los canales y puntos de contacto; monitoreo de resultados en la evaluación del impacto de la comunicación corporativa; protocolos de gestión de crisis; desarrollo de una exposición de los resultados; y, fortalecimiento de la retroalimentación (Casalino, 2022; de la Fuente, 2019).

Un ejemplo ilustrativo de estas fases puede observarse en la campaña “El país que queremos”, de la ONG Plan International Perú, que se desarrolló en marzo del 2025, con motivo del Día Internacional de la Mujer (8 de marzo). En lo correspondiente a la fase de investigación, se observan datos y cifras estadísticas de violencia de género en adolescentes, así como un trabajo previo en comunidades. En la fase de planificación, se identifican objetivos de comunicación orientados a la visibilidad, posicionamiento y movilización ciudadana. En la fase de implementación, se difundió material en formato audiovisual como testimonios, spots, campañas digitales y participación comunitaria lo que fortaleció su alcance y legitimidad frente a su audiencia.

Con base en esos hallazgos, la ONG podría haber desarrollado una estrategia que incluya:

- La creación de cápsulas audiovisuales que cuenten testimonios de estudiantes que accedieron a becas o tecnología educativa gracias al proyecto, difundidas en redes sociales con subtítulos y edición accesible.
- La organización de ferias educativas comunitarias, donde los beneficiarios presenten sus avances y se refuerce el vínculo emocional con el entorno.
- La firma de convenios con radios regionales y diarios locales para la publicación mensual de reportes de impacto social.

En el caso de la Fundación Ayuda en Acción Perú, muchos de estos principios fueron aplicados a partir del 2021 y otros ya se venían haciendo. Por ejemplo, cuando ingresé a trabajar, las redes sociales eran gestionadas por la agencia de comunicación Rocoto y mi rol como responsable de comunicaciones implicó la supervisión y creación conjunta de contenidos para alinearnos con los objetivos y valores de la marca. Durante ese período, realizamos un análisis de las publicaciones anteriores y un *benchmarking* (técnica para analizar y comparar a una empresa con sus competidores directos e indirectos) para comprender mejor cómo se comporta la audiencia de potenciales donantes o seguidores en redes sociales. En el 2022, cambiamos de agencia, para mejorar la estrategia de comunicación, porque la propuesta actual no reflejaba adecuadamente la labor de la fundación, los contenidos se presentaron con un enfoque visual infantil y genérico sin llegar a transmitir la profundidad de la intervención. A partir de entonces, empezamos a trabajar con la agencia Pasaporte, especializada en servicios de branding, gestión de redes sociales y campañas publicitarias, con quienes implementamos una estrategia más cercana, que incluyó entrevistas a profundidad por videollamada a padrinos y madrinas (donantes), como parte de la investigación inicial y esto marcó una diferencia en el punto de partida

para conocer mejor a nuestro público objetivo.

Si nos situamos en la fase de implementación, el equipo de fidelización, liderado por la comunicadora Carelli Taboada, especialista en dirección gráfica y creativa y estrategias de fidelización, organizó en el 2022 una reunión en Cusco con beneficiarios, como parte de un proceso de rendición de cuentas para garantizar la transparencia de los logros obtenidos durante el 2021. No obstante, este tipo de encuentros se discontinuó. En la actualidad, la rendición de cuentas se mantiene mediante la publicación anual de una memoria institucional que recoge los principales proyectos ejecutados, sus resultados, aprendizajes, cifras y fuentes de financiamiento. La comunicación corporativa en la estrategia de posicionamiento de marca se presenta como una necesidad para las organizaciones que buscan mantenerse competitivas y generar confianza en un entorno que es cambiante e incierto.

Apoyándonos en este ejemplo, más que una característica, la transparencia debe entenderse como una obligación de las organizaciones no gubernamentales (ONG), en la medida que gestionan fondos públicos o privados destinados al desarrollo social. Esta responsabilidad implica informar de manera clara, accesible y oportuna sobre sus actividades, resultados y uso de recursos, cumpliendo con los principios de rendición de cuentas frente a sus miembros, donantes y comunidades beneficiarias. Sin embargo, no todas las ONG cumplen plenamente con esta exigencia, lo que ha generado cuestionamientos sobre su legitimidad en diversos contextos. Además, el enfoque tradicional de la transparencia, centrado en datos financieros o logros técnicos, a menudo carece de una conexión emocional significativa con sus audiencias. Como señala Salvador (1999), la ausencia de vínculos comunicativos bidireccionales o multidireccionales limita la capacidad de las ONG para establecer relaciones sólidas con donantes, aliados estratégicos y comunidades beneficiarias

Para fortalecer su impacto, las ONG no solo deben informar sobre lo que hacen, sino también comunicar cómo sus acciones transforman vidas, apelando a la empatía y la confianza. Las marcas sociales son aquellas iniciativas, de ONG o de empresas con enfoque social, que desarrollan estrategias orientadas a generar un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente. A diferencia de las marcas tradicionales, no se centran únicamente en la venta de productos o servicios, sino en promover valores, proyectos y acciones transformadoras. De esa manera, y en línea con lo explicado por Salvador (1999), si las marcas sociales no logran consolidar una identidad sólida y atractiva para su audiencia, ya sean beneficiarios, donantes o aliados estratégicos, será difícil establecer una identificación o conexión emocional con las causas y objetivos que promueven.

Por ejemplo, una marca social reconocida es TECHO, una organización presente en diversos países de América Latina, como Perú, Paraguay, Chile y Argentina, y que trabaja para erradicar la pobreza extrema mediante la construcción de viviendas de emergencia y la movilización comunitaria. Uno de los elementos de su posicionamiento institucional ha sido el diseño de una identidad comunicacional coherente con su misión, lo que les ha permitido generar una conexión significativa con sus audiencias, permitiéndoles atraer tanto a voluntarios como a donantes que buscan colaborar con una causa tangible y de impacto social.

Cabe mencionar también que, a lo largo de los años, la reputación de las ONG ha sido controversial y, en muchos casos, negativa. Aunque este tipo de organizaciones desempeñan un rol fundamental en el ámbito humanitario, social y económico, existe un alto grado de desconfianza por parte de la población. La falta de transparencia en el uso de sus fondos y los casos de corrupción que han comprometido a varias instituciones han contribuido a generar una opinión desfavorable hacia el sector. En este sentido, una reputación sólida no puede construirse únicamente desde la comunicación externa, sino que

debe gestarse internamente, a través del compromiso ético y operativo de todos los niveles de la organización: directivos, aliados estratégicos, colaboradores y voluntarios.

En 2017, por ejemplo, una auditoría interna reveló que se malversaron más de seis millones de dólares destinados a combatir el ébola en Liberia, Guinea y Sierra Leona entre 2014 y 2016. Los fondos, canalizados a través de la Federación Internacional de la Cruz Roja (IFRC), fueron desviados por trabajadores mediante prácticas como sueldos ficticios, facturas falsas y sobrepagos en suministros. Aunque la organización anunció una política de “tolerancia cero” con la corrupción, el caso generó serias dudas sobre la transparencia en la gestión de recursos y afectó la reputación institucional de la IFRC.

1.2.5. Importancia de la comunicación corporativa en las ONG

La comunicación corporativa en las organizaciones no gubernamentales (ONG), cumple un rol estratégico en la transmisión de mensajes institucionales y en el cumplimiento de objetivos de captación, orientados a la atracción y fidelización de donantes, tanto potenciales como actuales, así como asegurar la sostenibilidad de los proyectos y dar visibilidad al impacto social de la organización.

A diferencia de empresas con fines de lucro, las ONG enfrentan un desafío adicional, porque deben alcanzar a sus audiencias, generar confianza y promover cambios de conducta que contribuyan a reducir brechas estructurales, todo ello con recursos habitualmente limitados. Por ello, la comunicación corporativa se convierte en una herramienta importante para asegurar la continuidad de la labor social.

Mi experiencia profesional refleja estas dinámicas desde distintos enfoques. Durante mis estudios del diplomado de Producción Ejecutiva Audiovisual en Chile (2019), fui voluntaria en la Fundación Amanoz, una organización dedicada a acompañar a adultos mayores en casas hogar. Allí observé cómo, incluso sin inversión en medios pagados, la

comunicación basada en la cercanía humana, la interacción directa y el “boca a boca” generaba un impacto social significativo. Esta experiencia demostró cómo, en contextos comunitarios, la comunicación puede fortalecer la misión institucional con recursos mínimos.

Más adelante, en la Fundación Ayuda en Acción (2023), viví un enfoque distinto, enfocado en la comunicación externa hacia donantes y aliados. Durante las campañas,

“Familias en emergencia” y “Educación en emergencia”, desarrolladas para atender a comunidades afectadas por el desborde del río en Piura, participé en la elaboración de

contenidos para envíos automatizados de correos electrónicos dirigidos a una base de donantes recurrentes. Esta estrategia superó la meta de recaudación gracias a mensajes directos y personalizados. Comunicarse con un público ya comprometido resultó no solo

ser más eficiente, sino más rentable. En paralelo, la misma campaña difundida orgánicamente en Facebook, Instagram, TikTok y LinkedIn tuvo un bajo impacto. Esto se debió, probablemente, a una narrativa poco clara, y una segmentación genérica, lo que

dificultó llegar al público en un contexto de emergencia. Esta diferencia evidenció la importancia de una comunicación corporativa planificada y multicanal, capaz de adaptar los mensajes según la naturaleza de cada audiencia, el canal de difusión y la etapa de relación en la que se encuentre cada donante o aliado al momento de recibir la información.

Este tipo de experiencias permiten ilustrar lo que diversos autores han planteado respecto al rol estratégico de la comunicación en las ONG. Como señala Eiró-Gomes (2019), una comunicación estratégica permite construir la identidad de la organización y

establecer redes de cooperación que maximizan los recursos existentes para generar cambios en las comunidades. Asimismo, la comunicación desempeña un papel fundamental en la construcción de una marca sólida, al singularizar y diferenciar a la organización frente a otras entidades con misiones similares (Santos, 2009).

La comunicación es esencial para fortalecer la transparencia y la confianza con los donantes y beneficiarios, aspectos clave para garantizar el apoyo financiero y el uso eficiente de los recursos. Como destacan Costa & López (2015), la comunicación corporativa dinamiza procesos de cambio organizacional, ya que permite diagnosticar áreas de mejora, optimizar la coordinación interna e impulsar nuevas formas de interacción con las comunidades. Estas acciones ajustan estrategias y operaciones para representar con mayor fidelidad la misión y visión institucional, consolidando la relevancia de las ONG.

1.3 ¿Las ONG deben adaptarse a las tendencias de comunicación?

En el marco de la comunicación corporativa, ya hemos visto que la proyección de una ONG depende tanto de la coherencia de su identidad interna como de la fuerza de su mensaje externo. Las estrategias de comunicación entendidas como acciones planificadas y estructuradas para alcanzar objetivos específicos, son la herramienta clave para lograr esa conexión. Estas estrategias incorporan una variedad de enfoques que incluyen técnicas, medios y metodologías para transmitir mensajes de manera efectiva (Mefalopulos y Kamlongera, 2008).

Como señaló Arnoletto (2007), la planificación organizacional no debe basarse únicamente en escenarios ideales. Es fundamental analizar el entorno real y prever diferentes escenarios posibles, para diseñar estrategias adaptadas que permitan resultados efectivos frente a los desafíos identificados. Si bien Arnoletto (2007) hace referencia a organizaciones privadas, su análisis se puede aplicar a las ONG. En ese sentido, siguiendo a Arnoletto (2007) las organizaciones enfrentan desafíos significativos debido a tres factores:

- **Avances tecnológicos:** el constante desarrollo en materia tecnológica transforma la

manera en que operan las organizaciones. Estas deben adaptarse rápidamente a los cambios para mantenerse relevantes y competitivas en un entorno que evoluciona constantemente.

- **Globalización:** el proceso de globalización ha modificado las dinámicas económicas, culturales y sociales. Esto exige que las organizaciones ajusten sus estrategias para responder a nuevas oportunidades y desafíos generados por la interconexión mundial.
- **Cambios en las expectativas sobre el futuro:** las expectativas de las personas y las sociedades evolucionan de forma continua, lo que obliga a las organizaciones a anticiparse a las nuevas demandas y necesidades emergentes en su entorno.

Frente a estos factores, las organizaciones deben desarrollar estrategias que no solo permitan una respuesta ágil a los cambios inmediatos, sino que también sean sostenibles a largo plazo. Este enfoque asegura su capacidad para adaptarse de manera efectiva y garantizar su permanencia en un contexto cada vez más dinámico.

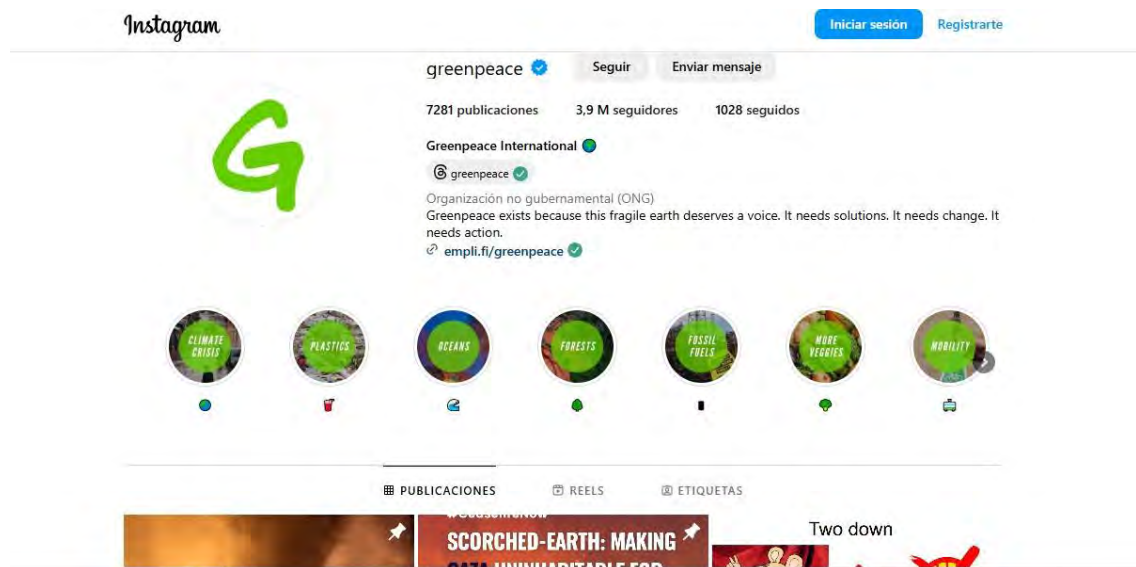
En ese aspecto, el marketing digital se ha establecido como un recurso necesario. Al apoyarse en canales digitales como las redes sociales, los blogs, las páginas web y las relaciones públicas, permite a las ONG ampliar su alcance, fortalecer su imagen y construir relaciones directas con sus públicos.

Un claro ejemplo de la implementación efectiva de estas estrategias de marketing digital lo encontramos en Greenpeace. Esta organización ha logrado utilizar redes sociales, blogs y su sitio web para movilizar a sus seguidores, difundir mensajes sobre el cambio climático y generar conciencia sobre la conservación del medio ambiente. A través de plataformas como Facebook, Twitter e Instagram, Greenpeace no solo informa sobre campañas de preservación, sino que también incita a la acción, convoca a eventos de

protesta y recauda fondos para sus proyectos. Este uso estratégico de la comunicación digital demuestra cómo una ONG puede vivir y prosperar en el contexto actual, donde la conexión con el público y la visibilidad son fundamentales para la supervivencia y el éxito de sus iniciativas.

Figura 4

Instagram de Greenpeace



Fuente: Instagram

En la imagen se puede observar el perfil oficial de Greenpeace International en Instagram. La organización cuenta con más de 3.9 millones de seguidores y utiliza esta plataforma como parte de su estrategia de marketing digital para difundir sus campañas ambientales. En la imagen se observan historias destacadas clasificadas por temas clave como *Climate Crisis* (crisis climática), *Plastics* (plásticos), *Oceans* (océanos), *Forests* (bosques), *Fossil Fuels* (combustibles fósiles), *More veggies* (más verduras) y *Mobility* (movilidad), lo que evidencia una organización temática del contenido para facilitar el acceso de su audiencia a diferentes ejes de acción.

Las organizaciones suelen proponer una estrategia de comunicación basada en el

desarrollo de campañas publicitarias para hacer llegar el mensaje de captación o posicionamiento que se necesita en ese momento a través de conectar la marca con las ideas, las necesidades, los deseos, las emociones o los sentimientos de la audiencia, independientemente de cuál sea su nación de origen o ubicación (Rubio, s.f.).

Coca-Cola es otro ejemplo de cómo conectar la marca con los deseos, emociones y sentimientos de la audiencia a nivel global. Coca-Cola, en su campaña "Comparte una Coca-Cola", utilizó un enfoque de comunicación estratégica para conectar emocionalmente con los consumidores. En esta campaña, la marca reemplazó su logo en las botellas con nombres propios, lo que permitió que las personas se sintieran personalizadas y conectadas directamente con el producto. Aunque esta campaña fue implementada por una empresa privada, demuestra cómo una comunicación estratégica basada en la identificación emocional puede fortalecer el posicionamiento de marca a escala global.

Para el caso de las organizaciones sin fines de lucro, también existen ejemplos que evidencian cómo el vínculo emocional puede ser movilizado con fines de transformación social. Tal es, nuevamente, el caso de la campaña “#NiñasConIgualdad” de Plan International. Esta campaña apeló a emociones como la indignación frente a la injusticia y la esperanza de un futuro más equitativo, mostrando testimonios reales de niñas que enfrentan barreras sociales para acceder a educación, salud o protección. A través de contenido audiovisual, publicaciones en redes sociales e intervenciones públicas, la organización generó una campaña empática que fortaleció su posicionamiento institucional y amplió su base de apoyo.

Otro caso se evidenció durante la crisis sanitaria ocasionada por la COVID-19, cuando las ONG de diversos países enfrentaron el desafío de reorientar sus estrategias comunicativas. La ONG TECHO implementó campañas digitales de recaudación para

atender comunidades vulnerables en asentamientos informales. Y PRISMA, en Perú, difundió información sanitaria en zonas rurales del Cusco mediante redes sociales y plataformas comunitarias. TECHO y Prisma son ejemplos de cómo algunas organizaciones supieron adaptar sus mensajes y canales a las nuevas condiciones. En ese contexto, fue fundamental que los mensajes transmitidos fueran claros, veraces y culturalmente adecuados, a fin de evitar malentendidos que pudieran dañar su imagen institucional o debilitar la confianza con los destinatarios. La capacidad para ajustar su comunicación a contextos complejos y audiencias diversas se consolidó como un factor importante en la preservación de su legitimidad y en la efectividad de su labor social durante la emergencia (Márquez et al., 2023).

En consecuencia, se debe tener en consideración que la estrategia de comunicación debe apuntar al establecimiento de nuevos estándares con su forma de comunicar y su eficacia a través de investigaciones de mercado previas que resalten lo humano y en el conocimiento de aspectos que son universales como deseos, sentimientos y emociones para generar un mayor impacto en las audiencias (Rubio, s.f.).

Estas definiciones sitúan la comunicación corporativa como una función clave dentro de la organización. En este sentido, Valle-Arellano et al. (2023) proponen una perspectiva que la concibe como un sistema de gestión de relaciones públicas, que abarca tanto las estrategias de posicionamiento de marca como las características de la línea gráfica, es decir cómo se materializa la identidad visual de la organización como los colores institucionales o la tipografía.

Por lo tanto, se abarca el concepto de organización de la manera en cómo se quiere ver y conocer a una organización no gubernamental (ONG). Es necesario precisar que las ONG, como su nombre lo indica, no están ligadas al Estado, a pesar de que sí pueden recibir financiación estatal como fondos concursables, y su propósito siempre es desarrollar

proyectos con impacto social. Por eso son definidas como organizaciones sin fines de lucro, que realizan proyectos sociales, velan por el interés de la comunidad y mantienen una preocupación por el medio ambiente. Así lo señalan Mallma y Porras (2023), quienes sostienen que estas “son entidades filantrópicas nacionales o internacionales que realizan proyectos culturales, sociales, religiosos o funciones para el beneficio público” (p. 134).

Las ONG nacieron en la década de los cincuenta y asumieron un rol importante en los países con altos índices de pobreza. Desde entonces, han asumido su rol en regiones con elevados indicadores de desigualdad y exclusión social. En la actualidad, las ONG han experimentado un crecimiento sostenido y una creciente profesionalización, consolidándose como actores relevantes en diversas regiones del mundo. Países como Estados Unidos, Canadá, Reino Unido y Alemania, han sido históricamente los principales financiadores y promotores de la cooperación internacional mediante agencias estatales, fundaciones privadas y redes de ONG. Desde estas naciones se canalizan fondos, estrategias y programas destinados a temas como la lucha contra la pobreza extrema, la exclusión social, la protección de menores, la conservación del medio ambiente y la atención de adultos mayores.

Diversos ejemplos evidencian su impacto. En Estados Unidos, la Cruz Roja Americana cumple un rol central en la gestión de desastres y emergencias humanitarias, brindando atención inmediata a comunidades afectadas por crisis naturales y conflictos. Por su parte, Oxfam International, con sede en el Reino Unido, lidera iniciativas internacionales orientadas a erradicar la pobreza y reducir la desigualdad económica mediante campañas de incidencia, programas de desarrollo y asistencia en situaciones de emergencia. A estas iniciativas, se suma el rol de USAID que ha sido una de las principales fuentes de financiamiento de la cooperación internacional en las últimas décadas, canalizando fondos hacia proyectos vinculados a salud, educación, desarrollo económico y

derechos humanos en países del sur global. No obstante, en 2025, el gobierno de Estados Unidos anunció oficialmente su disolución, según informó el diario El Mundo de España, esta medida responde a recortes fiscales internos y una reorientación de políticas estadounidenses. El cierre de USAID marca un punto de inflexión en el sistema internacional de cooperación, generando preocupación ante el vacío que deja su retiro.

Las ONG no son ajenas a los efectos de las crisis sociales, económicas, políticas y sanitarias que han marcado las últimas décadas, las cuales han tenido un impacto en su sostenibilidad tanto operativa como financiera. Un caso relevante fue la crisis financiera de 2008 que provocó un reajuste en los presupuestos estatales y privados destinados a la cooperación internacional. En España, entre los años 2010 y 2013, se registró una reducción de hasta el 30 % en el número de ONG activas, ya sea por cierre definitivo o por drásticos recortes en sus programas y personal. Esta situación fue consecuencia directa de los recortes presupuestarios aplicados por el Estado, sumados al incremento de la demanda social interna de los países benefactores, lo que obligó a priorizar recursos nacionales sobre la cooperación externa. Y este proceso de adaptación se ha evidenciado también durante la crisis sanitaria causada por el COVID-19. Muchas ONG se vieron obligadas a reorientar sus recursos y buscar nuevas fuentes de financiamiento, a la par que respondieron a las crecientes demandas de atención a la salud y la ayuda humanitaria (Quintana, 2020).

En Perú, un caso de adaptación fue la ONG Prisma que durante la pandemia implementó una estrategia de comunicación orientada a promover la vacunación contra la COVID-19 en la región Cusco. Esta iniciativa fue desarrollada en articulación con la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y la Gerencia Regional de Salud (GERESA Cusco), en respuesta a la necesidad de sensibilizar a la población frente a la desinformación y el temor hacia la vacunación. En ese sentido, y como parte de su estrategia, Prisma desplegó una campaña digital multicanal, con especial

énfasis en transmisiones en vivo mediante redes sociales, lo que le permitió llegar a comunidades urbanas y rurales con mensajes adaptados cultural y lingüísticamente. Gracias a esta intervención, la organización logró ampliar su alcance territorial y consolidar su presencia como actor clave en la comunicación sanitaria durante la emergencia. Cabe resaltar que Prisma se posicionó como una de las ONG más activas en la implementación de estrategias comunicativas durante la crisis sanitaria, articulando medios digitales, vocería comunitaria y coordinación interinstitucional.

De lo anterior se puede inferir que los cambios dentro de las organizaciones deben adaptarse a los escenarios impredecibles que puedan surgir, como crisis sanitarias, desastres naturales, crisis políticas, conflictos sociales, etc. No obstante, es fundamental reconocer que la capacidad de adaptación no depende únicamente del contexto externo, sino también de la estructura interna de la organización. En este sentido, existen roles definidos dentro de la jerarquía organizacional, asignados para ser cumplidos de manera complementaria, y cuya articulación efectiva resulta determinante para enfrentar situaciones de incertidumbre.

De acuerdo con Bobadilla (2016), estos roles se inscriben en tres dimensiones fundamentales que definen la funcionalidad social de una organización:

- Las metas institucionales que orientan sus acciones estratégicas.
- Los mecanismos de financiamiento que garantizan la sostenibilidad económica de sus operaciones.
- La imagen social proyectada que permite construir legitimidad ante otros actores y la opinión pública. Estas tres dimensiones, al estar integradas en una estructura coherente, permiten que la organización no solo reaccione ante las adversidades y situaciones imprevistas, sino que fortalezca su identidad, credibilidad y capacidad de

acción frente a entornos cambiantes.

Surge entonces una interrogante: ¿cómo adaptarse al cambio? Como se mencionó previamente muchas ONG que no lograron gestionar de manera adecuada los escenarios de crisis (económicas, sociales o sanitarias), terminaron reduciendo sus operaciones o incluso cerrando todos sus proyectos. En contraste, aquellas organizaciones que adoptaron estrategias de adaptación tanto internas como externas, y que modernizaron su estructura organizacional, no solo lograron mantenerse activas, sino que también conservaron su relevancia y legitimidad social. Estos casos demuestran que la capacidad de adaptación no depende únicamente de los recursos disponibles, sino de la visión estratégica, la innovación institucional y la habilidad para leer los cambios del entorno.

En esta línea, las ONG que lograron sobrevivir y fortalecerse durante contextos como la crisis financiera de 2008 o la pandemia del COVID-19 cometieron menos errores y adoptaron prácticas resilientes. Entre sus principales aciertos estuvo la diversificación de sus fuentes de financiamiento, evitando la dependencia exclusiva de un único cooperante; la incorporación de herramientas digitales para la comunicación; la flexibilización organizacional, que permitió reorganizar equipos y descentralizar decisiones; y el fortalecimiento de mecanismos de transparencia frente a donantes y beneficiarios. En cambio, aquellas organizaciones que no lograron adaptarse repitieron errores, como la excesiva dependencia de un solo financiador, estructuras rígidas incapaces de cambiar, falta de adaptación comunicacional, y escasa escucha a sus beneficiarios.

Bobadilla (2016) señala que uno de los aspectos fundamentales para las ONG es su capacidad de “establecer puentes” o *bridging*. Este concepto se refiere a la creación de redes verticales y horizontales que permiten maximizar su influencia y reducir su dependencia financiera. Estas redes incluyen tanto organizaciones públicas como privadas.

Así, se refuerza tanto la percepción externa sobre las ONG como la propia visión que estas tienen de su labor, lo que, con el tiempo, lleva a una redefinición de su discurso e identidad corporativa.

1.3.1. Reconfiguración de las ONG en contextos de cambio

Si bien muchas ONG han logrado posicionarse como entidades relevantes dentro de sus entornos sociales gracias a su capacidad de adaptación, estos logros no se pueden generalizar. La adaptabilidad al cambio ha sido una fortaleza en algunos casos, especialmente en aquellas ONG que trabajan con metodologías participativas e integradas con las dinámicas comunitarias. Sin embargo, no todas las organizaciones han logrado mantener este dinamismo. Como ya se ha señalado, muchas ONG no actualizaron sus enfoques frente a los nuevos contextos políticos, económicos y culturales, y ahora se sostienen con proyectos de escaso impacto o incluso han cerrado.

Estos actores cumplen un rol estratégico al facilitar la articulación entre las comunidades y las instituciones formales, ayudando a superar barreras socioculturales que dificultan la participación. De esa manera, algunas ONG han logrado adaptarse mediante el desarrollo de diagnósticos participativos y análisis socioculturales específicos, que consideran factores como las prácticas culturales locales, los roles de género, las estructuras de poder comunitario y las formas tradicionales de organización social. Por ejemplo, frente a la pandemia de la Covid-19, hubo organizaciones que reformularon sus intervenciones para responder a nuevas demandas sociales, como el acceso a conectividad digital para estudiantes rurales, la salud mental comunitaria o la prevención de la violencia doméstica. En el caso de Ayuda en Acción Perú, se crearon espacios comunitarios con internet en zonas donde las familias no contaban con ese acceso como en Cura Mori, Piura,

lo que permitió a más de 100 estudiantes continuar con sus tareas escolares y evitar un mayor rezago de sus aprendizajes. Así, su acción dejó de ser únicamente reactiva, para convertirse en una herramienta de transformación sostenida.

El escenario de cambios se presenta en áreas prioritarias y proporciona un marco para transformar la cultura organizacional, promoviendo modificaciones estructurales profundas y sostenibles (Cordobés et al., 2023). Un ejemplo concreto de esta adaptación la encontramos en la ONG peruana CEDAL (Centro de Desarrollo y Autogestión Local). Durante la pandemia por la COVID-19, CEDAL tuvo que adaptar rápidamente su estructura organizativa para continuar con sus programas de desarrollo en zonas rurales, donde la comunicación y el acceso a recursos se vieron limitados.

Para afrontar estos desafíos, CEDAL recurrió a nuevas tecnologías de comunicación, como el uso de plataformas de mensajería instantánea (WhatsApp y Telegram) para coordinar con líderes comunitarios; el empleo de formularios digitales y encuestas virtuales en Google Forms para recoger información local, y la realización de capacitaciones y reuniones vía Zoom en comunidades con acceso mínimo a Internet, coordinando previamente el soporte técnico con aliados locales. Estos cambios no solo implicaron una actualización notable, sino que se descentralizó la toma de decisiones, se fortalecieron los nodos comunitarios de liderazgo y se establecieron protocolos flexibles que permitieran respuestas más rápidas y adaptadas a las realidades de las comunidades.

Esta transformación solo fue posible gracias a la disposición de sus equipos para adaptarse a los cambios, tanto en los procesos operativos como en la forma de liderar y gestionar la organización. Las ONG que lograron adaptarse al cambio son aquellas cuyos integrantes comprendieron la necesidad de una transformación y se comprometieron a movilizar sus capacidades para sostenerla. Un ejemplo de ello es la Fundación Ayuda en

Acción Perú, que durante la pandemia reconfiguró sus intervenciones en zonas rurales mediante un liderazgo más horizontal, el uso de herramientas digitales, y la capacitación del personal de campo. Este proceso fue exitoso porque los equipos directivos definieron lineamientos claros, los comunicaron eficazmente y promovieron su implementación en todos los niveles, demostrando que la transformación cultural depende tanto de la tecnología como del compromiso humano colectivo.

En los años ochenta y noventa en el Perú, las ONG atravesaron un proceso de reinención para adaptarse, impulsado por la necesidad de responder a un contexto social y político marcado por el conflicto armado interno, la crisis económica, y los efectos geopolíticos del fin de la Guerra Fría. En este periodo, comenzaron a establecer vínculos con organismos internacionales, gobiernos locales, empresas privadas y comunidades. Esta apertura favoreció un tránsito hacia nuevas formas de acción organizacional, en las que surgieron conceptos como la empresa social y la responsabilidad social empresarial (RSE). Este último consiste en el imperativo de una empresa de incluir en sus metas anuales objetivos sociales y/o ambientales con prácticas empresariales sostenibles. En ese sentido, su principal finalidad no es la maximización de ganancias, sino la generación de impacto positivo en la sociedad ya sea mediante la inclusión económica de poblaciones vulnerables, la provisión de bienes y servicios esenciales o la promoción del desarrollo comunitario.

En este contexto, muchas ONG incorporaron en su gestión principios de eficiencia, competitividad e innovación, sin abandonar su misión social, lo que les permitió optimizar sus intervenciones y ampliar su campo de influencia. Paralelamente, grupos empresariales tradicionales comenzaron a integrar prácticas inspiradas en el accionar de las ONG, adoptando modelos de gestión socialmente responsables que fortalecieron su vínculo con las comunidades. Esta convergencia entre lo social y lo empresarial marcó un punto de inflexión en la forma en que las ONG concebían su rol, transitando hacia enfoques

orientados a la promoción de derechos, el desarrollo sostenible y el fortalecimiento de capacidades comunitarias (Bobadilla, 2022).

Un ejemplo que se puede traer a la actualidad, relacionado al párrafo anterior, es la creación de la tienda virtual La Huella por Ayuda en Acción Perú, una plataforma de comercio solidario que funcionó como vitrina de venta para productos elaborados por beneficiarios de sus programas. Entre esto, figuraban carteras artesanales de paja toquilla confeccionadas por artesanas de Cura Mori, en Piura, una comunidad afectada por El Niño Costero del 2017; miel de abeja producida por apicultores de la provincia de San Miguel en Cajamarca, así como productos de *merchandising* institucional como polos y cartucheras, desarrollados en colaboración con artistas gráficos locales como Menta Days. Esta iniciativa buscó el empoderamiento económico de las comunidades y un canal alternativo de generación de fondos.

Además, muchas ONG adoptaron enfoques centrados en su misión institucional, es decir, estrategias de intervención coherentes con sus principios fundacionales y propósitos sociales, tales como la promoción de derechos humanos, el desarrollo sostenible y el fortalecimiento del tejido comunitario. Simultáneamente, los grupos empresariales tradicionales también tomaron elementos de las ONG, incorporando en sus prácticas de RSE modelos de gestión y acción que fortalecieron su relación con la sociedad (Bobadilla, 2022).

2. CONTEXTUALIZACIÓN

El presente trabajo se sitúa en un contexto marcado por transformaciones profundas en las organizaciones no gubernamentales (ONG) que han debido repensar su modelo de intervención frente a crisis sucesivas de carácter económico, político, sanitario y comunicacional. En América Latina, y específicamente en el Perú, las ONG han jugado un rol importante no solo en la atención de urgencias sociales, sino también en el impulso de procesos sostenidos de desarrollo comunitario. Sin embargo, la creciente digitalización, los cambios en los hábitos de consumo de información, y la exigencia de mayor transparencia, han generado nuevas demandas sobre su capacidad para comunicar de manera estratégica y efectiva.

Durante la pandemia de la Covid-19, América Latina se convirtió en una de las regiones más afectadas del mundo. En Perú, la crisis reveló con crudeza desigualdades históricas y estructurales. Y mientras en las ciudades colapsó el sistema hospitalario, las zonas rurales enfrentaron, además, limitaciones de conectividad, escolaridad y acceso a servicios básicos. Según INEI, la pobreza monetaria alcanzó a más del 30% de la población, revirtiendo una década de avances sociales. Se vivió un escenario inédito. Millones de familias se enfrentaron a la pérdida de ingresos y a la incertidumbre sanitaria, mientras que miles de ciudadanos conocidos como “los caminantes” emprendieron largos y cansinos trayectos de regreso a sus ciudades natales ante la imposibilidad de seguir sosteniéndose en Lima. Este fenómeno puso en evidencia la fragilidad del sistema estatal y la magnitud de la crisis. En ese vacío, las ONG se convirtieron en organizaciones obligadas a repensar su lugar, su rol y demostrar su capacidad para comunicar con transparencia y legitimidad.

En ese marco, la Fundación Ayuda en Acción Perú inició en 2021 un proceso de

renovación de marca, el cual coincidió con el contexto pospandemia, cuando el acceso a financiamiento, la confianza de los donantes y la participación de la ciudadanía se convirtieron en factores determinantes para la sostenibilidad institucional. Este rediseño visual y discursivo no solo implicó un cambio estético, sino una apuesta por reposicionar a la organización frente a su público objetivo, apelando a una narrativa más cercana, empática y coherente con sus principios. La transición del antiguo logotipo —una mano— hacia un isotipo basado en una huella dactilar resume esta intención simbólica: dejar marca desde una relación transformadora y no solo asistencial.

El proceso de rebranding no fue lineal, ni estuvo exento de tensiones. Durante el 2020, gran parte de las acciones quedaron suspendidas ya que no se podían ejecutar campañas presenciales y al mismo tiempo por la urgencia de atender las prioridades sanitarias y humanitarias inmediatas, como la entrega de víveres o el apoyo educativo a distancia. En este intermedio, Ayuda en Acción, como otras organizaciones, exploraron nuevas formas de vincularse como los voluntariados digitales y el impulso de las redes sociales que pasaron a ser canales principales para mantener el vínculo entre socios, donantes y aliados.

Asimismo, el entorno organizacional en el que se desarrolló esta experiencia estuvo condicionado por lineamientos institucionales emitidos desde la sede central en Madrid, los cuales, en muchos casos, presentaban un enfoque eurocentrista que requería de una reinterpretación local para ser comprensibles y funcionales en el contexto peruano. Esta tensión entre lo global y lo local constituye un rasgo estructural del trabajo comunicacional en muchas ONG transnacionales. En ese sentido, el equipo de comunicaciones de Ayuda en Acción Perú asumió el reto de implementar las directrices centrales sin perder la conexión cultural y simbólica con el público nacional.

También influyó el factor generacional. Durante la pandemia, entre los jóvenes emergió una mayor sensibilidad por las causas sociales y ambientales, desde su organización en ollas comunes y barrios locales hasta su activismo digital. Y esta actitud significó explorar otras formas de comunicación con narrativas más frescas y horizontales, capaces de dialogar con esta nueva audiencia.

Otro elemento contextual relevante es la redefinición del rol del periodista dentro de estos espacios. En un escenario donde la comunicación dejó de ser una herramienta de difusión para convertirse en una estrategia de gestión institucional, la labor del comunicador requiere integrar competencias periodísticas tradicionales con habilidades de marketing digital, diseño narrativo, análisis de datos y vocería institucional. Este perfil híbrido permite responder a los requerimientos actuales del sector, donde los mensajes deben ser planificados, medibles, persuasivos y culturalmente pertinentes.

La digitalización acelerada durante la crisis sanitaria consolidó estos cambios en la transformación del rol profesional. Los comunicadores en las ONG ya no solo redactaban comunicados o gestionaban entrevistas, también debían producir contenido audiovisual para redes sociales, diseñar campañas en multiplataformas digitales y generar métricas con impacto. La comunicación se convirtió en un eje central para la sostenibilidad de las organizaciones.

En este proceso, también influyeron eventos estructurales como la reducción de fondos por parte de agencias de cooperación como USAID o los recortes que enfrentaron ONG europeas como Oxfam tras la pandemia. Estos hechos evidencian que la sostenibilidad de las ONG ya no puede depender exclusivamente de una lógica de financiamiento tradicional, sino que debe apoyarse en una estrategia comunicacional robusta que logre movilizar recursos, construir legitimidad y conectar emocionalmente con

sus audiencias.

Así, el presente trabajo se ubica en una confluencia entre el cambio institucional, los desafíos del entorno y la evolución del rol profesional, permitiendo reflexionar no solo sobre una experiencia de rediseño de marca, sino sobre la necesidad de fortalecer la comunicación estratégica como eje transversal del trabajo en el tercer sector.



pymes, migrantes y población vulnerable y afectada por desastres naturales para asegurar, de manera común en todos los casos, sus medios de vida, según explica Esperanza Rivera, directora nacional de Programas.

Sus acciones se circunscriben a tres objetivos de desarrollo sostenible:

- Mejorar las condiciones de vida de niños, familias y comunidades en situación de vulnerabilidad a través de proyectos de desarrollo integral.
- Realizar actividades de sensibilización para propiciar cambios estructurales que contribuyan a la erradicación de la pobreza
- Generar oportunidades de futuro para la juventud, facilitando su acceso a educación, empleo y emprendimiento

Los valores de Ayuda en Acción son la independencia, la transparencia y el trabajo en redes y alianzas. Esta organización ofrece las herramientas, recursos o actividades que la población en situación de vulnerabilidad requiere para subsistir. Por ejemplo, la fundación viene apoyando a un grupo de mujeres artesanas en la comunidad de Cura Mori, Piura, que fueron desplazadas a un refugio tras el impacto del fenómeno El Niño en el 2017. A ellas les han otorgado capacitaciones en producción, marketing, finanzas básicas y formalización comercial para mejorar sus productos y ventas, así como capital semilla y asesoría para participar en ferias y concursos nacionales. En el distrito de Lurigancho-Chosica, y en alianza con Indeci y la municipalidad distrital, Ayuda en Acción, a través de su línea estratégica de gestión de riesgos de desastres, fue parte del equipo que implementó un sistema de alerta temprana ante casos de sismos o inundaciones, en el que se colocaron señaléticas y equipo de monitorización, además de capacitar a la población en preparación antes, durante y después de un evento de esta naturaleza.

Todo ello refleja el compromiso con el desarrollo integral de las comunidades,

promoviendo no solo la asistencia inmediata, sino también la sostenibilidad a largo plazo.

3.2. Ejes de intervención de la organización

En la actualidad, Ayuda en Acción desarrolla su labor en el Perú a través de cinco líneas estratégicas de intervención, entendidas como conjuntos articulados de acciones, enfoques y objetivos orientados a generar impacto sostenible en sus zonas de actuación. Estas líneas guían la planificación y ejecución de los proyectos, asegurando coherencia con la misión institucional y adaptabilidad a las necesidades específicas de cada comunidad.

A continuación, se explicará cada una de las líneas estratégicas y cómo se trasladan sus distintas acciones a proyectos en cada una de las zonas de intervención.

3.2.1. Qallariy Aceleradora

Qallariy Aceleradora nace como un programa autónomo de aceleración e incubación de agronegocios en el 2022. Su ejecución consiste, principalmente, en impulsar negocios locales relacionados al cultivo de banano orgánico, cacao, hortalizas, cítricos, especies marinas, entre otros, con un acompañamiento de mentores especializados para que puedan mejorar su competitividad en el mercado, así como facilitar el acceso a financiamiento y fortalecer su red y alianzas empresariales para construir un ecosistema económico en el país.

Figura 6

Programa Qallariy Aceleradora en el sector pesquero



Fuente: Página web Ayuda en Acción (<https://ayudaenaccion.org.pe/>).

Por ejemplo, una de sus principales acciones ha sido en ciudades como Sechura, Morropón, Cura Mori en la región Piura. Los desbordes del año 2017 azotaron la zona costera perjudicando el cultivo de las conchas de abanico. En los cinco años posteriores, la recuperación fue lenta para muchas familias productoras y la naturaleza los volvió a tocar en 2023 con el paso del ciclón Yaku. Este evento crítico terminó con el desabastecimiento de las conchas de abanico. Fue en este contexto, que actuó esta línea estratégica de Ayuda en Acción, promoviendo el fortalecimiento organizacional y desarrollo comercial de estos negocios. Como fue el caso de la Asociación de Maricultores El Rey en Sechura, Piura, que pudo recibir el mínimo impacto porque aprendió a cultivar especies alternativas y mejorar sus finanzas y contabilidad. Otro caso es el de la Cooperativa Agraria Aspraosra en Morropón, Piura, dedicada al cultivo y comercialización de banano orgánico, quienes mejoraron su proceso de formalización y además pudieron triplicar sus ventas, ayudando a promover la economía y empleabilidad local.

Figura 7

Programa Qallariy Aceleradora en el sector agropecuario



Fuente: Página web Ayuda en Acción (<https://ayudaenaccion.org.pe/>).

3.2.2. Gestión de riesgo y ayuda humanitaria

En esta línea estratégica, la organización trabaja en la reducción del riesgo de desastres, enmarcando sus acciones en un enfoque de desarrollo sostenible, entendido como aquel que busca satisfacer las necesidades actuales sin comprometer los recursos ni la capacidad de las futuras generaciones para enfrentar sus propios desafíos. Para ello, Ayuda en Acción promueve alianzas con autoridades locales y entidades competentes en gestión del riesgo, desarrollando diagnósticos participativos, planes de contingencia y acciones formativas que fortalezcan las capacidades institucionales y comunitarias, con el objetivo de prevenir, mitigar y responder de manera eficaz ante eventos adversos.

En situaciones de emergencia, el equipo especializado puede identificar otras zonas de riesgo y población en situación de vulnerabilidad, que no pertenezcan a las designadas

en el plan estratégico nacional; es decir, es este campo de acción se adapta a los eventos climatológicos que puedan ocurrir. La coordinación con instituciones locales es fundamental en el proceso de preparación y respuesta ante situaciones de emergencias por desastres. Por ejemplo, en el 2023, esta línea estratégica tuvo intervención en más sectores de los planificados en la región Lambayeque, como son los distritos de Íllimo y Jayanca, Túcume, afectados por las inundaciones como consecuencia de las lluvias intensas en marzo de ese mismo año. El trabajo de Ayuda en Acción se centró en mejorar la gestión y coordinación de la identificación de los puntos más críticos y el traslado de la ayuda, eventos que se pudieron realizar gracias a los esfuerzos conjuntos con el COER Lambayeque (Centro de Operaciones de Emergencia Regional) y las municipalidades respectivas.

Ayuda en Acción se enfocó en fortalecer las capacidades de la sociedad civil y sus organizaciones para prever y responder efectivamente ante posibles consecuencias de peligros naturales. Esto, a través de la elaboración de mapas de zonas de riesgo y la preparación de la población mediante sistemas comunitarios de alerta temprana. Además, se trabajó también en ayuda humanitaria atendiendo a la población damnificada, siempre con un enfoque inclusivo. Entre las alianzas más consolidadas debe destacarse el trabajo conjunto con Indeci, y los gobiernos regionales de Cajamarca, La Libertad, Lambayeque.

Una de las participaciones en esta línea estratégica, se puede ver en el Asentamiento Humano Nicolás de Piérola, que se encuentra en la quebrada Quirio, una de las 21 que pertenecían al distrito de Lurigancho-Chosica. Esta quebrada tenía más de 5 kilómetros de profundidad y alrededor de cinco mil habitantes. La zona era extremadamente vulnerable, y su población había sufrido los estragos de los huaicos en años recientes. El Fenómeno El Niño impactó gravemente en la población y sus viviendas, mientras las gestiones para reubicarlos no tuvieron éxito.

Figura 8

Capacitación ante escenarios de riesgos



Fuente: Elaboración propia.

Con el apoyo del área de Gestión de Riesgos de la Municipalidad de Luriganchochosica, la cual identificó que esta era una zona propensa a fenómenos de movimiento en masa, especialmente durante las lluvias intensas, la Fundación Ayuda en Acción, junto con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) e Indeci, implementaron el proyecto "Sistema de Alerta Temprana (SAT) ante huaicos y otros peligros hidrometeorológicos", un estudio piloto que permitiría mapear adecuadamente estas zonas de alta vulnerabilidad.

3.2.3. Educación e innovación

A través de esta línea estratégica se impulsan las capacidades de la comunidad educativa para asegurar el acceso a la educación en los siguientes aspectos:

- A. Competencias digitales: se fomenta el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), se mejora la conexión en las comunidades y proporciona

- equipos para disminuir las desigualdades en el acceso y mejorar la calidad educativa.
- B. Educación integral: se implementan actividades conjuntas entre estudiantes, la comunidad educativa y las familias para reforzar y asegurar un aprendizaje integral a lo largo de toda la etapa escolar.
 - C. Apoyo socioemocional: se ofrece a los estudiantes herramientas para gestionar sus emociones, orientándolos en la toma de decisiones responsables que influyan positivamente en su desempeño académico.

En esta línea estratégica, se tiene el programa Laboratorios De Innovación ejecutado en el Callao y Andahuaylas, el cual desarrolló espacios alternativos de intereses educativos en común, que permiten la implementación de estrategias basadas en el aprendizaje STEAM (ciencia, tecnología, ingeniería, arte y matemáticas), que se trata de tecnologías educativas para estudiantes, docentes y padres de familia de educación secundaria. De esta forma se fortalece a los estudiantes en su rendimiento académico a través de aprendizajes de robótica, electrónica y matemáticas. Asimismo, se trabaja con otro grupo poblacional, las mujeres jóvenes emprendedoras. Dentro de esta sublínea, Ayuda en Acción logró una alianza importante y de largo plazo con la empresa de belleza femenina L'Oréal, con la cual se ejecutaron programas, talleres, sesiones de coaching gratuitos de emprendimiento para las estudiantes de los Centros de Educación Técnico Productiva (CETPROS) en Lima, Cajamarca, Lambayeque.

3.2.4. Oportunidades de negocios sostenibles

Esta es una línea estratégica que tuvo varias reformas. Empezó llamándose Empleo y autoempleo, luego Cadenas de valor inclusiva, y finalmente, Oportunidades de negocios sostenibles. En esta línea, Ayuda en Acción se dedica a capacitar a las personas para que puedan crear sus propias oportunidades de negocio. En ese sentido, se desarrollan

programas de inserción laboral promoviendo que jóvenes participen en talleres y formaciones que les ayuden a mejorar su empleabilidad.

Figura 9

Charlas de oportunidades de negocios



Fuente: Proporcionado por la organización. Fotografía de una de las capacitaciones en negocios sostenibles dirigida a comerciantes del Mercado de Flores “Santa Rosa”, por el equipo de Ayuda en Acción.

Se promueven negocios sostenibles con organizaciones locales, pequeñas y medianas empresas, y emprendimientos que diseñan planes de negocio para integrarse en mercados seguros que generen rentabilidad y empleo. Además, se trabaja el cuidado medioambiental con la gestión de los servicios y la producción de bienes para llevar a cabo prácticas ecológicas y productivas que respetan la naturaleza y la biodiversidad. En esta línea estratégica, uno de los proyectos que realizó la Fundación Ayuda en Acción, en cooperación con Compartamos Financiera, es la capacitación de los comerciantes del Mercado de Flores “Santa Rosa”, en el Rímac (Figura 9), para reactivar sus negocios tras

un incendio que afectó 160 puestos comerciales. El objetivo fue mejorar las habilidades financieras y empresariales de los emprendedores para facilitar su recuperación y fortalecer su desempeño comercial.

3.2.5. Protección de la infancia y la juventud

En esta línea estratégica se da prioridad a la participación de las comunidades más vulnerables. En cuanto a los sistemas de protección, trabajan con actores clave para fortalecer sus capacidades de gestión en la prevención de la violencia de género y la creación de entornos seguros para la infancia. Además, se implementan escuelas de ciudadanía dirigidas a niños, niñas y jóvenes, con el objetivo de desarrollar sus habilidades sociales y asegurar su participación activa en el ejercicio de sus derechos.

Para promover la participación ciudadana, se fortalecen las capacidades de la población y asegurando que los ciudadanos disfruten plenamente de sus derechos. Ayuda en Acción trabaja en el fortalecimiento de capacidades individuales y colectivas, brindando herramientas que permitan a la población ejercer plenamente sus derechos civiles, sociales y políticos. La organización pone especial énfasis en la infancia, bajo la convicción de que impulsar su desarrollo integral desde etapas tempranas es esencial para la construcción de sociedades más justas, inclusivas y empáticas. En ese sentido, se crean y fortalecen espacios seguros y participativos donde niños, niñas y adolescentes pueden expresarse libremente, involucrarse en procesos de toma de decisiones y desarrollar habilidades de liderazgo y ciudadanía activa.

En esta línea estratégica se sostiene el proyecto radial "Construyendo mi futuro: mi voz, mi decisión responsable" que se lleva a cabo en Piura, Cajamarca y Cusco. Participan niños, niñas y jóvenes desde los 5 años de edad, a quienes se forma en la promoción y

defensa de sus derechos, responsabilidades, habilidades blandas, expresión, y prevención de embarazo adolescente. Cada temporada, tiene una duración de seis meses e involucra alrededor de 400 participantes. En Ollantaytambo, Cusco, además, el programa se desarrolla en lengua quechua. En el 2020, al identificar las limitaciones de acceso a internet durante la pandemia, el equipo de especialistas decidió reactivar las radios comunitarias como un medio crucial para que las comunidades más aisladas pudieran expresarse.

Figura 10

Proyecto radial "Construyendo mi futuro: mi voz, mi decisión responsable".



Fuente: Página web Ayuda en Acción (<https://ayudaenaccion.org.pe/>).

A través de sus líneas estratégicas, la Fundación Ayuda en Acción no solo busca responder a necesidades inmediatas de la población, sino fortalecer el tejido económico y social. Y para plasmar cada una de sus líneas, existe detrás un amplio equipo de especialistas dando soporte a cada una de las áreas.

3.3. Ayuda en Acción internacionalmente

La Fundación Ayuda en Acción es una organización no gubernamental (ONG) que

trabaja de manera global para promover el desarrollo y la justicia social, se focaliza en mejorar las condiciones de vida de las personas más vulnerables. Por lo tanto, tiene cuatro ejes de trabajo en el plano internacional (Fundación Ayuda en Acción, s.f.):

- a) Impulsar el acceso a oportunidades para personas en situación de vulnerabilidad, facilitando su incorporación al mercado laboral, el fortalecimiento de sus aprendizajes mediante una educación complementaria y de calidad, y la posibilidad de habitar entornos seguros. Para ello, se emplea como eje de intervención el desarrollo de capacidades técnicas, comerciales y socioemocionales, incluyendo competencias como la planificación de negocios, la proyección comercial, el análisis del entorno y habilidades blandas como el liderazgo y el trabajo en equipo, promoviendo así su empleabilidad y autonomía.
 - Fomentar una educación inclusiva, equitativa y de calidad, orientada a prevenir el abandono escolar temprano y romper los ciclos intergeneracionales de pobreza, a través de proyectos de innovación pedagógica desarrollados tanto en el aula como en el entorno comunitario. Ejemplo de ello es el proyecto de Laboratorios Digitales con enfoque STEAM (Ciencia, Tecnología, Ingeniería, Artes y Matemáticas). Esta iniciativa busca reducir las brechas educativas en comunidades vulnerables mediante la incorporación de tecnologías emergentes y metodologías activas en el proceso de enseñanza-aprendizaje. En estos laboratorios, adolescentes tienen la oportunidad de aprender sobre robótica, sistemas LED, energía y otras tecnologías, lo que no solo mejora su rendimiento académico, sino que también fomenta la inclusión digital.
- b) Fortalecer la resiliencia de las personas y comunidades, ayudándolas a reducir la vulnerabilidad de sus medios de vida, entendidos como los recursos tangibles e

intangibles que les permiten subsistir, tales como herramientas de trabajo, viviendas, tierras, acceso a caminos, empleo o mercados, frente a los impactos del cambio climático. Esta estrategia busca proteger dichos medios sin dejar de aprovechar los beneficios que brinda la tecnología, especialmente en relación con el mantenimiento del nexo entre agua, energía y alimentos. En ese sentido, se plantea la sostenibilidad, entendida acá como el implementar acciones que generen impacto duradero, que empoderen a las comunidades y que preserven los ecosistemas sin agotar los medios de vida de las poblaciones involucradas.

- Asegurar el acceso sostenible a alimentos mediante prácticas de agricultura adaptativa y sostenible, capaces de responder a la variabilidad climática y contribuir a condiciones adecuadas de seguridad alimentaria.
 - Facilitar el acceso permanente a agua potable, con énfasis en zonas afectadas por la sequía y el estrés hídrico, priorizando intervenciones que mejoren la gestión comunitaria de este recurso esencial.
- c) Brindar protección frente a la violencia y la intolerancia, atendiendo a personas en situación de riesgo dentro de las comunidades y barrios donde se interviene, con el propósito de construir entornos seguros, inclusivos y libres de violencia, fomentando al mismo tiempo la convivencia pacífica y solidaria.
- Fortalecer sistemas de prevención y respuesta ante situaciones de violencia, abuso o explotación, tales como la violencia sexual o el trabajo forzoso, con especial énfasis en niños, niñas y adolescentes, garantizando el pleno ejercicio de sus derechos fundamentales.
 - Reconocer y empoderar a las mujeres como actores clave del desarrollo, promoviendo su participación activa en la vida comunitaria, asegurando la igualdad de oportunidades y combatiendo toda forma de discriminación o

exclusión de género.

- Desarrollar estrategias orientadas a promover una cultura de paz, basada en la solidaridad, la resolución no violenta de conflictos y la participación ciudadana, como vía para prevenir situaciones de violencia y favorecer la coexistencia armoniosa en las comunidades.
- d) Asistir a personas afectadas por crisis humanitarias y desplazamientos forzados, atendiendo sus necesidades básicas inmediatas, brindando protección y proporcionando los recursos necesarios para que puedan iniciar un proceso de recuperación y reconstrucción de sus vidas. Ejemplos de este tipo de crisis incluyen situaciones como el conflicto armado en Ucrania, los desplazamientos forzados de población venezolana hacia países vecinos como Colombia y Perú, o las emergencias causadas por desastres naturales, como los terremotos en Haití o el fenómeno El Niño en el norte del Perú, que han dejado a miles de personas sin hogar ni acceso a servicios esenciales.
- Proporcionar una respuesta efectiva a personas víctimas de crisis humanitarias garantizando sus necesidades básicas y su protección. Un ejemplo de ello es el apoyo brindado por diversas ONG, incluida Ayuda en Acción, a familias desplazadas por el fenómeno El Niño Costero en el norte del Perú, a quienes se les proporcionó alojamiento temporal, kits de higiene y alimentos, pero también capacitación y capital semilla para reactivar sus actividades productivas, integrando así la asistencia inmediata con estrategias sostenibles de recuperación.
 - Apoyar a la población refugiada, desplazada interna y población migrante, que requiere de asistencia humanitaria, ofreciendo protección y apoyo para reconstruir su vida digna, acceder a oportunidades o regresar a sus hogares.

Esta protección incluye la orientación sobre sus derechos, el acompañamiento en procesos de regularización migratoria, la prevención de situaciones de violencia o explotación, y la creación de entornos seguros

- Promover la gestión del riesgo ante desastres como estrategias de prevención, mitigación y preparación, que contribuya a salvar vidas y proteger los medios de vida de las personas víctimas de los desastres logrando que las comunidades sean más resilientes. Esta línea de intervención es especialmente relevante en el contexto peruano, dado que es un país altamente expuesto a amenazas naturales como el Fenómeno El Niño, los desbordes de ríos, los huacos, las sequías y los sismos, que afectan frecuentemente a diversas regiones.

3.4. El Patronato y equipo directivo

El Patronato y la Dirección General son dos órganos fundamentales en la estructura de Ayuda en Acción. Ambos desempeñan roles cruciales en la gobernanza y gestión de la organización, garantizando que sus objetivos y valores se cumplan de manera efectiva.

El Patronato es el máximo órgano de gobierno de la Fundación Ayuda en Acción y, actualmente, está conformado por un grupo de personas con amplia trayectoria en distintos sectores (empresarial, público y del tercer sector) que aportan su conocimiento y visión estratégica para guiar las decisiones de la organización. La diversidad del Patronato garantiza una mirada plural y estratégica sobre los retos institucionales. Entre sus funciones principales, según información de la institución, están:

- **Definición de la estrategia:** Establece las líneas estratégicas y los objetivos a largo plazo de la organización. Por ejemplo, estableciendo los objetivos sobre los cuales la institución actúa: la reducción de la pobreza, promover el desarrollo sostenible, entre otros.

- **Supervisión:** Vigila la gestión de la organización y asegura que se cumplan las normas legales y los principios éticos, como el de independencia, transparencia y equidad.
- **Representación:** Representa a Ayuda en Acción ante instituciones públicas y privadas. Por ejemplo, Ayuda en Acción Perú ha sido representada en espacios como la Mesa de Concertación para la Lucha contra la Pobreza y en alianzas con el Ministerio de Educación y la cooperación española, donde ha participado activamente en la formulación de estrategias de desarrollo educativo y de respuesta ante emergencias.
- **Asesoramiento:** Ofrece asesoramiento al equipo directivo en la toma de decisiones estratégicas.

El Equipo Directivo es el órgano ejecutivo y está compuesto por profesionales con amplia experiencia en el sector de la cooperación internacional y la gestión de proyectos sociales. Entre sus integrantes, actualmente, destacan Jorge Cattaneo, actual Director General, con formación en Ciencias Empresariales y una reconocida trayectoria liderando procesos de transformación digital y organizativa en el sector social. Asimismo, el equipo incluye perfiles como el de Jaime Díaz, director de Alianzas Estratégicas e Innovación, con amplia experiencia en innovación de programas sociales, liderazgo de equipos interculturales y formulación de proyectos. Las funciones del equipo directivo son las siguientes:

- **Gestión diaria:** Se encarga del trabajo cotidiano de la organización, implementando las decisiones del Patronato. Esto implica la coordinación interna entre áreas, el seguimiento de los procesos técnicos y administrativos, y la supervisión de la implementación de políticas institucionales. Además, se encarga de

monitorear el cumplimiento de los objetivos establecidos, manteniendo la coherencia entre la planificación estratégica y la dinámica operativa de Ayuda en Acción en cada país donde actúa.

- **Dirección de proyectos:** Lidera los proyectos de cooperación en los diferentes países donde trabaja Ayuda en Acción. Esta labor abarca desde la formulación y diseño de propuestas hasta su implementación, seguimiento y evaluación, con enfoque de resultados e impacto social. Asimismo, implica trabajar en estrecha coordinación con equipos territoriales, socios locales y comunidades beneficiarias, garantizando que cada intervención responda a las prioridades locales y los estándares de calidad institucional.

- **Gestión de recursos:** Administra los recursos humanos, financieros y materiales de la organización. Esto implica planificar y ejecutar presupuestos, coordinar procesos de contratación y formación del personal, y asegurar que los fondos asignados a los proyectos cumplan con los criterios éticos, legales y técnicos requeridos por los donantes y cooperantes. Una gestión adecuada de los recursos es clave para garantizar la sostenibilidad institucional y la continuidad de los programas de desarrollo.

- **Relaciones institucionales:** Mantiene relaciones con instituciones públicas, donantes y otras organizaciones. Esta función no solo busca posicionar a Ayuda en Acción en redes y espacios de toma de decisiones, sino también facilitar alianzas, convenios y financiamiento para ampliar el alcance de su intervención. En el caso de Ayuda en Acción Perú, esto ha incluido alianzas con ministerios, gobiernos locales, organismos como INDECI, y empresas del sector privado comprometidas con la responsabilidad social.

La fundación opera bajo un modelo de trabajo que combina la acción humanitaria con

la cooperación para el desarrollo. Esto significa que intervienen tanto en situaciones de emergencia (desastres naturales, conflictos) como en proyectos a largo plazo para fortalecer las comunidades y reducir la pobreza.

Sus principales áreas de actuación son:

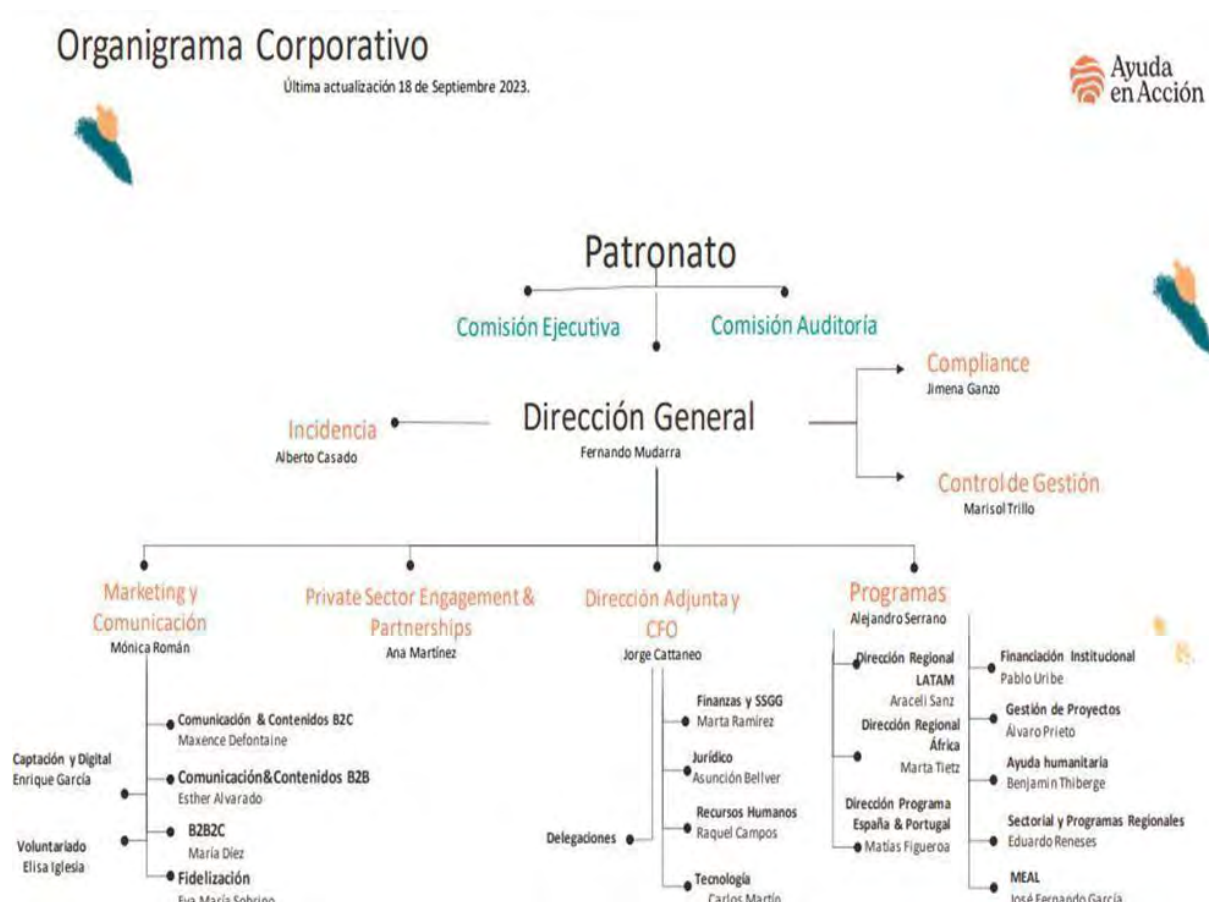
- Derechos de la infancia: Promueven la protección de los derechos de los niños y niñas, especialmente en situaciones de vulnerabilidad.
- Igualdad de género: Luchan por la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, empoderando a las mujeres y niñas.
- Gobernanza democrática: Trabajan para fortalecer la participación ciudadana y la transparencia en los procesos de toma de decisiones.
- Emergencias humanitarias: Responden a situaciones de crisis, proporcionando ayuda humanitaria y reconstruyendo las comunidades afectadas.

Su trabajo se organiza en torno a proyectos específicos que abordan las necesidades locales y se adaptan a los contextos culturales y sociales de cada región. Para llevar a cabo sus proyectos, la fundación cuenta con:

- Equipos locales: Trabajadores sociales, educadores, ingenieros y otros profesionales que viven y trabajan en las comunidades donde se desarrollan los proyectos.
- Alianzas: Colaboran con otras organizaciones, gobiernos y comunidades locales para multiplicar su impacto y alcanzar a un mayor número de personas.
- Financiamiento: Obtienen fondos de diversas fuentes, como donaciones individuales, empresas, fundaciones y gobiernos.

Figura 11

Organigrama corporativo Fundación Ayuda en Acción 2023



Fuente: Página web Ayuda en Acción (<https://ayudaenaccion.org.pe/>).

El organigrama evidencia un equipo directivo interdisciplinario y profesionalizado, con roles bien diferenciados que permiten articular desde la estrategia institucional hasta la implementación operativa. La estructura también muestra un claro enfoque hacia la innovación, la transparencia y el control, aspectos esenciales en una ONG con presencia internacional.

3.5. Narración de la experiencia profesional

Durante mi gestión, la sede de Ayuda en Acción Perú estuvo liderada por William

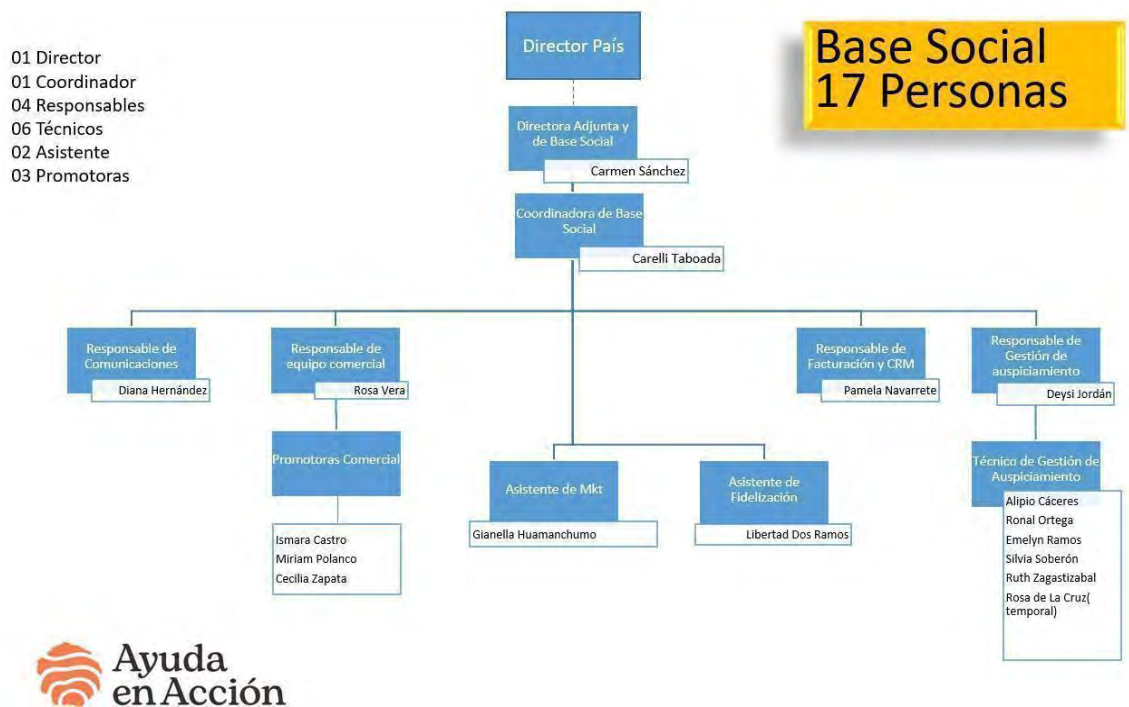
Campbell, quien renunció en octubre del 2023 tras ocho años de labor en la organización - cuatro años como director país y cuatro años como coordinador de programas y alianzas estratégicas - por motivos reservados. Tras su salida, la sede peruana quedó sin director, generando un periodo de ajustes internos en el que cada área tuvo que asumir mayor autonomía operativa. En ese contexto, el área de Base Social, liderada por Carmen Sánchez Falconí asumió un rol más estratégico e independiente en la continuidad de las acciones de comunicación, alianzas y fidelización.

Para fines de este trabajo, nos centraremos en dicha área, con Carmen Sánchez como directora y Carelli Taboada como coordinadora. Fue en el 2021 que nos integramos dos comunicadoras al equipo, quien escribe este documento como responsable de comunicaciones y Delia Ochoa, técnica en marketing. Posteriormente, en 2022, se incorporó Olga Sampén como coordinadora de comunicación corporativa y bajo su cargo pasó a estar mi posición como responsable de comunicaciones y contenido.

La gráfica incluida corresponde al organigrama de Ayuda en Acción, aunque no está actualizada, ya que no refleja estas últimas incorporaciones. Las otras áreas de la misma línea corresponden a funciones relacionadas con fidelización de los socios y socias, madrinas y padrinos, así como de cobranza (Figura 12).

Figura 12

Organigrama de Base Social de la Fundación Ayuda en Acción en Perú



Fuente: Página web Ayuda en Acción (<https://ayudaenaccion.org.pe/>).

Esta parte del organigrama de Perú, si bien contaba con una división formal de funciones, con áreas diferenciadas para marketing, comunicaciones, publicidad pagada, presentó limitaciones en la práctica organizacional, especialmente en la gestión y articulación de funciones dentro del equipo de comunicaciones. En mi experiencia, la comunicación con mi par del área de marketing, quien estuvo a cargo exclusivamente de la gestión de *paid media* (publicidad pagada en plataformas digitales) no fue fluida y se limitó a solicitudes de contenido e información. Por mi parte, yo gestioné la comunicación orgánica (el contenido no pagado que busca generar *engagement* o interacción y alcance de forma más natural y progresiva). Esto dificultó o frenó cualquier tipo de comunicación estratégica.

Asimismo, mi relación con la coordinadora de comunicación corporativa, quien se incorporó en el 2022, se limitó a intercambios operativos, pautas y estatus de campañas, sin

alcanzar un nivel estratégico que permitiera alinear objetivos y acciones. Esta desconexión se tradujo, finalmente, en un solapamiento difuso de roles y funciones que llevó a su separación explícita, donde mi función se centró en la comunicación externa (B2C, dirigida a usuario final), mientras Olga Sampén, se encargó de la comunicación B2B (enfocada en empresas y socios estratégicos). Ambas reportábamos a Carmen Sánchez, directora adjunta y de Base Social.

Desde mi perspectiva, esta fragmentación de funciones generó confusión entre las responsabilidades de cada cargo y limitó la posibilidad de desarrollar sinergias, lo que podría haber afectado sobre los objetivos de posicionamiento institucional. El organigrama debe ser un documento vivo que refleje no solo la estructura jerárquica, sino también cómo cada área y persona se va a interrelacionar a fin de optimizar recursos, mejorar el diálogo y fortalecer la gestión comunicacional.

Es posible que estas diferencias se debieran a la ausencia de espacios sistematizados para la coordinación estratégica, ya no solo para todo el equipo, sino considerando distintos nodos y áreas de responsabilidad. Asimismo, la falta de claridad o poca definición en las funciones del perfil solicitado, llevó a un trabajo más autónomo que colaborativo. También, reconozco que desde mi función pude haber impulsado con mayor firmeza estos espacios de diálogo para favorecer una integración más efectiva.

Por otro lado, en septiembre del 2021, se envió al equipo de comunicaciones la planificación del *rebranding*, el que debíamos ejecutar durante el segundo semestre. Es oportuno mencionar que este es el punto de partida para la sistematización y análisis de la presente investigación para la que se ha recurrido a correos electrónicos, mensajes corporativos, documentos institucionales y entrevistas a dos funcionarias que forman parte de la directiva de Ayuda en Acción en Perú: Carmen Sánchez Falconí, directora de Base Social y directora adjunta, y Esperanza Rivera Aulestia, directora nacional de Programas.

El año siguiente, el 2022, fue considerado de transición, ya que se identificaron acciones de fidelización con los *stakeholders* con el nuevo mensaje de marca. Si bien la organización logró mantener la esencia narrativa de dicho mensaje, centrado en la cercanía y la empatía, con el transcurso de los meses se evidenció una disociación progresiva entre el discurso comunicacional y la coherencia visual de los contenidos difundidos. Esta pérdida de alineamiento se manifestó especialmente en la aplicación inconsistente de los elementos definidos en el *brandbook* (manual de marca), como la paleta de colores, el uso del logotipo, la tipografía y el estilo fotográfico, lo cual afectó la identidad visual unificada que se buscaba consolidar tras el proceso de renovación de marca.

En marzo del 2023, como parte de la estrategia global, se empezaron a trabajar campañas globales como nuevas acciones de comunicación, tanto para posicionamiento como captación. Sin embargo, en muchos casos, se priorizó lo global (lineamientos de sede principal en Madrid) sobre lo local (consulta previa y adaptación de material en Perú), presentándose desafíos al momento de aterrizar las propuestas al contexto país. Asimismo, las campañas con origen y producción local, no siempre respondían a los lineamientos institucionales, particularmente en el aspecto visual, lo que generó una fragmentación en el equipo interno, dificultando una ejecución coherente y alineada con la identidad de marca.

Las estrategias de comunicación perfilaron una audiencia conformada por hombres y mujeres nacidos entre los años 1966 y 1982 con edades entre 42 a 58 años reseñados en la literatura científica (Toledo, 2020; Mitta y Dávila, 2015; Moreno, 2022; Ortega y Suárez, 2021; Oblinger y Oblinger, 2005; Berkup, 2014), cuyas características demográficas descritas configuraron un grupo generacional marcado por la llegada del internet, y conocidos en el ámbito del marketing como la generación X. Por lo cual, en el análisis sociodemográfico se describió que la mayoría de los hijos presentan edades entre 12 a 26 años enmarcados en el grupo generacional *millennials*, los mismos que conformaban un

segundo nicho poblacional como parte del público objetivo de la nueva estrategia.

Las características psicográficas (psicológicas y conductuales) de la generación X tienen como prioridad a la valoración de la estructura familiar, búsqueda de relaciones de estabilidad, enseñanza y transmisión de valores hacia nuevas generaciones, actitud protectora con sus hijos y profundo interés en proveer elementos para facilitar su desarrollo y tener un futuro prometedor, inclusive mejor que las condiciones que presentaron en dicha edad (Díaz et al., 2017). Y esto se traduce a un público preocupado por la herencia generacional y social que va a dejar a sus hijos, por tanto, preocupado por contribuir a un impacto futuro positivo. Por otro lado, con la generación de los *millenials*, la nueva estrategia buscaba expandir su alcance, y canalizarse a través de su mirada transformadora y de cambio.

3.5.1. Análisis de las necesidades específicas

A. Conexión con la realidad peruana

Para que el proceso de rebranding lograra un impacto real y sostenible era fundamental que la nueva identidad conectara de manera auténtica con la realidad local y nacional, especialmente, en las zonas de intervención como Piura, Cajamarca, Arequipa, Cusco, Puno, Lima. Y aunque la marca global debe abarcar una amplia diversidad cultural, propia de su presencia en múltiples países, es necesario que los canales de comunicación locales integren elementos que no solo reflejen la renovación visual, sino también una respuesta a los desafíos del entorno, capturando las características socioculturales propios del contexto peruano. Por tanto, la siguiente sección recoge los principales hallazgos que deben considerarse para alinear una nueva marca con las comunidades:

- **Diversidad cultural:** Perú es un país multicultural, y con una profunda y vasta

diversidad, que se expresa en sus múltiples lenguas originarias, costumbres, saberes ancestrales, formas de organización comunitaria y expresiones artísticas. En este contexto, el proceso de rebranding debe reflejar esta diversidad y conectar con las diferentes realidades regionales.

- **Contexto socioeconómico:** Es necesario considerar los desafíos sociales y económicos que enfrenta el país, como la pobreza, la desigualdad y los conflictos sociales. Por ejemplo, según el INEI (2023), el 29% de la población vive en situación de pobreza, y más del 5% en pobreza extrema, mientras que las brechas estructurales en educación, salud, empleo informal y acceso a servicios básicos se acentúan especialmente en zonas rurales y altoandinas. A esto se suman conflictos sociales latentes, con más de 200 registrados en el último año (2024) según la Defensoría del Pueblo, muchos vinculados a demandas por inclusión, justicia territorial y acceso equitativo a recursos. Frente a este escenario, la nueva identidad visual de Ayuda en Acción no solo debe proyectar una imagen renovada, sino también comunicar de forma clara su compromiso con la justicia social y el desarrollo sostenible.
- **Desastres naturales:** Perú es un país vulnerable a desastres naturales. Según el Índice de Riesgo Climático Global 2023, el país figura entre las naciones con alta exposición a eventos extremos como lluvias intensas, deslizamientos, sequías e inundaciones. Solo en el primer trimestre del 2023, más de 500 000 personas fueron afectadas por el ciclón Yaku y sus consecuencias en la costa norte, según reportes del INDECI. Además, los efectos del Fenómeno El Niño siguen siendo una amenaza recurrente, con proyecciones de impacto climático en el litoral peruano en los próximos años. Ante este contexto, el proceso de rebranding de Ayuda en Acción debe reforzar visual y discursivamente su capacidad de respuesta humanitaria y de

gestión del riesgo.

B. Fortalecimiento de la marca

- **Posicionamiento:** La nueva identidad debe fortalecer el posicionamiento de Ayuda en Acción como una organización líder en el sector de la cooperación internacional en Perú.
- **Diferenciación:** Es necesario destacar los elementos que diferencian a Ayuda en Acción de otras organizaciones similares, como su enfoque en la protección de la infancia, el fortalecimiento de capacidades técnicas y socioemocionales y la generación de oportunidades.
- **Relevancia:** La marca debe ser relevante para los diferentes públicos de la organización, incluyendo donantes, voluntarios, socios y beneficiarios.

C. Comunicación efectiva

- **Simplicidad:** La nueva identidad visual debe ser sencilla y fácil de recordar para facilitar su reconocimiento en diferentes medios. La simplicidad no implica superficialidad, sino la capacidad de comunicar con precisión lo esencial, eliminando elementos visuales innecesarios que distraigan del mensaje central. En el caso del rebranding de una organización social como Ayuda en Acción, esta cualidad permite que la marca pueda ser reconocida fácilmente en diversos formatos, plataformas y contextos, desde redes sociales hasta materiales impresos en comunidades rurales.
- **Emocional:** La comunicación debe generar un impacto emocional y conectar con las personas a un nivel más profundo. Una identidad emocionalmente potente no solo informa, sino que moviliza, al activar valores, experiencias compartidas y causas con

las que las personas se sienten identificadas. En el caso de una ONG, esto resulta fundamental para inspirar confianza, compromiso y participación, tanto en los beneficiarios como en aliados y donantes.

- **Multicultural:** La comunicación debe ser adaptable a diferentes culturas y contextos, utilizando un lenguaje inclusivo y respetuoso. Esto implica no solo evitar estereotipos o generalizaciones, sino también diseñar una identidad adaptable a distintos contextos socioculturales, capaz de dialogar con públicos diversos en sus propios códigos, lenguajes y símbolos. Una marca multicultural es aquella que integra la diversidad como parte de su esencia, utilizando un lenguaje inclusivo, accesible y sensible a las realidades locales. En el caso de Ayuda en Acción, esto se traduce en construir una comunicación que sea reconocida, comprendida y valorada tanto en una comunidad quechua del Cusco como en un asentamiento urbano de Lima Este.

D. Adaptación a la era digital

- **Presencia en línea:** La nueva identidad debe estar optimizada para los canales digitales, como redes sociales y sitios web. Esto implica que la nueva identidad visual debe ser versátil, escalable y funcional en diversos formatos y dispositivos, desde *banners* en redes sociales hasta plantillas de *newsletters*, pasando por la interfaz de sitios web o videos en plataformas móviles. Para una ONG como Ayuda en Acción, que busca movilizar ciudadanía activa, aliados estratégicos y donantes, una presencia sólida, clara y atractiva en canales digitales es clave para ampliar su alcance y consolidar su posicionamiento.
- **Interactividad:** Es importante fomentar la participación de los públicos a través de herramientas digitales y experiencias interactivas. Esto implica diseñar contenidos y

experiencias que inviten a la acción: desde formularios y encuestas digitales hasta campañas que incluyan participación en redes sociales, transmisiones en directo, o recorridos virtuales por territorios de intervención. Para una organización como Ayuda en Acción, esto representa la oportunidad de construir comunidades digitales comprometidas, capaces de multiplicar el impacto social a través de la tecnología.

Tomando en cuenta estos elementos, regresamos al punto de partida a principios del 2020, que es cuando se inició un trabajo de rediseño de la comunicación institucional e imagen corporativa, la cual ha estado por 33 años en la mente de los usuarios en Perú y 40 años, en España.

Tras un año de investigación y planificación, se plantearon nuevos lineamientos para el discurso de marca y los elementos visuales. “Pasamos de la mano con la que hemos ayudado por 33 años a la huella que queremos dejar en las personas”, como se lee en un *mailing* que se envió el 11 de octubre del 2021 a padrinos, madrinas (donantes) y aliados estratégicos de la organización para comunicar cómo y por qué Ayuda en Acción se transformaba. Esta frase no solo marca un cambio simbólico, sino también una evolución en la lógica institucional: se pasa de un enfoque centrado en la acción asistencial a una propuesta más orientada a la transformación sostenible y el legado social, representada por la huella. La nueva narrativa pone el énfasis no en la ayuda en sí misma, sino en el impacto que deja.

En el caso de Perú, se decidió activar todos los canales de comunicación para el lanzamiento de esta importante etapa; es decir, comunicación en redes sociales, en la página web, y, además, se añadió como acción la creación de una campaña publicitaria con la colaboración de un canal de televisión de señal abierta, más el servicio de una agencia de relaciones públicas y un evento presencial. En todas las acciones desarrolladas durante el

proceso de implementación comunicacional, se contó con la participación activa del equipo de Base Social, área encargada de la gestión y vinculación con la comunidad de donantes, padrinos, madrinas y aliados estratégicos, así como del fortalecimiento del posicionamiento institucional. En mi caso, asumí la responsabilidad de supervisar y ejecutar los contenidos para redes sociales, en coordinación con una agencia externa, asegurando que se mantuvieran alineados con los lineamientos de la nueva identidad visual. Además, participé en la producción parcial o integral de contenidos para los distintos canales de comunicación de la organización, como el sitio web institucional, notas informativas, comunicados de prensa, guiones para videos institucionales, entre otros, articulando siempre el mensaje con los valores de la organización y los públicos objetivos.

Para las redes sociales, se desarrolló una grilla de contenido en formatos de fotografías, videos, gráficos y notas informativas, apoyados en un kit de marca (manual de marca, piezas gráficas, artes, videos, pautas) enviado desde la sede principal de Ayuda en Acción en Madrid. En coordinación con la agencia de relaciones públicas, trabajamos notas de prensa y su distribución orgánica a medios previamente identificados por su afinidad con temas sociales y cobertura de noticias de ese enfoque. Para el evento presencial, se organizó en noviembre una feria en WeWork de San Isidro, con la participación de emprendedores beneficiarios de la fundación para mostrar y contar, de primera mano, a las madrinas y padrinos el trabajo que se realiza con ellos.

Figura 13

Participación en feria WeWork



Fuente: Archivo de Fundación Ayuda en Acción Perú

Y como acción principal, se realizó una alianza estratégica con el canal de televisión Latina para desplegar una campaña en la segunda quincena de noviembre del 2021 con el objetivo de captación. El cierre de la campaña se realizó con la intervención del programa matinal Mujeres al Mando, en el que se contó con el trabajo de Ayuda en Acción a través de una entrevista al director país de aquel momento, William Campbell Falconí, y un último momento donde una de las conductoras apadrinó durante el programa a una niña que formaba parte de los proyectos.

3.5.2. Cargos desempeñados y obligaciones ejecutadas

En el proceso de *rebranding* tuve participación en la Fundación Ayuda en Acción, en mayo del 2021, como responsable de comunicaciones y contenido, cargo que, de acuerdo con el organigrama pertenece al área de Base Social. Esta área estaba compuesta

por cuatro personas: directora de Base Social, coordinadora de Base Social, área de fidelización y cobranza (de los socios, socias, madrinas y padrinos).

Como parte de mi gestión de la comunicación externa de la organización, trabajé en la planificación, ejecución, promoción y seguimiento de la estrategia y plan de contenidos a nivel nacional. Esto implicó recopilar información a través de documentos, entrevistas y material audiovisual, desde los distintos puntos geográficos de acción, así como la gestión de las redes sociales, la actualización del contenido web y blog, las relaciones con los medios de comunicación, *influencers*, agencias de relaciones públicas. Asimismo, la gestión del contenido para determinadas campañas y productos de comunicación.

A. Responsabilidad en la gestión de las redes sociales

- **Gestión de contenido.** Gestioné los contenidos de redes sociales con el objetivo de alinearlos a la visión y misión institucional. Participé en la propuesta creativa, planificación y supervisión de las publicaciones, así como en la redacción de titulares y textos (copy) que encabezaban cada pieza. Entre mis funciones se incluía la gestión de las plataformas de Facebook, Instagram, Twitter, TikTok y LinkedIn, con el propósito de visibilizar proyectos y actividades. El contenido incluía desde gráficos estáticos hasta videos e infografías, los cuales eran programados estratégicamente según el análisis previo de horarios, días de mayor alcance y el volumen de piezas contratadas, en nuestro caso 12 mensuales.

Este trabajo se realizaba en coordinación con las agencias Pasaporte, y posteriormente con Hereda. La dinámica consistía en un primer intercambio —mediante reunión o correo— donde desde mi rol definía los hitos, efemérides y actividades relevantes del mes. Con base en ello, la agencia

desarrollaba una propuesta que era revisada, validada y ajustada en conjunto. Teníamos dos reuniones mensuales para revisar avances y validar entregables. Desde mi posición, supervisaba y aprobaba los contenidos, pero al estar dentro de la organización, también contribuía directamente en la redacción de *copies* o el levantamiento de contenido cuando era necesario.

Adicionalmente, los primeros días de cada mes se realizaba una reunión para revisar los KPIs (indicador clave de desempeño) y métricas alcanzadas, extraer aprendizajes y ajustar la estrategia. Todo este proceso se guiaba por objetivos mensuales y anuales definidos por el equipo en Perú y validados por la sede en España.

Figura 14

Selección aleatoria de las creatividades publicadas durante la gestión



- **Participación de la comunidad.** Esta actividad se centró, básicamente, en la supervisión de la agencia a cargo. Ellos tenían la responsabilidad de interactuar con la comunidad respondiendo a comentarios, mensajes y preguntas en las plataformas de medios sociales con el objetivo de crear una comunidad solidaria y comprometida que se sienta vinculada a la misión de la fundación.

- **Análisis e informes.** Consistió en supervisar y traducir en acciones concretas los parámetros de las redes sociales. Esto significa medir el alcance o interacción de “me gusta”, “compartidos”, “comentarios”, identificar las publicaciones más relevantes o destacadas del mes, y evaluar oportunidades de mejora con esos datos recopilados a fin de ajustar la estrategia y acercarnos mejor a los objetivos.
- **Colaboración.** Se construyeron bases de datos de personas influyentes, especialmente en Instagram, tanto de elaboración propia como brindada por las agencias de relaciones públicas, para realizar colaboraciones orgánicas y pagadas, de esta manera poner en práctica estrategias más complejas y apalancarse de su alcance para lograr un mayor impacto.

B. Responsabilidad producción y ejecución de contenido

- **Desarrollo de la estrategia de contenidos:** El trabajo consistió en identificar y posicionar mensajes alineados con la misión de Ayuda en Acción Perú y sus principales líneas estratégicas: protección de la infancia, acceso a una educación de calidad, respuesta humanitaria ante emergencias, promoción de la empleabilidad juvenil, Qallariy Aceleradora. La comunicación en redes sociales se desarrolló con base en estas prioridades, contribuyendo a campañas institucionales como el programa de apadrinamiento, las acciones frente a desastres naturales y las iniciativas conmemorativas por efemérides relevantes. La estrategia fue diseñada a partir del análisis del perfil de las audiencias y de los objetivos definidos a nivel país, garantizando coherencia narrativa, pertinencia temática y una conexión empática con los distintos públicos.

- **Creación de contenidos.** Como parte de la estrategia de posicionamiento institucional, una de mis funciones fue la planificación, redacción y publicación de contenidos editoriales orientados a visibilizar el impacto del trabajo de la fundación en sus territorios de intervención. Esto incluyó la elaboración de entradas de blog, artículos de actualidad, notas de prensa y otros contenidos narrativos, informativos y educativos que respondían a los pilares comunicacionales definidos: educar, sensibilizar e informar. Los temas abordados se alineaban a las líneas estratégicas de la organización (protección de la infancia, educación, ayuda humanitaria y empleabilidad juvenil a través de Qallariy), y se organizaban dentro del calendario editorial mensual, enmarcado en el plan anual de comunicaciones. Este documento era flexible y se actualizaba de forma constante para adaptarse a actividades emergentes o nuevas prioridades institucionales.

Me encargaba de definir la propuesta temática mensual, redactar entre tres y cuatro publicaciones por mes (según demanda), programarlas en WordPress aplicando criterios básicos de SEO, y coordinar su publicación. La producción de contenido requería un trabajo articulado con el equipo de programas: realizaba entrevistas telefónicas a beneficiarios, así como entrevistas a especialistas, y también participaba en viajes a terreno para recoger testimonios e insumos visuales. Como ejemplo, redacté una nota de prensa sobre el lanzamiento del sistema de alerta temprana en Lurigancho-Chosica, resaltando la articulación con INDECI y autoridades locales; y un artículo narrativo sobre mujeres artesanas de Cura Mori (Piura), centrado en cómo el acompañamiento técnico transformó sus medios de vida.

Adicionalmente, el contenido que generaba fue aprovechado por Carelli

Taboada, responsable de la Base Social, para fortalecer las comunicaciones institucionales a través de *MailChimp*, plataforma que permite automatizar campañas de correo electrónico, con los padrinos, madrinan, socios y socias. Las notas y artículos elaborados se incorporaban en *newsletters* mensuales o correos informativos dirigidos a donantes y aliados, enlazados mediante botones hacia el blog institucional. De esta forma, los avances en proyectos y campañas se compartían de manera transparente y coherente, fortaleciendo la rendición de cuentas y el vínculo emocional con la comunidad de apoyo.

Desde una mirada autocrítica, reconozco que no logré implementar un sistema eficiente y sostenido para el recojo de información desde terreno, lo que dificultó en ocasiones la fluidez del proceso y afectó los tiempos de producción. Aun así, este aprendizaje reforzó la necesidad de establecer mecanismos colaborativos más estructurados entre comunicaciones y programas para asegurar contenidos oportunos, consistentes y de mayor alcance.

Figura 15

Selección de publicaciones en el blog de la Fundación Ayuda en Acción - agosto 2023



Sistema de Alerta Temprana: una esperanza para la comunidad de Quirio ante la amenaza del Fenómeno El Niño

12/10/2023

Ante la llegada del Fenómeno El Niño, implementar sistemas de alerta temprana es fundamental para la protección de la población ante los desastres naturales. Estos sistemas, actúan como los ojos de la...

[Leer más >](#)



Centrum PUCP y la Fundación Ayuda en Acción sellan alianza con el programa "Formando jóvenes con oportunidades de futuro"

05/10/2023

Centrum PUCP y Ayuda en Acción. Perú es el país con mayor número de emprendimientos en Latinoamérica, por encima de Colombia, México y Argentina, y liderados, en su mayoría por jóvenes. Sin embargo, c...

[Leer más >](#)



Cajamarca: Fundación Sacyr y Ayuda en Acción construirán la primera planta apícola en la región

02/10/2023

En Cajamarca, se construirá la primera planta de procesamientos apícolas en la cuenca del Jequetepeque. Esta infraestructura, beneficiará a más de 400 apicultores de la zona. Permitirá abrir camino a ...

[Leer más >](#)

Figura 16

Nota de prensa publicada en plataforma estatal sobre convenio con Indeci.



- **Optimización SEO.** Para garantizar que el contenido alcanzara una mayor visibilidad, se aplicaron prácticas de SEO básico utilizando las herramientas integradas en la plataforma WordPress, conforme a un manual técnico compartido por la sede central. Estas acciones incluían la optimización de títulos y subtítulos con palabras clave relevantes, la redacción de meta descripciones atractivas y precisas, la asignación de etiquetas (tags) y categorías temáticas, la inclusión de enlaces internos hacia otras notas del blog institucional, así como la edición del extracto para mejorar su presentación en buscadores y redes sociales. Además, se cuidaba el peso de las imágenes para optimizar la velocidad de carga, y se programaba la publicación en días

estratégicos según el calendario editorial. Estas medidas, aunque sencillas, permitieron mejorar el posicionamiento de los contenidos y facilitar su acceso a audiencias interesadas en el trabajo de la fundación.

- **Revisión y edición de contenidos.** Todos los contenidos de comunicación, pasaban por mi revisión para asegurar su calidad y coherencia. Esto incluía la corrección gramatical y ortográfica, la verificación de que el tono y la voz estuvieran alineados con la identidad institucional de la fundación, así como la adecuación del lenguaje para que fuera accesible y pertinente para las distintas audiencias. Además, evaluaba que los mensajes fueran claros, coherentes, consistentes con los objetivos estratégicos y oportunos en función del calendario editorial y el contexto comunicacional vigente. Esta supervisión garantizaba la homogeneidad en todas las piezas publicadas, reforzando la imagen institucional y la efectividad del mensaje.

C. Responsabilidad en la gestión de las relaciones públicas en medios tradicionales y digitales

- **Producción de contenidos para medios de comunicación.** Se generaron contenidos variados, incluyendo comunicados de prensa, artículos, entrevistas y materiales multimedia como vídeos e infografías. Aunque gran parte de esta producción estaba tercerizada o coordinada por la responsable de comunicación corporativa, toda propuesta de contenido pasaba por mi revisión antes de su publicación. Mi responsabilidad principal era asegurar la calidad, coherencia y alineación con la identidad institucional en cada pieza, supervisando no solo el contenido final sino también las coordinaciones realizadas para garantizar que los mensajes comunicaran eficazmente las iniciativas, valores e impacto de la fundación. El objetivo era que los

contenidos resultaran atractivos y con interés periodístico, capaces de captar la atención tanto de los medios de comunicación como del público general.

● **Gestión de las relaciones públicas.** Esta actividad se centró en fortalecer y gestionar activamente el vínculo con medios de comunicación, tanto nacionales como regionales. Una de mis principales propuestas fue la creación de una base de datos con contactos de prensa locales y regionales, lo que permitió realizar envíos orgánicos periódicos con contenidos de interés institucional, facilitando así una mejor presencia de la fundación en medios. Además, aproveché mi experiencia previa en prensa para generar nuevas oportunidades de cobertura. Por ejemplo, gestioné y coordiné la participación de la fundación en el programa Economía Verde³ de TV Perú, conducido por la periodista Romy Huamaní, donde el 4 de julio de 2023 se presentó el documental *La Oportunidad*, una producción propia que visibilizaba la situación de los jóvenes. Asimismo, coordiné y acompañé la visita de un equipo de TV Perú a Piura, lo que resultó en un reportaje especial de 50 minutos emitido el 17 de octubre de 2021 en *Especiales TV Perú*⁴, centrado en el empoderamiento económico de mujeres artesanas de Cura Mori y la producción de conchas de abanico, como ejemplo del desarrollo económico local.

Estas acciones contribuyeron al posicionamiento mediático de la fundación, fortaleciendo su reputación como actor clave en los territorios donde interviene.

● **Seguimiento de los medios de comunicación.** Esta actividad consistió en el seguimiento y registro sistemático de la aparición orgánica de los

³ <https://www.youtube.com/watch?v=pZnglSjioq4>

⁴ <https://www.youtube.com/watch?v=ZuEF5WegTKw>

proyectos de la fundación en medios de comunicación, especialmente durante campañas clave o tras eventos con potencial mediático. El monitoreo se realizaba manualmente, contabilizando cada mención o aparición en prensa escrita, digital, radial o televisiva, para evaluar el alcance de las acciones de comunicación y el posicionamiento institucional.

Además, desde la sede central en España se complementaba esta labor con reportes periódicos generados a través de herramientas especializadas de monitoreo y escucha activa (similar al social listening), que permitían conocer menciones, tono y medios de procedencia. Esta información resultaba valiosa para ajustar el enfoque comunicacional, identificar oportunidades de mejora y fortalecer la presencia de la fundación en la opinión pública.

También se realizaban observaciones informales sobre el accionar comunicacional de otras organizaciones del sector, lo que ayudaba a identificar tendencias, enfoques recurrentes y referentes narrativos que podían inspirar o afinar la estrategia de contenido local.

Todas estas responsabilidades fueron asumidas y desarrolladas en mi periodo laboral que coincidió a su vez con el cambio de la identidad corporativa. Para ejemplificar lo antes mencionado. Estas son algunas de las campañas en las que participé:

- Campaña “La magia de dejar huella” en alianza con Latina Televisión (2021). Consistió en una serie de spots y piezas gráficas y audiovisuales que se proyectaron en televisión y su web para comunicar la filosofía de Ayuda en Acción. Además, incluyó entrevistas y reportajes para generar una conexión

emocional con el público y fortalecer la identidad de marca. Todo ello gestionado por el área de Responsabilidad Social de dicha casa televisiva.

- Campaña con Latina Televisión “También digo presente” (2022). El objetivo fue visibilizar y promover el apadrinamiento infantil, especialmente en el contexto postpandemia. A través de spots televisivos, entrevistas y testimonios reales, la campaña apeló a la corresponsabilidad ciudadana para impulsar la participación activa en proyectos de desarrollo territorial.
- Campaña con Milena Wharton (2022). Participé en la etapa final y tuvo como propósito ampliar el alcance de Ayuda en Acción hacia nuevas audiencias, especialmente jóvenes, utilizando las redes sociales y el lenguaje audiovisual como canales principales. La campaña tuvo como figura principal a Milena Wharton, cantautora peruana reconocida por impulsar el pop andino entre el público juvenil, siendo referente y promotora de la cultura andina a través de su música. El mensaje central fue la posibilidad de construir futuro desde el origen y la identidad cultural.
- Campaña por el Día de la Mujer – Despliegue en canales internos (2023). Su propósito fue reconocer el rol transformador de las mujeres en las comunidades rurales y urbanas donde interviene la organización, visibilizando sus voces, logros y luchas por la equidad de género a través de piezas gráficas, testimonios y activaciones digitales.
- Campaña “La Oportunidad” – Cineplanet, Centro Cultural España (2023). Estuvo orientada a movilizar nuevas audiencias y sensibilizar sobre el derecho a una educación de calidad y oportunidades equitativas para niñas, niños y adolescentes en zonas de intervención. La propuesta utilizó el formato audiovisual y espacios culturales para generar una experiencia

empática, resaltando historias reales de superación.

3.5.3. Proceso de ejecución del *rebranding*

El proceso de rebranding inició a mediados del 2020 en la sede de Madrid de Ayuda en Acción. La organización sintió la necesidad de transformarse debido a los cambios demográficos y socioculturales, entre ellos una profunda crisis que afectó a las ONG fue la pandemia, que exacerbó aún más estos desafíos, lo que llevó a instituciones internacionales a acelerar sus decisiones estratégicas para garantizar su eficacia continua en la lucha contra la desigualdad mundial. (Sánchez, 2020).

Por tanto, las ONG reorientaron sus recursos y esfuerzos para mantener su presencia física, exploraron la posibilidad de nuevos afiliados independientes y fortalecieron el compromiso de apoyo a las comunidades para prestar los servicios directamente.

Fanjul (2021) señala que las crisis afectan considerablemente a las instituciones internacionales al poner en entredicho sus modelos operativos, su estabilidad financiera y su credibilidad pública, destacando que la pandemia de COVID-19 y el aumento de los sentimientos populistas han presionado especialmente a las ONG para que se adapten con rapidez o corran el riesgo de volverse irrelevantes. Frente a esta situación, las organizaciones se enfrentan a la urgente necesidad de actualizar sus estrategias de comunicación, ampliar su enfoque geográfico para incluir tanto los problemas locales como los globales, e implicar a las generaciones más jóvenes, cada vez más críticas con las estructuras tradicionales. Fanjul (2021) sostiene que las ONG deben experimentar una transformación significativa para mantener su relevancia, incluida la adopción de enfoques más flexibles e innovadores para la promoción y la prestación de servicios.

Es así que Ayuda en Acción rediseñó su discurso colocando esta vez el enfoque en el donante y el entorno (especialmente, empresas y manteniendo la fidelización de la base social), posicionándolo como protagonista en sus comunicaciones.

Pese a que en ningún momento el asistencialismo fue parte de Ayuda en Acción, a lo largo de los años el uso del término “ayuda” en su nombre ha generado malas interpretaciones asociadas a prácticas de asistencia y caridad, lo que ha llevado a la organización a manejar con especial cuidado su comunicación institucional. Esta preocupación motivó el inicio de un proceso de transformación de marca que permitiera reposicionar el discurso organizacional, resaltando su enfoque de derechos, desarrollo sostenible y transformación social a largo plazo. Para ello, se contrató a la agencia española Relajaelcoco, especializada en branding con propósito social, que acompañó el rediseño de la identidad institucional. Este proceso se dividió en tres fases: 1) el diseño estratégico, 2) la propuesta de diseño y 3) el desarrollo de los *assets* o elementos de marca, que incluyó la creación de materiales concretos como el nuevo logotipo en forma de huella, símbolo que representa el legado transformador de la organización en la vida de las personas. Este rediseño no solo implicó cambios gráficos, sino también una renovación profunda del lenguaje institucional y de la manera en que la organización se presenta ante sus audiencias.

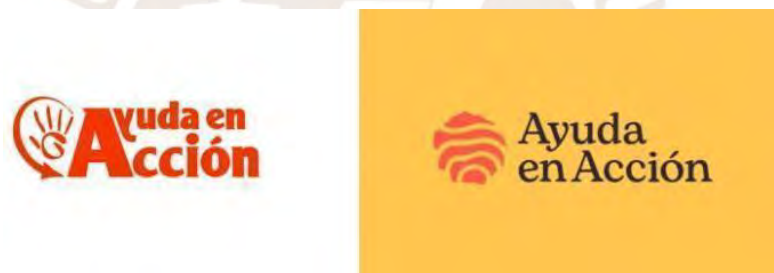
En octubre de 2021, Ayuda en Acción emprendió un proceso de reestructuración profunda, en el que el único elemento que no se alteró fue el nombre de la organización. En este contexto, es importante destacar que, aunque el nombre y el logotipo suelen ser los componentes más visibles y reconocibles para el público, existen otros elementos intangibles que influyen de manera significativa en el posicionamiento de la marca. Y este posicionamiento, cuando es sólido, facilita la consecución de objetivos comerciales en el ámbito empresarial o, en el caso de las ONG, el fortalecimiento de vínculos solidarios con

los donantes y colaboradores. La capacidad de la marca para generar un impacto emocional y cognitivo en su audiencia es importante para asegurar una conexión duradera y eficaz con sus objetivos sociales.

En tal sentido, el logo antes del proceso de *rebranding* se basó en un enfoque literal con una mano que simboliza la ayuda, con el nombre de la organización en una tipografía sans-serif en naranja rojizo brillante, lo que denota energía, urgencia, y acción directa, lo cual resultaba ser un logo efectivo para comunicar de manera directa la misión de la organización, pero estaba más alineado con un estilo de diseño que podría percibirse como anticuado en el contexto actual.

Figura 17

Evolución del logo



Nota. Extraído del manual de marca de Ayuda en Acción

Como se observa en la imagen, tras el proceso de rebranding, el logotipo de Ayuda en Acción adoptó una estética visual más contemporánea y refinada. La nueva tipografía serif transmite solidez institucional y mayor sofisticación, en contraste con la tipografía anterior, que proyectaba un estilo más informal y directo. El símbolo gráfico también fue transformado: se pasó de una mano literal a una figura más abstracta, que recuerda a una huella, evocando el impacto duradero y el camino de transformación social que la organización busca dejar en las comunidades.

Además, el cambio cromático resulta igualmente significativo: el color naranja brillante del logo original, que apelaba a la energía y la urgencia, fue reemplazado por un tono más terroso y cálido, lo que sugiere una mayor cercanía emocional, humanidad y compromiso con procesos sostenibles a largo plazo. Esos colores transmiten calma y confianza, alejándose de lo asistencial para posicionarse en un registro visual más alineado con el desarrollo, la resiliencia y los derechos humanos. En conjunto, el rediseño logra proyectar una marca más adulta, reflexiva y comprometida con un impacto transformador, tanto desde lo visual como desde lo conceptual.

Esta transformación, además, destaca también a aquellos que hacen posible este trabajo: los donantes, socios, colaboradores y aliados, ya que esta huella no solo afecta a quienes reciben la ayuda, sino también a todos quienes la dan.

Sin embargo, como suele ocurrir en procesos de renovación recientes, la implementación del nuevo *brandbook* no estuvo exenta de ambigüedades y vacíos interpretativos. Algunos lineamientos no fueron completamente precisos o dejaron margen para interpretaciones diversas por parte de los equipos regionales. Un ejemplo concreto fue el referido al uso del logotipo junto con el nombre de los países o delegaciones. En el manual se indicaba textualmente que “el logotipo tiene que convivir con el nombre de los países y delegaciones”, acompañado por una imagen referencial. No obstante, no se detallaba con claridad cómo debía aplicarse esta convivencia en diferentes soportes, lo que generó inconsistencias en su uso entre oficinas nacionales, afectando la coherencia visual de la marca a nivel internacional.

Figura 18

Adaptación del logotipo a los países y delegaciones



Nota. Extraído del manual de marca de Ayuda en Acción

Sin embargo, cuando se planteó su uso en Perú, surgieron dudas y nuevas pautas por parte del equipo de marketing de la sede de Madrid y nos tocó adaptarnos a estos lineamientos.

Asimismo, un tema similar ocurrió cuando en 2022, se decidió crear una submarca llamada Qallariy Aceleradora, una incubadora y aceleradora de pequeños y medianos emprendimientos en sectores agroalimentarios. Una aceleradora es una iniciativa orientada a impulsar el crecimiento rápido de emprendimientos mediante acompañamiento técnico, formación especializada, acceso a financiamiento y vinculación con mercados. En este caso, Qallariy buscaba fortalecer las capacidades productivas y comerciales de emprendimientos rurales y urbanos, principalmente liderados por mujeres.

En el manual había un apartado para ello indicando que las submarcas debían ser una adaptación del nuevo logotipo. Nuevamente, en medio del proceso, surgieron observaciones a una versión que se creó como submarca (ver figura 18), y que finalmente se le otorgó una identidad propia, realizada con la paleta de colores de apoyo de la organización, pero la gestión de sus propias redes sociales y propios canales de comunicación. Esta decisión, aunque funcional desde una lógica de diferenciación operativa, planteó un desafío importante para la coherencia del sistema de marca, ya que generó dispersión en la percepción institucional. Ello conllevó a dimensionar la

importancia de establecer mecanismos claros de gobernanza de marca, que acompañen el crecimiento de nuevas iniciativas sin comprometer la unidad visual y narrativa de la organización madre.

Meses después, esta iniciativa fracasó y el proyecto pasó a ser parte de Ayuda en Acción Perú como una línea estratégica. Con ello, empezaron a surgir dudas sobre las pautas y mandatorios que incluía el manual de marca. Al no haberse establecido con precisión los criterios que delimitaban una identidad complementaria frente a una identidad dependiente, comenzaron a surgir dudas en los equipos técnicos y comunicacionales sobre la aplicación adecuada de los lineamientos visuales, discursivos y operativos. La falta de mandatorios específicos generó interpretaciones diversas y, en algunos casos, contradicciones con el sistema de marca madre.

Además, los tiempos de respuesta, que dependían de la sede en Madrid, añadiendo el cambio de horario, eran dilatados. Esta situación impactó negativamente en la capacidad de acción del equipo local, sobre todo en contextos donde se requería rapidez y flexibilidad. La experiencia sugiere la necesidad de revisar los mecanismos de descentralización comunicacional, buscando un mayor equilibrio entre unidad institucional global y autonomía operativa regional, especialmente en iniciativas con componentes de innovación.

Figura 19

Comparativa del logotipo de Qallariy con la propuesta de submarca y su versión final



Nota. Extraído del manual de marca de Ayuda en Acción

El periodo de transición comenzó con el lanzamiento del *rebranding* en el 2021 y se extendió durante todo el 2022, antes de la implementación de las estrategias globales. Esta etapa fue fundamental porque sentó las bases para el posicionamiento institucional. Y representó, además, un punto de partida para iniciar un proceso de fidelización de la audiencia a través de la comunicación externa. Con ello, el cambio de imagen vino con una web de estilo más moderno, pero existiendo aún oportunidades de mejora en la experiencia de usuario. Asimismo, nuevos y mejores recursos visuales para la presentación del contenido y la sección de actualidad, en la que me correspondía escribir los artículos. Y en ese proceso, recibimos las características del nuevo público objetivo al que debíamos dirigir nuestros esfuerzos. Ya que, si la sociedad cambia, el mensaje también.

3.5.4. Logros

A. Campaña por el Día Internacional de la Mujer (2023)

Todos los años se desplegaba una campaña local (elaborada en Perú con alcance nacional) por el Día Internacional de la Mujer, pero a raíz del cambio de imagen, en el 2023

la campaña fue global; es decir, todos los países debían replicar el mensaje y los recursos enviados desde la sede principal.

La campaña del 8M – Día de la Mujer siguió una serie de objetivos concretos basados en promover la igualdad de género, destacar la resiliencia de las mujeres, y sensibilizar sobre las desigualdades y desafíos que aún enfrentan. Sin embargo, los mensajes se diseñaron bajo estándares culturales de España, utilizando estadísticas extranjeras, fotos de mujeres con perfil asiático o afrodescendiente y frases muy específicas de la sociedad española. Sobre esto, la principal traba con la que nos cruzamos fue que teníamos la indicación de que todos los países debíamos sincronizar el día y hora de publicación, pero este llegó con solo horas de antelación, sin los archivos editables, y limitando así las posibilidades de adaptación.

Pese a ello, se continuó con la planificación. Se seleccionó el material que era oportuno y se añadieron acciones de propuesta local para complementar dicha campaña. Es así que se calendarizó el contenido y distribuyó en los distintos canales de comunicación, recopilando también material de actividades anteriores.

De esta manera, la calendarización como estrategia para el desarrollo de esta campaña presentó una serie de características:

- Planificación temporal: Se estableció una línea de tiempo que marcó el inicio, desarrollo y finalización de la campaña, alineada con fechas y eventos clave.
- Coherencia global con adaptaciones locales: Se mantuvo el mensaje central coherente a nivel global, pero con adaptaciones en el lenguaje y ejemplos para resonar mejor con la audiencia país.
- Distribución de contenido: Se creó un calendario editorial detallado que especifique qué contenido se publicará, en qué canal, y en qué fecha y hora.

Asimismo, se aseguró que el contenido se distribuya de manera simultánea y en momentos estratégicos.

- Coordinación de equipos: Se definió, claramente, quién es responsable de qué dentro del equipo de Base Social, para garantizar que las tareas se cumplan a tiempo.
- Se realizó una optimización de horarios para maximizar la visibilidad y el impacto del contenido publicado.
- Se consideró un monitoreo del desempeño de la campaña en tiempo real para identificar rápidamente lo que está funcionando y lo que necesita ajuste.

En el caso de la campaña por el Día de la Mujer, se establecieron una serie de hitos programados.

En la primera etapa del cronograma, la campaña se inició el 27 de febrero con un enfoque en el branding, con actividades que buscaron establecer el tono y la identidad visual de la campaña, lo que incluyó el primer esfuerzo de "Branding 1" y una nota web inicial que estableció el contexto y los objetivos de la campaña. Este momento fue importante porque se decidió utilizar el morado como eje visual, asociado simbólicamente a la lucha feminista, aunque no formaba parte de la paleta de colores institucionales.

Es cierto que en ocasiones puntuales las marcas se permiten adaptar los colores de sus logos a causas emblemáticas, como sucede con el uso del arcoiris durante el mes del orgullo o el color rosado para campañas vinculadas a la lucha contra el cáncer. Sin embargo, en este caso, coincidía con un proceso de transición importante para la organización, lo que volvía a aún más necesario reforzar la identidad actual para no generar confusión.

En la segunda etapa del cronograma, a lo largo de la primera semana de marzo, la

campana desplegó su presencia en redes sociales y medios digitales a través de publicaciones de contexto y la difusión de notas de prensa (NdP). Dichas actividades estuvieron diseñadas para generar expectativa y sensibilizar al público sobre el significado del 8M, alineando las comunicaciones con la narrativa global de la campana.

En la tercera etapa del cronograma, el 7 de marzo se realizó una invitación a un evento en vivo por Instagram, preparando el terreno para una mayor interacción con la audiencia.

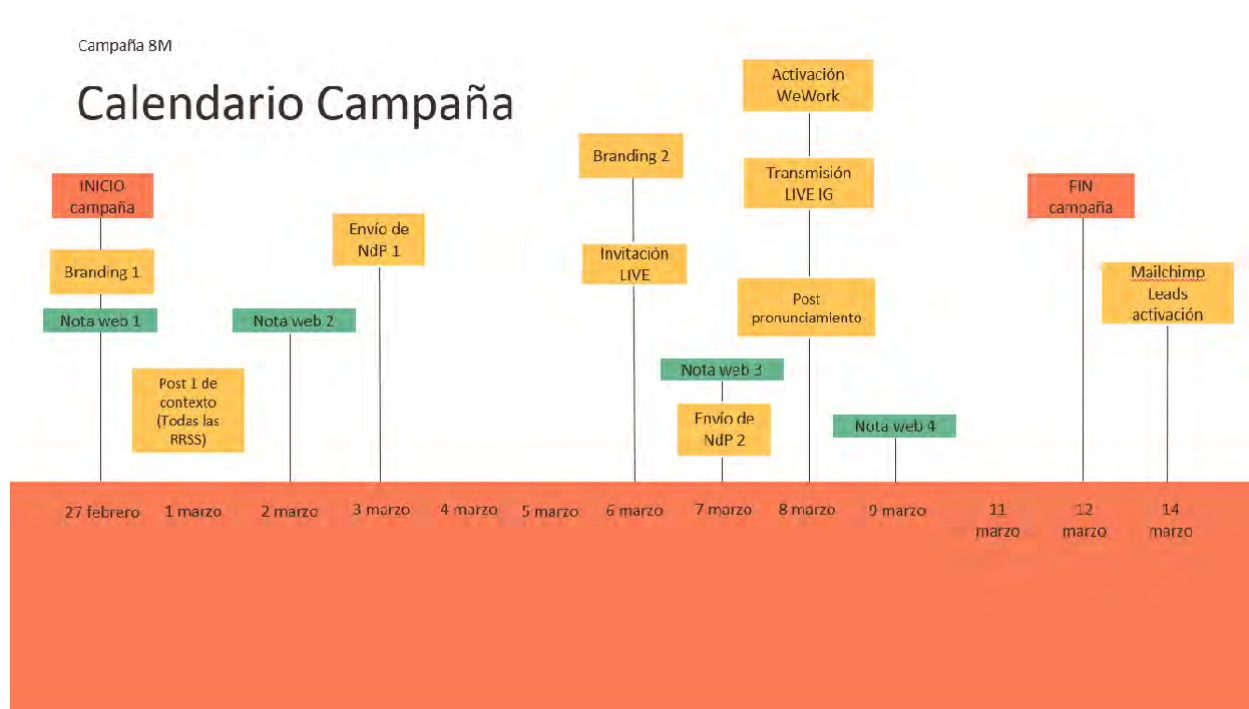
En la cuarta etapa del cronograma, el 8 de marzo, Día Internacional de la Mujer, la campana alcanzó su momento más relevante con una activación presencial en la oficina de San Isidro de WeWork, en la que se repartió merchandising con un QR que vinculaba a un manual que promueve la igualdad de género. Así como también la transmisión del evento en vivo a través de Instagram (IG Live), en el que se contó con la colaboración de la periodista Katya Cruz, de canal N, como entrevistadora, quien conversó con una beneficiaria de los programas en Piura sobre su testimonio de vida.

De esta manera, en días posteriores, la campana continuó con la difusión de más notas web y exposición en las redes sociales, para finalizar el 11 de marzo.

En la quinta etapa, se realizó una activación de leads el 14 de marzo a través de MailChimp, una plataforma de automatización de *email marketing*. Esta acción consistió en contactar por correo electrónico a usuarios que previamente mostraron interés en la campana, por ejemplo, dejando sus datos en un formulario, con el objetivo de motivarlos a dar el siguiente paso y concretar el apadrinamiento.

Figura 20

Calendarización de la campaña por el Día de la Mujer 2023



Nota. Cronograma de acciones de la campaña 8M. El gráfico presenta la secuencia de actividades realizadas entre el 27 de febrero y el 14 de marzo como parte de la campaña por el Día Internacional de la Mujer, incluyendo acciones de branding, Relaciones Públicas con envíos de nota de prensa, publicaciones en redes sociales y envío de correos electrónicos.

Resultados de la campaña

Los KPI (Key Performance Indicators) que se presentan corresponden a la campaña realizada entre el 1 de marzo y el 12 de marzo, reflejando el rendimiento en las distintas plataformas de redes sociales. Se realizaron 27 publicaciones que alcanzaron un total de 56,740 cuentas, generando 852 interacciones y sumando 283 nuevos seguidores. Estos datos sugieren un alcance significativo y un nivel de interacción que podría considerarse adecuado.

En Instagram, la campaña logró alcanzar 6,077 cuentas, de las cuales 387 interactuaron con las publicaciones, de esta manera, se sumaron 122 nuevos seguidores, mientras que solo 3 dejaron de seguir la cuenta, lo que resulta en un engagement del

5.35%, el engagement es relativamente alto, indicando que las publicaciones resonaron bien con la audiencia en esta plataforma.

Facebook mostró un mayor alcance en términos absolutos, con 50,663 cuentas alcanzadas y 1,713 visitas a la página, sin embargo, el engagement fue significativamente menor (0.21%), lo que podría sugerir que, aunque la campaña logró un buen alcance, no generó tanta interacción como se esperaba en esta plataforma. Se obtuvieron 29 nuevos "likes", lo que puede indicar una ganancia moderada en términos de seguidores.

En LinkedIn, se reportaron 199 visualizaciones de página y 77 visitantes únicos, con 148 reacciones y 10 veces compartido. Aunque el número de clics en el botón personalizado fue relativamente bajo (10), la plataforma añadió 118 nuevos seguidores, resultando en un engagement del 2.21%. Por lo cual, se indica un rendimiento positivo, especialmente en términos de la calidad de las interacciones.

En relación a Tiktok, con solo 2 publicaciones, se lograron 564 visualizaciones de videos y 22 visualizaciones de perfil. Por lo tanto, los resultados incluyeron 14 nuevos seguidores y 97 veces compartido, con un notable engagement del 21.25%. En ese sentido, el alto engagement sugiere que, aunque la actividad fue limitada en cantidad, fue muy efectiva en resonar con la audiencia en esta plataforma, en relación a publicaciones anteriores.

Figura 21

Resultados de la campaña por el Día de la Mujer medidos desde el 01 al 12 de marzo del 2023

RRSS	Resultados generales: <ul style="list-style-type: none">• Publicaciones realizadas totales: 27 publicaciones• Cuentas alcanzadas totales: 56.740 cuentas• Total de interacciones: 852 interacciones• Nuevos Seguidores totales: +283	
	INSTAGRAM	Cuentas alcanzadas: 6.077 cuentas Cuentas que interactuaron: 387 Nuevos seguidores: +122 Dejaron de seguir: -3 Engagement: 5.35%
	FACEBOOK	Alcance de página de Facebook: 50.663 Visitas a la página de Facebook: 1.713 Nuevos likes: 29 Engagement: 0.21%
	LINKEDIN	Visualizaciones de página: 199 Visitantes únicos: 77 Clics en botón personalizado: 10 Reacciones: 148 Comentarios: 0 Veces compartido: 10 Nuevos seguidores: 118 Engagement: 2.21%
	TIK TOK	Nº publicaciones: 2 Visualización de videos: 564 Visualización de perfil: 22 Nuevos seguidores: 14 Likes: 45 Comentarios: 0 Veces compartido: 97 Engagement: 21.25%

Nota. Elaboración a partir del análisis de resultados de la campaña.

B. Distribución del contenido

De acuerdo con la premisa de distribuir contenido en portales y sistemas fuera del ecosistema de redes de la fundación, se elaboró y gestionó una base de datos orgánica de 48 contactos de periodistas de medios nacionales y locales en las zonas de intervención.

Figura 22

Base de datos de periodistas de medios de comunicación.

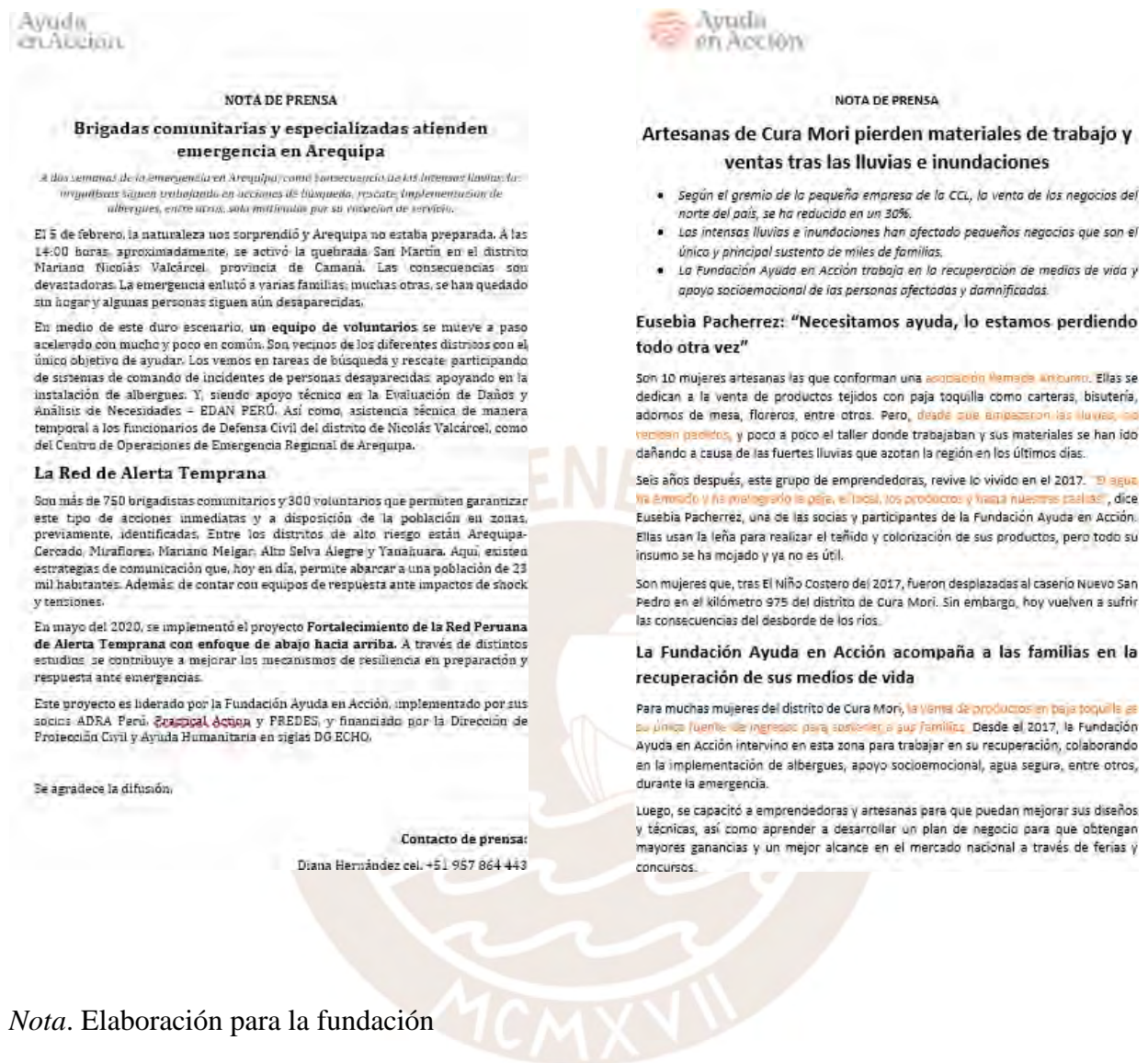
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
	Contacto	Cargo	Medio	Tipo de medio	Forma de Program.	Región	Ciudad	Carrera	Teléfono 1	Teléfono 2	Dirección
1	Juan Enrique	Periodista	La República	Digital	Preso	Piura			95044220		
2			La República	Digital	Preso	Piura					
3			La República	Digital	Preso	Piura					
4			La República	Digital	Preso	Piura					
5	Teresa Juárez	Meta de Información	El Tiempo-La Hora	Digital	Preso	Piura					
6	Orlinda Luna	Periodista	La Hora	Digital	Preso	Lima			99779897		
7	Rumi Ovarillo	Periodista y Editor de Opinión	La República	Impreso/Digital	Preso	Lima			997552459		
8	Erick Basán	Periodista	La República	Digital	Preso	Huancayo			922026497		
9	Juan Rojas	Periodista	La República	Digital	Preso	Huancayo			979724478		
10	María Carolina	Productora periodística	Latina	Tv	Preso	Lima			999795399		Jr. Pachacuti 920 para 1, Luz de María (calle adyacente al JNE)
11	Rocío Vázquez	Jefa de Responsabilidad Social	Latina	Tv	Responsabilidad Social	Lima			989281755		
12	Jark Tuma	Productor BOP	Panamericana	Tv	Buenos Días Perú	Lima			997726324		
13	Patricia Pinta	Productora General de Prensa	Panamericana	Tv	Preso	Lima			94695402		
14	Hélgia	Jefa de Meta de Información	Panamericana	Tv	Preso	Lima			989583393		
15	Lorena Obregón	Reportera	Perú 21	Impreso/Digital	Preso	Lima			983247393		Paraje La Salvia B691 - urb. Micaela Bastidas, La Olliva
16	Osby Obando	Periodista	Radio Ombú	Radio	Preso	Piura			949490462		
17	Rosario Hualpa	Periodista	Radio Ombú	Radio	Preso	Piura			949490466		
18	Florencia Terreros		RPP	Radio	Preso	Peruamer			942593209		
19	Fuente Redigues	Jefa de Meta de Información	Tu Perú	Tv	Preso	Lima			978173247		
20	Julieta Huidobro	Corresponsal reportera	Tu Perú	Tv	Preso	Lima			944020465		
21	Juan Enrique	Periodista	Wales Noticias Piura	Medio Digital	Preso	Piura			95044220		
22	Jorge Vala Rizar	Periodista	Radio Millenium	Radio	Preso	San Martín	Lamay		93124040		
23	Mónica Páramo de Barrionuevo		Entrata Magazine	Revista digital	Preso	Lima			93291532		
24	Diana Robinson Ordoñez		Letras Tu San Marcos	Telemovierista		Lima			949723991		
25	Daniela Tardío López		Asociación civil Kompassy	Medio Digital		Lima			972493550		
26	Nuria Valenzuela		Corresponsal	Medio Digital		Lima			957826702		
27	Alvaro de la Cruz Córdova		Viral TV	Medio Digital		Lima			937722404		
28	Jared Zorogosa Valamara		Perú 360	Medio Digital		Lima			946243801		
29	Miguel Juan Machado Romar		Red de periodistas y comunicadores para la Gestión del Riesgo de Desastre (REGRID)			Arequipa			952764570		
30	William Zapata Vilcasaca		TV UNISA			Arequipa			957983292		
31	Silvana Pantoja		El Comercio	Medio escrito		Lima			95764123		
32	Emely Mateo Ollera		La República			Lima			957825555		
33	Meliza Iriarte Vázquez		IP Noticias LATAM			Lima			954214416		
34	Gianmarco Ulloa Viquez		Radio Pucallpa	Radio		Lima	Pucallpa		969773702		
35	Vanesa Lorena Vilarques		REDES			Lima			999999999		
36	Paola Bazán		Latina	Tv		Lima			989281689		
37	Katherine Guerrero Guerrero		Memento Reportera			Lima			989749366		
38	Jark Vilá Vilúez	Productor periodístico	ATP			Lima			954034095		
39			Radio Marañón	Radio		Cajamarca			976540990	076 431147	
40			Radio Huancayo	Radio		Cajamarca			976523412		
41	Eraldo Gálvez	Periodista	Escritura Cajamarca	Radio		Cajamarca			945316432	920016445	
42	Francisca Huarijata	Productora	Radio Compañía	Radio		Cajamarca			973492346		
43			Radio Inca	Radio		Cajamarca			943944433		
44			El Nuevo Diario	Medio escrito		Cajamarca			970162436		
45			Panamero Cajamarquino	Medio escrito		Cajamarca			979325449		
46	Herman Romero		Diario El Comercio	Medio escrito		Cajamarca			976523026		
47	Alex Ocha	Periodista	Independiente	Digital		Cajamarca	San Miguel		970416423		
48	Betty	Periodista	RPP Regional	Radio/Digital		Cajamarca			930184080		
49			Salto Peru	Medio Digital		Huancayo			971727365		
50											
51											

Nota. Elaboración a partir del análisis de trabajo de campo.

Por lo tanto, entre el periodo de 2022 al 2023, se utilizó la base de datos de periodistas de medios de comunicación externos al ecosistema de la fundación para realizar envíos orgánicos y frecuentes de notas de prensa sobre hitos o actividades importantes de la fundación. Al respecto, se evidencia una serie de notas de prensa para difundir las actividades, comunicados y contenido.

Figura 23

Notas de prensa desarrolladas por la Fundación Ayuda en Acción



Nota. Elaboración para la fundación

C. Métricas de mi participación como responsable de comunicaciones

El principal KPI de la gestión de comunicación pautados por la sede España es el número de seguidores por cada red social, considerando su crecimiento a partir de mi ingreso en mayo del 2021 al equipo, hasta mi salida en diciembre del 2023 (Tabla 2).

Con esta data, podemos destacar que, en LinkedIn, se registró el mayor crecimiento entre todas las redes, con un aumento de casi 5 veces más, seguido por Instagram, donde se registró un aumento del 70% y, por otra parte, crecimientos muy bajos en Facebook y

Twitter.

Asimismo, la plataforma de Youtube en el 2021 aún no se medía y Tik Tok fue creada durante el periodo de gestión en el que colaboré. La comunidad digital fue creciendo y se empezó a valorar la mayor interacción con el contenido, construyendo uno educativo, fresco y de actualidad.

Tabla 2

Métricas de las redes sociales

	May-21	Dic-23	Crecimiento	
SEGUIDORES FACEBOOK	271604	274000	2396	0.9%
SEGUIDORES TWITTER	2220	2305	85	3.8%
SEGUIDORES INSTAGRAM	7407	12600	5193	70.1%
SEGUIDORES LINKEDIN	1055	6235	5180	491.0%
SEGUIDORES YOUTUBE	-	1742		
SEGUIDORES TIK TOK	-	3440		

Nota. Datos recopilados de la gestión.



4. PROBLEMÁTICA

4.1. La mirada eurocentrista

La estrategia de comunicación de la Fundación Ayuda en Acción ha evidenciado una perspectiva eurocentrista en su implementación. Esta percepción se sustenta en los testimonios recogidos durante las entrevistas a Carmen Sánchez Falconí y Esperanza Rivera Aulestia, integrantes del equipo directivo en Perú, quienes señalaron que varios de los enfoques y decisiones comunicacionales responden a una lógica cultural centrada en Europa, lo que en ocasiones dificulta su adaptación a los contextos locales.

La especialista Carmen Sánchez señala cómo el rebranding de la fundación fue una decisión tomada principalmente en España, sin una participación significativa de las oficinas locales en países de América Latina. A pesar de que se les pidió un inventario de los recursos de comunicación disponibles, la propuesta de la nueva imagen se realizó sin consulta ni adaptación a las realidades locales (Carmen Sánchez, 0:20-3:18). Esto refleja una tendencia eurocentrista en la toma de decisiones, donde la perspectiva europea se impuso sin considerar suficientemente las particularidades culturales y contextuales de otros países.

La especialista Esperanza Rivera, por su parte, señala que muchas veces la sede central de la fundación en España tiende a homogeneizar las realidades de los diferentes países de América Latina, sin reconocer las diferencias y necesidades particulares de cada uno. Menciona, por ejemplo, cómo las estrategias diseñadas en España para un país como Ecuador no son aplicables directamente a Perú debido a las diferentes realidades económicas y sociales (Esperanza Rivera, 1:14-2:15). Esta falta de diferenciación subraya una visión eurocentrista que no contempla la diversidad interna de los países latinoamericanos.

La perspectiva de las especialistas reveló que la mirada eurocentrista no solo se

limita al diseño y la implementación de campañas, sino que también afecta la percepción y recepción del mensaje por parte de las audiencias locales, quienes pueden no identificarse con las imágenes, mensajes, o estrategias diseñadas desde una perspectiva externa que no refleja su realidad cotidiana.

4.2. La falta de coherencia visual

En las entrevistas realizadas a Carmen Sánchez y Esperanza Rivera se destacan varias observaciones sobre la falta de coherencia visual en la estrategia de comunicación de la organización. Carmen Sánchez menciona que durante el proceso de rebranding no se consultó a los equipos de distintos países, lo que generó un sentimiento de imposición y desconexión con la identidad local de cada región (Carmen Sánchez, 4:19-5:15). Ella también destaca que la falta de claridad en el manual de marca y la ausencia de reuniones técnicas impidieron que el personal comprendiera plenamente cómo aplicar los nuevos elementos visuales, lo que llevó a una falta de uniformidad en la implementación (Carmen Sánchez, 8:32-9:07).

Por su parte, Esperanza Rivera resalta cómo la estrategia visual de la campaña global no siempre se alinea con las realidades locales, lo que genera confusión y falta de conexión con los públicos a los que se dirigen. Esto se refleja en su observación de que el nuevo eslogan y la imagen de marca fueron difíciles de entender y adoptar, especialmente en el contexto peruano, donde algunas campañas, como la del "Gracias por querer", no resonaron bien con la audiencia local debido a diferencias culturales y de contexto (Esperanza Rivera, 12:45-13:06). Ambas entrevistas indican que la implementación del rebranding en "Ayuda en Acción" careció de un enfoque adaptado a las diferentes realidades y culturas, resultando en una estrategia visual inconsistente y desconectada de las necesidades locales.

Esta discrepancia se puede visualizar a través de una serie de comparativas en la línea gráfica de la fundación, que iremos revisando más abajo con algunos ejemplos.

Figura 24

Primera comparativa de conceptos visuales



Fuente: Página web Ayuda en Acción (<https://ayudaenaccion.org.pe/>).

Con relación a la figura 24, es una primera comparativa entre el diseño de imagen antes del *rebranding* y posterior al mismo. La nueva identidad refleja su orientación a una audiencia más amplia y empresarial, mostrando un diseño más funcional y globalizado. Por otro lado, la nueva estrategia de marca parece combinar ambos mundos: la conexión cultural a través del logotipo y la identidad visual, y la orientación al mercado global con un diseño más contemporáneo, lo que sugiere un esfuerzo de branding integral que busca mantener la autenticidad local mientras se adapta a las expectativas de un mercado más amplio y competitivo.

En la figura 25, podemos observar la primera campaña local masiva que se realizó con la artista peruana Milena Warthon con el objetivo de convocar voluntarios digitales que repliquen las acciones de la organización. En esa ocasión, nos enfrentamos a una nueva pauta visual que se aplicó solo para la campaña en mención, a todo nivel, tanto en colores como tipografía y fotografía.

Figura 25

Campaña de voluntariado digital AÑO 2022



Nota. Los documentos internos facilitados por la Fundación Ayuda en Acción

En la figura 25, vemos cómo se incorpora un nuevo color a la paleta para hablar sobre el Día Internacional de la Mujer. Si bien es cierto, el morado es el color representativo de este día, podemos ver incongruencia, por ejemplo, entre la portada que se utilizó y las piezas gráficas alternas. Estas pautas fueron asignadas por el equipo de España y debían replicarse al país que las recibe. Asimismo, la frase utilizada “Gracias por querer”, en primera instancia carece de significado por sí misma, esto generó confusión en el equipo peruano, sin embargo, se intentó adaptar la estrategia.

Figura 26

Campaña Día Internacional de la Mujer AÑO 2023



Nota. Los documentos internos facilitados por la Fundación Ayuda en Acción

Esta iniciativa, formó parte de las campañas globales que empezaron a desplegarse a modo de toolkit que se entregaban a cada país para su ejecución. El proceso de desarrollo incluía reuniones entre directivos para conocer la siguiente campaña, más no para recoger los insumos locales de la misma.

En la figura 27, durante el año 2023, observamos piezas de campañas locales, estructuradas netamente en Perú, para captar fondos por la situación de las lluvias y emergencia que se vivía al norte del país y Día de la Madre, para promocionar los productos de la tienda virtual solidaria de Ayuda en Acción Perú.

Figura 27

Campaña por las lluvias e inundaciones en el norte del país: “Educación en emergencia” y “Familias en emergencia”. AÑO 2023



Nota. Los documentos internos facilitados por la Fundación Ayuda en Acción

Figura 28

Campaña Día de la Madre AÑO 2023



Nota. Los documentos internos facilitados por la Fundación Ayuda en Acción

4.3. El sistema de trabajo

El sistema de trabajo de la Fundación Ayuda en Acción se enfrenta a varios desafíos que afectan tanto a la coherencia de sus campañas como a la efectividad de sus estrategias de comunicación. La especialista Carmen Sánchez menciona que el rebranding no fue un proceso participativo y que la dirección de marketing en España tomó decisiones

sin consultar adecuadamente a los equipos en los distintos países (Carmen Sánchez, 0:20-1:15). Esta falta de inclusión generó una desconexión entre la sede central y los equipos locales, quienes no comprendían completamente las razones detrás de los cambios, lo que afectó la implementación efectiva de las nuevas directrices y la coherencia en la comunicación (Carmen Sánchez, 3:18-3:59).

La especialista Esperanza Rivera, por otro lado, subraya la falta de alineación entre las campañas globales y las realidades locales. Expone que muchas veces las estrategias impuestas desde la sede en España no tienen en cuenta las particularidades culturales y contextuales de los países donde operan, lo que lleva a una desconexión con los beneficiarios y al uso de recursos que no reflejan adecuadamente las necesidades o situaciones locales (Esperanza Rivera, 1:41-2:15). Además, ambas entrevistadas coinciden en que la imposición de estas campañas sin posibilidad de adaptación local reduce la efectividad y relevancia del trabajo de la fundación en distintas regiones, destacando una falta de flexibilidad en el sistema de trabajo global (Esperanza, 0:57-1:13).

CONCLUSIONES

- La experiencia de rebranding de Ayuda en Acción evidenció la complejidad de adaptar lineamientos globales a contextos locales. Si bien el proceso permitió una renovación visual y discursiva significativa, también se identificaron tensiones entre el enfoque eurocentrista de la sede central en Madrid y las particularidades culturales, sociales y comunicacionales del contexto peruano. Estas tensiones se manifestaron en dificultades para interpretar y aplicar ciertos conceptos de campaña, así como en la falta de flexibilidad para generar adaptaciones locales pertinentes.
- La comunicación corporativa en organizaciones del tercer sector requiere una articulación estratégica entre lo institucional y lo operativo. La implementación del nuevo branding supuso retos de coherencia visual, claridad en los lineamientos del brandbook y tiempos de respuesta poco ágiles desde la sede central. Esto afectó la efectividad de la estrategia comunicacional, especialmente en momentos clave como el lanzamiento de submarcas o el despliegue de campañas institucionales. La necesidad de una mayor autonomía comunicativa en las sedes locales se presenta como una recomendación clave para procesos futuros.
- El rol del comunicador en una ONG trasciende la producción de contenidos y se convierte en un eje articulador de identidad, reputación y posicionamiento. La experiencia profesional permitió poner en práctica conocimientos de periodismo, marketing digital y comunicación institucional, siendo clave para generar narrativas potentes, sostenibles y coherentes con la misión social de la organización. Actualmente, existe una zona gris entre la comunicación para el desarrollo, el marketing y el periodismo, con fronteras que se diluyen en el entorno digital, dando lugar a perfiles híbridos capaces de combinar el rigor periodístico, la visión estratégica y el manejo de entornos digitales para potenciar el impacto

comunicacional.

- Una marca social debe comunicar desde la emoción, pero también desde la legitimidad y la acción. Las campañas desarrolladas durante el rebranding, como “La magia de dejar huella” o “La oportunidad”, evidencian que las ONG necesitan construir mensajes con capacidad de movilización, pero también con anclaje territorial y credibilidad. El uso de testimonios reales, presencia en medios nacionales y articulación con aliados estratégicos fueron aciertos que fortalecieron el posicionamiento institucional de Ayuda en Acción en el Perú.
- El contexto social peruano influye directamente en las estrategias de comunicación de las ONG. La alta vulnerabilidad frente a desastres naturales, la diversidad cultural, los desafíos en acceso a derechos y la desconfianza institucional, demandan estrategias comunicativas sensibles al territorio, claras en sus objetivos y sostenidas en el largo plazo. Este trabajo demuestra que toda transformación de marca debe considerar las dinámicas locales, no como un obstáculo, sino como una oportunidad para profundizar la conexión con las comunidades a las que se busca servir.
- Finalmente, la pandemia marcó un punto de quiebre en la comunidad del tercer sector. Las ONG pasaron a utilizar de manera imprescindible las redes sociales como canales prioritarios para movilizar recursos, informar y sostener la relación con donantes y beneficiarios. La comunicación corporativa y el marketing digital en las ONG hoy dependen de un uso meditado e intensivo de las redes sociales, diseñadas para llegar a audiencias específicas con mensajes compactos y de alto impacto. No basta con disponer de un sitio web o plataformas estáticas, la estrategia digital debe ser dinámica, multicanal y centrada en la interacción constante con el público.

BIBLIOGRAFÍA

Aguado, J. M. (2004). Introducción a las Teorías de la Información y la Comunicación.

Aguilar, S., Salguero, R., y Barriga, S. (2018). (2017) Comunicación e imagen corporativa.

Colección Redes 2017, Editorial

UTMACH.

<http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12502/1/Comunicacion-e-ImagenCorporativa.pdf>

Álvarez, C. (2006). Estrategias de comunicación corporativa. *Perspectivas*(20), 105-114.

Arnoletto, E. (2007). Administración de la producción como ventaja competitiva.

Apolo, D., Báez, V., Pauker, L., y Pasquel, G. (2017). Gestión de la comunicación corporativa: consideraciones para el abordaje de su estudio y práctica. *Revista Latina de Comunicación Social*, (72), 521-539.

<https://www.redalyc.org/pdf/819/81952828027.pdf>

Arboleda, J. (2023). El rol de las organizaciones no gubernamentales en la respuesta a la migración venezolana en Colombia. *Desafíos*, 35(Especial), Article Especial.

<https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/desafios/a.12653>

Argandoña, A. (2011). *La teoría de los stakeholders y la creación de valor*. Transformar el mundo humanizar la técnica ética, responsabilidad social e innovación.

<https://upcommons.upc.edu/handle/2099/13379>

Argenti, P. (2014). *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación: Paul A. Argenti profundiza en la importancia de la comunicación para construir una reputación excelente*. Editorial Almuzara.

Ayuda en Acción. (s. f.). Quiénes somos. *Ayuda en Acción*. Recuperado 20 de diciembre de 2024, de <https://ayudaenaccion.org/quienes-somos/>

- Berkup, S. (2014). Working with generations X and Y in generation Z period: Management of different generations in business life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(19), 218-219.
- Bobadilla, P. (2016). Persistir en el interno: cambios y permanencias en la identidad y rol de las ONG fundaciones en el Perú 1990-2016. *Debates en Sociología*, (43), 93-128. <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/debatesensociologia/article/view/19720/19794>
- Bobadilla, P. (2022). Persistir en el intento. La identidad y los roles de las organizaciones no gubernamentales peruanas en el siglo XXI. Fondo Editorial de la PUCP.
- Cáceres, E. (2015). *Estudio: El rol de las ONG en América Latina by ACS Calandria—Issuu*. <https://issuu.com/calandriaperu/docs/estudio-rol-de-las-ong-america-lati>
- Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Ariel España. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=129288>
- Capriotti, P. (2004). Capítulo 2. La imagen corporativa. En J. Losada, *Gestión de la comunicación en las organizaciones: Comunicación interna, corporativa y de marketing* (págs. 57-72). Ariel España. https://perio.unlp.edu.ar/catedras/tpm/wp-content/uploads/sites/23/2020/03/capriotti_la_imagen_corporativa.pdf
- Cárdenas, A., y Godoy, D. (2008). Estrategias de comunicación basado en un diagnóstico empresarial en The Natural Source [Tesis de grado, Pontificia Universidad Javeriana]. <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/5128/tesis122.pdf?sequence=1>
- Conde, M. (2021). *La comunicación corporativa como estrategia de reputación en las organizaciones empresariales* (p. 1) [Http://purl.org/dc/dcmitype/Text, Universidad de Zaragoza]. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=301457>
- Coca, M. (2007). Importancia y concepto del posicionamiento. Una breve revisión teórica.

- Contreras, J. (2016). Papel de las Organizaciones No Gubernamentales y la crisis del desarrollo. Una crítica antropológica a las formas de cooperación, El [Ph.D. Thesis, Universitat de Barcelona]. En TDX (Tesis Doctorals en Xarxa). <https://www.tdx.cat/handle/10803/705>
- Cordobés, M., Carreras, I., y Sureda, M. (2023). Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social 2022-2023. Desarrollo de talento y transformación cultural en las ONG. Esade Ramon Llull University, PwC, Institute for Social Innovation. <https://itemsweb.esade.edu/wi/research/iis/publicacions/231124-desarrollo-talento-transformacion-cultural-ong.pdf>
- Costa-Sánchez, C., & López, M. T. (2015). *Comunicación corporativa: Claves y escenarios*. Editorial UOC.
- Delgado, H. (2020). La importancia de la identidad corporativa para tu empresa. Publicidad y Mercados: <https://publicidadymercados.com/la-importancia-de-la-identidad-corporativa/>
- Deshpande, S. (2022). Impact of the NGO-programs on the incomes of tribal population-a case study of selected NGOs in Gujarat. *Towards Excellence*, 14(2), 355-367.
- Díaz, C., López, M., y Roncallo, L. (2017). Entendiendo las generaciones: Una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los baby boomers, X y millennials. *Revista Clío América*, 11(22), 188-204.
- Diaz, R. (2021). Teorías de la comunicación corporativa. *Polo del Conocimiento*, 6(56), 2393-2416. <https://doi.org/10.23857/pc.v6i3.2519>
- Egas, E., & Yance, K. (2018). Estrategias de comunicación interna para fortalecer la identidad corporativa de una empresa de seguridad ubicada en la ciudad de

<https://www.revistaespacios.com/a18v39n24/a18v39n24p20.pdf>

Equilibrium CenDE. (2023). ¿Cómo nos ven? Percepción social sobre las ONG en Perú:

Resultados de la Encuesta Nacional de Percepción Social de las ONG en Perú (Equi Express N° 5). <https://equilibriumcende.com/wp-content/uploads/2023/09/%C2%BFComo-nos-ven-Percepcion-acerca-de-las-ONG-en-Peru-resultados-de-la-Encuesta-Nacional-de-Percepcion-Social-Equi-Express-N%C2%B0-5.pdf>

Escobar, R. (2010). Las ONG como organizaciones sociales y agentes de transformación de la realidad: desarrollo histórico, evolución y clasificación. *Diálogos de saberes: investigaciones y ciencias sociales*, (32), 121-131.

Fanjul, G. (2021, enero 30). ONG: Renovación o irrelevancia. *El País*. https://elpais.com/elpais/2021/01/29/3500_millones/1611912370_664515.html

Fuentes Martínez, S. I. (2007). Sistema de gestión comunicacional para la construcción de una marca ciudad o marca país. *Signo y pensamiento*, 51, 80-97.

Fundación Ayuda en Acción Perú. (2024). ¿Quiénes somos? Ayuda en Acción: <https://ayudaenaccion.org.pe/quienes-somos/>

Gallardo, L., y Micaletto, J. P. (2018). Hacia una definición de comunicación institucional en situaciones de crisis. *Revista Observatorio*, 4(1), 437-465.

Gámez, F. L. M. (2021). Las organizaciones no gubernamentales desde el paradigma del desarrollo humano sustentable. *Revista Honoris Causa*, 13(1), Article 1.

Godin, S. (2018). Esto es marketing. https://freelance69.com.co/wp-content/uploads/2022/07/Esto_es_marketing_Seth_Godin.pdf

- Gómez, S. J. (2016). La Comunicación. *Salus*, 20(3), 5-6.
- Granda, C., Paladines, F., y Velásquez, A. (2016). La comunicación estratégica digital en las organizaciones públicas de Ecuador. Estado actual y proyección. *Revista Latina de Comunicación Social* 71, 211-231. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2016-1092>.
- Henao, P. (2020). La comunicación organizacional en la gestión empresarial: retos y oportunidades en el escenario digital. *Revista GEON*, 7(1), 9-25.
- Kalla. (2005). *Integrated internal communications: A multidisciplinary perspective*. https://www.researchgate.net/publication/235265325_Integrated_internal_communications_A_multidisciplinary_perspective
- López, M. de los A. (2023). *Protocolo comunicación inclusiva en los ámbitos institucionales y de la comunicación*. https://saludextremadura.ses.es/filescms/web/uploaded_files/Accesibilidad%20Univer%20sal/Documentos/Protocolo%20 documentoCompleto.pdf
- Márquez, J., Molina, O., & Benalcázar, B. (2023). Estrategias de comunicación institucional en tiempos de covid-19. *ComHumanitas: revista científica de comunicación*, 14(2), Article 2. <https://doi.org/10.31207/rch.v14i2.415>
- Mallma, L. B., y Porras, K. L. (2023). El rol de las ONG en la promoción de emprendedores cafetaleros en la localidad de Monzón en Tingo María. *Revista Lidera*, (18), 132-147. <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/revistalidera/article/view/28561>
- Mefalopulos, P., y Kamlongera, C. (2008). Manual de diseño participativo para una estrategia de comunicación (2a ed.). Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. <https://www.fao.org/3/y5794s/y5794s00.pdf>
- Mitta, D., y Dávila, C. (2015). Retención del talento humano: Políticas y prácticas aplicadas sobre jóvenes "millennials" en un grupo de organizaciones [Tesis de grado, Pontificia Universidad Católica del Perú]. <https://textos.pucp.edu.pe/pdf/4975.pdf>

- Moreno, L. (2022). Análisis de las condiciones laborales como mecanismos de atracción y retención de los millennials en el sector del alojamiento en Chapinero, Bogotá [Tesis de maestría, Universidad Externado de Colombia].
<https://bdigital.uexternado.edu.co/server/api/core/bitstreams/9ea2191d-4186-441b-884e-ef555b7c8fba/content>
- Oblinger, D., y Oblinger, J. (2005). Educating the Net Generation. EDUCAUSE.
- Orozco, J., y Ferré, C. (2011). Los stakeholders de las empresas de comunicación en el ámbito de la responsabilidad social corporativa. *Folios, Revista de la Facultad de Comunicaciones y Filosofía*, (25), 107-125.
<https://revistas.udea.edu.co/index.php/folios/article/view/10601>
- Ortega, L., y Suárez, Y. (2021). Apreciaciones de los profesores de posgrado de la Facultad de Ciencias Sociales, Humanidades y Artes frente a los fundamentos del Proyecto Educativo Institucional UNAB a la luz de los grupos generacionales [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Bucaramanga].
[https://repository.unab.edu.co/bitstream/handle/20.500.12749/14017/2021_Tesis_Leidy y_ Johana_Ortega.pdf?sequence=1](https://repository.unab.edu.co/bitstream/handle/20.500.12749/14017/2021_Tesis_Leidy_Johana_Ortega.pdf?sequence=1)
- Oyarvide-Ramírez, H. P., Reyes-Sarria, E. F., & Montaña-Colorado, M. R. (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. *Dominio de las Ciencias*, 3(4), Article 4.
<https://doi.org/10.23857/dc.v3i4.687>
- Pacheco-Rodríguez, M. G., & Alvarez-Avilés, E. A. (2022). La evolución de la comunicación organizacional y su impacto en las nuevas estructuras empresariales. *INNOVA Research Journal*, 7(3.2), Article 3.2.
<https://doi.org/10.33890/innova.v7.n3.2.2022.2149>

- Paz, J., Paz, J., y El Kadi, O. (2017). Comunicación estratégica en su revisión gerencial, una herramienta para lograr la autonomía caudal. *Revista electrónica de Humanidades, Educación, y Comunicación Social*, 23(2).
<https://ojs.urbe.edu/index.php/redhecs/article/view/1115>
- Pérez Sampol, C., Amate, J. M. G.-Z., & Blanco, J. M. (2015). La comunicación empresarial en la Web 2.0. Estrategias para la gestión efectiva de la reputación corporativa. *Revista Tecnología, Ciencia y Educación*, 62-67. <https://doi.org/10.51302/tce.2015.33>
- Pérez, G., Arango, M., y Sepúlveda, L. (2011). Las organizaciones no gubernamentales-ONG-: hacia la construcción de su significado. *Ensayos de economía*, 21(38), 243-260.
<https://revistas.unal.edu.co/index.php/ede/article/view/27942/28203>
- Pinto, A. (2017). La comunicación interna-externa como estrategia motivacional de las organizaciones. *Didáctica y Educación*, 8(3), 179-186.
- Prisma. (22 de julio de 2022). Comunicación estratégica para promover la vacunación COVID-19 en Cusco.
<https://www.prisma.org.pe/destacados/comunicacion-estrategica-para-promover-la-vacunacion-covid-19-en-cusco/>
- Quintana, L. (2020). Comunicación digital y ONG: disputa entre la cultura organizacional, el discurso transformador y el fundraising. *Revista Prisma Social*, (29), 58-79.
- Rodrich, R. (2012). Fundamentos de la comunicación institucional: una aproximación histórica y conceptual de la profesión. *Revista de Comunicación*, 11, 212-234. Disponible en <https://revistadecomunicacion.com/pdf/2012/Art212-234.pdf>

- Rubio, R. (s.f.). Campañas globales en una estrategia global de marketing. Segmento - ITAM:
[http://segmento.itam.mx/Administrador/Uploader/material/Campanas%20globales%20OR odolfo%20Rubio.pdf](http://segmento.itam.mx/Administrador/Uploader/material/Campanas%20globales%20OR%20odolfo%20Rubio.pdf)
- Salazar, J. (2023). Repensar, reimaginar, transformar: los “que” y los “como” para avanzar hacia un modelo de desarrollo más productivo, inclusivo y sostenible. *Revista CEPAL*, (141). <https://repositorio.cepal.org/entities/publication/ce5e83e7-aea4-44df-8e56-621c207d7d4b>
- Salvador, P. (1999). Comunicación e imagen en las ONG. *Fòrum de Recerca, Jornades de Foment de la Investigació Universitat Jaume I*(5), 1-12.
<http://hdl.handle.net/10234/79956>
- Sánchez, G. (2020, mayo 22). *Oxfam se retira de 18 países y despedirá a 1.450 trabajadores en todo el mundo por el impacto económico del coronavirus*. ElDiario.es.
https://www.eldiario.es/desalambre/oxfam-operaciones-despedira-trabajadores-coronavirus_1_5972461.html
- Santos, L. F. S. (2009). El Proceso De Visualización Desde La Perspectiva De La Responsabilidad Social Corporativa. *Vivat Academia*, 104, 1-13.
- Schramm., W. (1995). *Modelo de la Tuba De Schramm—Comunicólogos*.
<https://www.comunicologos.com/teorias/modelo-de-la-tuba-de-schramm/>
- Toledo, V.(2020). *Generación Z: El fin del mundo tal y como lo conocemos* [Trabajo de fin de máster, Universidad de Navarra].
https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/59091/1/2019_2020%20TOLEDO%20VITA%20C%20Victoria.pdf
- Van Riel, C. B., & Fombrun, C. J. (2007). *Fundamentos de la comunicación corporativa Implementación de prácticas para una gestión eficaz de la reputación* (1º Edición). *Revista Espacios*, 39(24). <https://ww.revistaespacios.com/a18v39n24/a18v39n24p20.pdf>

ANEXOS

Anexo 1. Carta de autorización de acceso a la información requerida para el estudio



Lima, 06 de diciembre de 2023

Yo Carmen María Sánchez Falconí, identificado(a) con DNI 21545019, en mi calidad de representante legal de la Fundación Ayuda en Acción, con RUC 20509752231, declaro conocer los objetivos de investigación del siguiente Trabajo de Suficiencia Profesional y autorizo a la Srta. Diana Lizeth Hernandez Garay, identificado(a) con DNI 73631817, Bachillera de la especialidad de Periodismo de la Pontificia Universidad Católica del Perú, a utilizar información de la empresa para la elaboración y sustentación del Trabajo de Suficiencia Profesional "La estrategia de comunicación local para el posicionamiento de una ONG global"; para la obtención del título de Licenciatura.

Sin otro particular, me despido atentamente.

Firma

Nombre completo del representante legal :Carmen María Sánchez Falconí
DNI: 21545019

Nota:

El material suministrado por la empresa se utilizará estrictamente para la construcción de dicha memoria profesional. Como condiciones contractuales, el autor asume que toda información y resultados del proyecto que, con objeto de la relación de trabajo le fue suministrado, serán de uso exclusivamente académico. La utilización de la información será durante el tiempo que sea pertinente bajo los términos expuestos en líneas anteriores.