



TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

**“Propuesta de comunicación estratégica y construcción discursiva de la población
LGBTIQ+ peruana dirigida a una ONG de salud en base al análisis de la campaña
del mes del orgullo 2025”**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
Bachiller en Comunicación Estratégica

PRESENTADO POR:

Reyes Jara, María José - Comunicación Estratégica

ASESOR

Espinoza Rua, Celes Alonso

LIMA, PERÚ

2026

ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO

ASESOR:

Espinoza Rua, Celes Alonso

MIEMBROS DEL JURADO

Chupillon Barreto, Rosemary

Manco Martinez, Etty Luz del Rosario

Ortiz Clarke, Dafne Ivette

INFORME TURNITIN

MARIA JOSE REYES JARA

Propuesta de comunicacio%CC%81n estrate%CC%81gica y
construccio%CC%81n discursiva de la poblacio%CC%81n LGBT...

 Instituto San Ignacio de Loyola - ISIL

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::30163:609586903

Fecha de entrega

22 jul 2026, 12:45 p.m. GMT-5

Fecha de descarga

22 jul 2026, 1:04 p.m. GMT-5

Nombre del archivo

Propuesta de comunicación estratégica y construcción discursiva de la población LGBTIQ+ perua....pdf

Tamaño del archivo

5.0 MB

120 páginas

28.151 palabras

167.317 caracteres



Página 2 de 134 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega trn:oid:::30163:609586903

12% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado

Fuentes principales

- 9%  Fuentes de Internet
- 2%  Publicaciones
- 8%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

DEDICATORIA

Este proyecto de investigación está dedicado a todas aquellas personas que aún continúan luchando por una sociedad más justa, igualitaria e inclusiva. Que estas páginas sirvan como un pequeño espacio donde sus voces sean escuchadas, reconocidas y representadas.

AGRADECIMIENTOS

Es imposible agradecer a todas las personas que me acompañaron e hicieron posible este pequeño logro. Pero podría intentar agradeciendo a mi novio, mi familia y a mis amigos. Pero sobre todo a Gala, Gael y Nacho, mis pequeños de cuatro patas, quienes me acompañaron en mis frustraciones, mis lágrimas y escucharon mis ensayos una y otra vez. Y estoy segura que Gael quedará registrado en más de un vídeo de la institución.

ÍNDICE TEMÁTICO

RESUMEN	11
ABSTRACT	12
INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO I: INFORMACIÓN GENERAL	16
1.1 Título del Proyecto	16
1.2 Áreas Estratégicas de Desarrollo Prioritario	16
1.3 Actividad Económica en la que se Aplicaría la Investigación Aplicada	16
1.4 Localización o Alcance de la Solución	17
CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN APLICADA	18
2.1 Planteamiento del Problema de Investigación	18
2.1.1 Descripción de la Realidad Problemática	18
2.2 Justificación	20
2.2.1 Justificación Teórica	20
2.2.2 Justificación Metodológica	21
2.2.3 Justificación Práctica	21
2.2.4 Justificación Social	22
2.3 Marco Referencial	23
2.3.1 Antecedentes	23
2.3.2 Marco Teórico	32
2.4 Objetivos de la Investigación	39
2.4.1 Objetivo General	39
2.4.2 Objetivos Específicos	39
2.5 Problema de Investigación	39
2.5.1 Problema General	39

2.5.2 Problemas Específicos	39
2.6 Viabilidad	40
2.6.1 Viabilidad Financiera	40
2.6.2 Viabilidad Metodología	40
2.6.3 Viabilidad Temporal	41
2.7 Limitaciones	41
2.7.1 Limitaciones Metodológicas	41
2.7.2 Limitaciones Económicas	41
2.7.3 Limitaciones Temporales	42
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	43
3.1 Nivel de Investigación	43
3.2 Tipo de Investigación	43
3.3 Diseño de Investigación	44
3.4 Enfoque de la Investigación	44
3.5 Definición de Categorías	45
3.6 Población	46
3.7 Muestra	46
3.8 Instrumentos de Recolección de Datos	47
3.9 Técnica de Recolección de Datos.....	48
3.9.1 Análisis Documental	49
3.9.2 Matriz de Análisis de Entrevistas Individuales	62
3.10 Diagnóstico y Discusión	73
3.11 Plan de Trabajo	76
CAPÍTULO IV: SUSTENTO DEL MERCADO	89
4.1 Alcance Esperado en el Mercado	89

4.2 Descripción del Mercado Objetivo Real o Potencial	90
4.3 Descripción del Modelo de Negocio	90
4.3.1 Propuesta de Valor	91
4.3.2 Fuentes de Ingreso	92
4.3.3 Canales de Distribución	92
4.3.4 Estrategia de Penetración en el Mercado	92
4.3.5 Actividades Productivas Propias y Externas	95
4.3.6 Alianzas	96
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	98
5.1 Conclusiones	98
5.2 Recomendaciones	101
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	103
ANEXOS	109

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de análisis de contenido para los posts de Instagram	49
Tabla 2. Análisis de Contenido del Post 1	52
Tabla 3. Análisis de Contenido del Post 2	54
Tabla 4. Análisis de Contenido del Post 3	56
Tabla 5. Análisis de Contenido del Post 4	58
Tabla 6. Análisis de Contenido del Post 5	60
Tabla 7. Análisis de Contenido del Post 6	62
Tabla 8. Entrevista al Especialista de Relaciones Externas	64
Tabla 9. Entrevista al Social Media Manager	66
Tabla 10. Entrevista a la Coordinadora de Gestión de Proyectos	69
Tabla 11. Entrevista al Especialista de Contenidos	72
Tabla 12. Plan de Comunicación Estratégico - Fase 1	80
Tabla 13. Plan de Comunicación Estratégico - Fase 2	82
Tabla 14. Planteamiento de Brand Statement	83
Tabla 15. Plan de Comunicación Estratégico - Fase 3	85
Tabla 16. Matriz de Contenidos según Ejes Declarativo y Enunciativo	85
Tabla 17. Plan de Comunicación Estratégico - Fase 4	86
Tabla 18. Matriz de Indicadores de Medición según el Público Objetivo	87
Tabla 19. Indicadores de las Dimensiones 1 a 4	88
Tabla 20. Cuadro de Costos de las Fases 1 a 4	89

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Post 1 52

Figura 2. Post 2 54

Figura 3. Post 3 56

Figura 4. Post 4 58

Figura 5. Post 5 60

Figura 6. Post 6 62

Figura 7. Tablero de Audiencias 80

Figura 8. Cronograma Mensual de Talleres 81

Figura 9. Pieza de Comunicación Central 84

Figura 10. Flujograma de Validación Estratégica y Discursiva 86

RESUMEN

En la sociedad peruana, gran parte de la población LGBTQ+ aún enfrenta obstáculos en el acceso a servicios públicos como la salud, lo que justifica la existencia de organizaciones no gubernamentales (ONG), aunque estas también presentan limitaciones en la comunicación de sus objetivos. Esta investigación analizó la comunicación estratégica y la construcción discursiva de la población LGBTQ+ peruana por parte de una ONG de salud durante el mes del orgullo de 2025. Se diseñó un estudio no experimental transversal, de enfoque cualitativo y análisis documental, para el cual se entrevistó a cuatro trabajadores de la ONG y se analizó una muestra de publicaciones. Los hallazgos revelaron, en la construcción discursiva, ausencia de un mensaje fuerza institucional reconocible y una narrativa inclusiva con escasa bidireccionalidad; y, en la comunicación estratégica, manejo reactivo, predominio de contenidos declarativos y falta de protocolos formales de validación y medición. Se concluye que la gestión comunicacional se fortalece al transitar de una lógica declarativa a una estrategia que consolide el posicionamiento institucional sin abandonar el diálogo y la representación. Además, que la ONG cuenta con una postura clara de apoyo genuino y códigos discursivos representativos; por lo que el desafío no es la postura, sino transformarla en una narrativa coherente, consistente y sostenible, que no se limite a acciones simbólicas de un mes específico. Se recomienda implementar una estrategia progresiva con lineamientos, mensajes fuerza, indicadores de seguimiento y promover nuevas investigaciones sobre poblaciones históricamente invisibilizadas por el Estado peruano.

Palabras clave: *Comunicación estratégica, construcción discursiva, bidireccional, inclusividad, representación digna y ONG de Salud*

ABSTRACT

In Peruvian society, a large portion of the LGBTIQ+ population still faces barriers to accessing public services such as healthcare, which justifies the existence of non-governmental organizations (NGOs), although these organizations also face limitations in communicating their objectives. This study analyzed the strategic communication and discursive construction of the Peruvian LGBTIQ+ population by a healthcare NGO during Pride Month 2025. A cross-sectional, non-experimental study with a qualitative approach and documentary analysis was designed, for which four NGO staff members were interviewed and a sample of publications was analyzed. The findings revealed, in terms of discursive construction, the absence of a recognizable institutional core message and an inclusive narrative with limited bidirectional engagement; and, in terms of strategic communication, a reactive approach, a predominance of declarative content, and a lack of formal validation and evaluation protocols. The study concludes that communication management is strengthened by moving from a declarative logic to a strategy that consolidates institutional positioning without abandoning dialogue and representation. It also concludes that the NGO has a clear stance of genuine support and representative discursive codes; therefore, the challenge lies not in its position, but in transforming it into a coherent, consistent, and sustainable narrative that is not limited to symbolic actions during a single month. It is recommended that the organization implement a progressive strategy with communication guidelines, core messages, monitoring indicators, and promote further research on populations that have historically been rendered invisible by the Peruvian State.

Keywords: *Strategic communication, discursive construction, bidirectionality, inclusivity, dignified representation, health NGOs*

INTRODUCCIÓN

El tema de la presente tesis es la comunicación estratégica y la construcción discursiva de la población LGBTQ+ peruana por parte de una ONG de salud durante el Mes del Orgullo 2025. Por lo tanto, el problema principal que se abordará es de qué manera un plan de comunicación estratégica puede fortalecer la gestión comunicacional y la construcción discursiva de la población LGBTQ+ peruana por parte de una ONG de salud, a partir del análisis de los contenidos difundidos durante el Mes del Orgullo 2025.

En ese sentido, se han definido, además, tres objetivos específicos. En primer lugar, se analizarán las prácticas de comunicación estratégica implementadas por la ONG en los contenidos digitales relacionados con la población LGBTQ+ durante el Mes del Orgullo 2025. En segundo lugar, se identificarán los principales códigos comunicacionales y recursos discursivos utilizados en los contenidos publicados sobre la población LGBTQ+ durante dicho periodo. Finalmente, se determinarán los elementos que debería incorporar una propuesta de comunicación estratégica con enfoque bidireccional para fortalecer la gestión comunicacional y la construcción discursiva de la población LGBTQ+ dentro de la organización.

En Perú, la población adulta que no se identifica como heterosexual alcanza el 8%, de acuerdo con uno de los estudios más recientes de Ipsos (2025), empresa especializada en investigación de mercados. Este dato permite comprender que, si bien se trata de una minoría, representa un porcentaje significativo de la población que continúa siendo objeto de prácticas discriminatorias e incluso ofensivas.

En esa línea, y ante el silencio o la inacción de las entidades públicas, resulta valiosa la presencia de organizaciones no gubernamentales orientadas a promover

o mejorar el acceso a servicios que deberían estar garantizados para toda la ciudadanía, como la salud, por ejemplo. Sin embargo, incluso una labor socialmente positiva puede ser analizada desde una perspectiva crítica con el fin de comprender qué aspectos se están desarrollando adecuadamente y cuáles podrían fortalecerse desde un enfoque comunicacional.

Es por ello que el objetivo principal de esta investigación es proponer un plan de comunicación estratégica que fortalezca la gestión comunicacional y la construcción discursiva de la población LGBTQ+ peruana por parte de una ONG de salud. Para alcanzar este propósito, se ha trazado un recorrido compuesto por tres objetivos específicos complementarios. En esa línea, primero se analizarán las prácticas comunicacionales desarrolladas por la citada ONG durante el Mes del Orgullo de 2025. Luego, se identificarán los principales códigos comunicacionales y recursos discursivos utilizados en los contenidos publicados. Por último, se diseñará una propuesta de comunicación estratégica con enfoque bidireccional que contribuya a fortalecer la gestión comunicacional y la construcción discursiva de la población LGBTQ+ dentro de la organización.

Para ello, se partirá de estudios y trabajos académicos enfocados en dos ejes: por un lado, aquellos centrados en la comunicación estratégica y, por otro, aquellos orientados al estudio de las construcciones discursivas. El aporte de esta investigación consiste en articular ambos ejes temáticos para comprender cómo un modelo de comunicación estratégica bidireccional puede no solo contribuir a una construcción discursiva más justa e inclusiva de una comunidad como la LGBTQ+, sino también favorecer el cumplimiento de los objetivos comunicacionales de una ONG y potenciar su alcance.

Uno de los principales antecedentes del presente trabajo es *La imagen de África en las campañas de las ONG. Del efecto shock a la comunicación poshumanitaria*, de Barranquero y Morais (2021), que aporta elementos para comprender la necesidad de superar las narrativas de la otredad y las representaciones tradicionales asociadas a la extrema vulnerabilidad, la culpa y la emoción. Por su parte, Zarta (2022) brinda alcances sobre la importancia de implementar modelos de comunicación estratégica en su artículo *Los horizontes disciplinares de la comunicación estratégica integral*. En un trabajo más reciente, titulado *Desinformación y hegemonía discursiva en el Perú: un análisis crítico de los casos PIACI y las ONG ambientales*, Amiden y Takahashi (2025) ponen en perspectiva la imagen negativa que se ha construido discursivamente en torno a las ONG.

CAPÍTULO I

INFORMACIÓN GENERAL

1.1 Título del Proyecto

Propuesta de comunicación estratégica y construcción discursiva de la población LGBTQ+ peruana dirigida a una ONG de salud en base al análisis de la campaña del mes del orgullo 2025.

1.2 Áreas Estratégicas de Desarrollo Prioritario

La presente investigación se desarrolló en el marco de la línea de investigación Comunicación, sociedad y cultura. El estudio busca proponer esquemas de acción asociados a una comunicación estratégica con objetivos claros y una comprensión discursiva del impacto social en una realidad determinada. Los hallazgos buscan proporcionar una visión más integral a los agentes de comunicación social y participación ciudadana sobre cómo una propuesta de comunicación estratégica inclusiva y representativa favorece y fortalece la posición democrática de una institución, haciéndola más creíble frente a formas de comunicación más institucionalizadas que omiten elementos clave o relevantes.

1.3 Actividad Económica en la que se Aplicaría la Investigación Aplicada

La investigación que se presenta a continuación puede aplicarse al sector de los profesionales de la gestión de la comunicación, principalmente en el ámbito de las organizaciones no gubernamentales y de las empresas que cuentan con áreas de gestión social o responsabilidad social. La innovación que propone este estudio se basa en plantear una visión estratégica integradora de perfiles y conocimientos, de modo que la comunicación desarrollada deje de ser un proceso meramente

institucional y pase a constituirse en una herramienta de participación activa y bidireccional.

Este enfoque pretende definir objetivos discursivos que, sin alejarse necesariamente de los fines de la organización o institución, permitan gestionar las relaciones sociales tanto con el público general como con la comunidad específica a la que se busca dirigir, de manera democrática y equitativa. Uno de los resultados esperados de la aplicación de esta investigación es que los profesionales de las áreas mencionadas puedan transformar un discurso tradicional e institucional en uno más cercano, inclusivo y orientado a la interacción social, fortaleciendo de esta manera la legitimidad de la institución.

1.4 Localización o Alcance de la Solución

El análisis presentado será aplicado en el entorno de una entidad no gubernamental internacional dedicada principalmente a abordar temas de salud. La ONG cuenta con presencia en 11 países; sin embargo, para la presente investigación se analizará exclusivamente la operación que desarrolla en territorio peruano con relación a la comunidad LGBTQ+ en un periodo de tiempo específico.

La solución no aspira a constituirse como un manual técnico; por el contrario, busca presentar un marco de trabajo y herramientas de análisis que sirvan como punto de partida para el desarrollo de campañas de comunicación estratégicas e inclusivas dirigidas a colectivos específicos. La idea central es que la investigación funcione como una guía para que cualquier profesional de la comunicación que se desempeñe en una ONG u organización con funciones similares. Por el contrario, se busca que logre romper con el silencio percibido, otorgando agencia y visibilidad a un segmento de la población históricamente omitido, sin dejar de construir y comunicar el mensaje y la postura de la organización.

CAPÍTULO II

DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN APLICADA

2.1 Planteamiento del Problema de Investigación

2.1.1 Descripción de la Realidad Problemática

La comunicación estratégica ha presentado durante mucho tiempo un carácter instrumental asociado a la persuasión y al control. No obstante, según los enfoques más recientes (Pérez, 2012), actualmente se encuentra más articulada con las diversas realidades sociales, en las que constituye una herramienta de interacción, coordinación, cooperación y negociación. Es en este tránsito donde deja de ser únicamente un mecanismo de transmisión instrumental de mensajes para convertirse en un espacio de encuentro que acerca a las personas tanto al entorno que las rodea como a sus semejantes.

Históricamente, en el ámbito corporativo, la comunicación estratégica se ha limitado al marketing y a la obtención de resultados, sustituyendo la reflexión por la persuasión orientada al cumplimiento de metas numéricas o indicadores. Esto ha generado una comprensión y una gestión verticales y unidireccionales de las campañas, los discursos y los mensajes. En efecto, ello ha limitado su esencia como herramienta de impacto social, democrática y equitativa (Guerrero Maruri, 2022).

Las ONG no han escapado de esta lógica. Estudios realizados en organizaciones no gubernamentales de Brasil y España constatan la ausencia de una comunicación bidireccional, ya que se enfocan en mensajes centrados en la difusión de acciones institucionales, sin propiciar un diálogo cercano con sus audiencias (Castillo Esparcia et al., 2017).

En el Perú, esta situación se evidencia cuando la comunicación de las ONG se ve limitada a transmitir temas que el propio gobierno no gestiona o que no incorpora dentro de sus políticas públicas. Como sostienen Amiden y Takahashi (2025), las entidades no gubernamentales, ya sean peruanas o financiadas con capital extranjero, que operan en el país enfrentan impedimentos legales, así como conflictos discursivos y procesos de desinformación promovidos por el propio gobierno, bajo enfoques narrativos que estigmatizan a poblaciones minoritarias.

Esta problemática se origina, en parte, por el estigma social y la invisibilización desde el Estado. La discriminación hacia algunos colectivos constituye una problemática que incluso se manifiesta a nivel institucional. Al respecto, Rabet y Hervás (2021) afirman que las causas de esta exclusión generan que “las personas discriminadas socialmente tengan más dificultades para acceder a recursos básicos como la sanidad o la educación” (p. 30). En el contexto peruano, la población adulta que no se identifica como heterosexual representa el 8% de la población, de acuerdo con uno de los estudios más recientes de Ipsos (2025), empresa especializada en investigación de mercados. Este sector de la población enfrenta un sistema público que, en lugar de integrarlo, genera rechazo o aislamiento.

Esto, entre otros factores, constituye una de las causas por las que la población LGBTIQ+ lleva varias décadas buscando el reconocimiento que considera debido, a través de la lucha por una representación digna, así como por el acceso a derechos inclusivos y coherentes con la realidad que enfrenta. Este enfoque comunicacional deficiente perpetúa el estigma y puede impedir o dificultar que las ONG consoliden su legitimidad política y social. Experiencias internacionales, como las desarrolladas en China, muestran que cuando la

comunicación se ve limitada por el estigma, como ocurre con temas relacionados con el VIH, se genera un aislamiento de estos grupos por parte del sistema público (Fu y Zhang, 2019).

De no cambiar estas lógicas, la comunicación estratégica de las organizaciones no gubernamentales seguirá siendo un mecanismo de transmisión vertical que falla en su rol político transformador. Sin un cambio que priorice la participación de las audiencias para mantener las relaciones públicas (Quintana Pujalte, 2020), el vacío informativo dejado por el Estado puede continuar siendo llenado por narrativas estigmatizantes, lo que impediría la construcción de una sociedad más democrática y equitativa para las minorías.

Por tanto, este estudio busca profundizar en el análisis de una entidad no gubernamental de salud con presencia en el Perú, capital extranjero y operaciones en otros diez países, desde una perspectiva comunicacional y discursiva. Se pretende comprender cómo representa a la población LGBTQ+, considerando el estigma social y el contexto de invisibilización estatal. Ante esta realidad, la presente investigación busca responder a la siguiente pregunta: ¿Cómo fue la estrategia de comunicación y la construcción discursiva de la población LGBTQ+ peruana por parte de una ONG de salud durante el Mes del Orgullo 2025?

2.2 Justificación

2.2.1 Justificación Teórica

El estudio propone adoptar nuevas aproximaciones conceptuales al campo de la comunicación estratégica desde un enfoque interdisciplinario y multidimensional. En ese sentido, se recuperan modelos teóricos de la comunicación estratégica basados en una concepción amplia de la comunicación, con énfasis en lo social y una perspectiva más democrática. Asimismo, se

explorarán nuevas categorías para explicar el abordaje comunicacional de la diversidad humana. Cabe destacar que el estudio se apoyará en el análisis crítico del discurso como disciplina y herramienta teórica.

2.2.2 Justificación Metodológica

Para cumplir los objetivos de la investigación, esta se desarrollará bajo un enfoque cualitativo, con el propósito de comprender y analizar las acciones realizadas por la ONG desde su estrategia de comunicación. Se aplicarán instrumentos que permitan acercarse a los autores de estos discursos, es decir, a personas vinculadas con la ONG objeto de estudio. Para ello, se elaborarán guías de entrevistas semiestructuradas y, para el análisis de las publicaciones, se emplearán fichas de análisis documental. Los casos seleccionados responden a un criterio intencional del investigador, ya que forman parte del discurso generado para el colectivo LGBTIQ+.

2.2.3 Justificación Práctica

Este trabajo busca contribuir a la mejora de la comunicación de las ONG y de las áreas encargadas de gestionar una comunicación de carácter social. Además, evidencia cómo puede aprovecharse de manera más efectiva la visión integral de la comunicación estratégica, especialmente en organizaciones que cumplen un rol político y social al enfrentar diversas realidades y limitaciones. Asimismo, la presente investigación busca contribuir a mejorar la representación de algunas minorías frente a su invisibilización en los medios de comunicación oficiales.

Del mismo modo, pretende aportar a los profesionales de la comunicación que trabajan en ONG o empresas donde la gestión de la comunicación social forma parte de las actividades cotidianas de áreas como comunicación social,

responsabilidad social, relaciones comunitarias, comunicación externa o cumplimiento, entre otras. Esto permite analizar qué patrones de la comunicación estratégica clásica continúan reproduciéndose en la comunicación actual y cuáles son entendidos como ejercicios más bidireccionales dentro del contexto de una comunicación social, favoreciendo una mejor llegada y una gestión comunicacional más democrática. Asimismo, permite identificar nuevas formas de adaptación a paradigmas emergentes asociados a la comunicación estratégica.

2.2.4 Justificación Social

Las ONG, como actores político-sociales dentro de una comunidad, poseen una agenda diferente e incluso antagónica a la presencia del Estado frente a algunos colectivos o minorías que forman parte de la sociedad peruana. Por este motivo, esta investigación busca analizar el tratamiento otorgado a temas relacionados con el colectivo LGBTIQ+ y comprender cómo estas organizaciones sirven de plataforma para visibilizar a una comunidad históricamente discriminada, pero que posee los mismos derechos que cualquier ciudadano para acceder a servicios de salud de calidad.

Este análisis puede contribuir a una comprensión más profunda del discurso generado por una entidad no gubernamental o una empresa y de cómo, a partir de una visión más amplia de la comunicación estratégica, es posible construir un discurso más democrático e inclusivo que genere un impacto en el desarrollo de relaciones sociales más justas. Asimismo, permite dejar de lado una concepción unilateral de la comunicación, en la que la institución debe destacar únicamente por indicadores numéricos, para avanzar hacia una comunicación estratégica con enfoque bidireccional que incorpore el factor humano dentro de su lógica de actuación.

2.3 Marco Referencial

2.3.1 Antecedentes

Antecedentes Nacionales. Amiden y Takahashi (2025), en el artículo titulado *Desinformación y hegemonía discursiva en el Perú: un análisis crítico de los casos PIACI y las ONG ambientales*, plantean como objetivo analizar los discursos y estrategias utilizados para desinformar a la población en general sobre los pueblos indígenas en aislamiento y cómo intervinieron las ONG de cuidado ambiental en el Perú desde su rol funcional, así como en la construcción social de dicha población. El estudio presenta, además, una mirada sobre la participación de las ONG frente al sistema peruano.

La investigación se apoya en una metodología mixta mediante la triangulación de datos, bajo el enfoque del análisis crítico del discurso aplicado al contenido de redes sociales y diversos medios de comunicación, complementado con entrevistas en profundidad. Debido a la naturaleza del análisis, se emplea un diseño de estudio de caso centrado en dos entidades relacionadas entre sí, con un alcance longitudinal, ya que se revisó contenido publicado entre enero de 2021 y febrero de 2025.

En cuanto a la muestra, esta estuvo constituida por un total de 163 publicaciones provenientes de artículos periodísticos y Facebook, así como por cinco entrevistas realizadas a tres representantes de ONG y dos periodistas de medios independientes. Como instrumento para el análisis crítico del discurso de las publicaciones, se utilizó el software MAXQDA para la codificación y Evernote Web Clipper para la recopilación manual de información.

Los resultados evidencian la existencia de una “coalición discursiva” en la que las ONG son categorizadas de manera negativa, atribuyéndoles intereses

políticos y económicos vinculados a agentes externos y de carácter gubernamental.

Asimismo, los pueblos indígenas son representados como “dependientes”, mostrándolos de manera positiva, pero con escaso poder político, lo que justificaría la intervención de otros actores para canalizar las demandas de estas comunidades. Los autores concluyen que las ONG carecen de una contranarrativa frente a las críticas que reciben, lo que constituye una estrategia deliberada para evitar la interacción directa con los actores que promueven dichos discursos negativos.

Molina (2025) presenta una investigación desarrollada en el contexto peruano titulada *La dimensión comunicacional como componente intangible clave de la acción diplomática y de la política exterior*. La finalidad del estudio fue explorar la transformación de la comunicación en instituciones estatales vinculadas al relacionamiento internacional, la política exterior y la diplomacia, transitando de una comunicación institucional hacia una comunicación más estratégica y centrada en las personas, considerando el uso de canales digitales.

La metodología empleada fue de enfoque cualitativo, basada en la revisión teórica y el análisis descriptivo. El nivel de investigación fue descriptivo-explicativo, ya que describe la transición de una entidad hacia una etapa de mayor integración digital. La muestra estuvo enfocada en el análisis de la comunicación de un ministerio, específicamente el Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú (MRE). Como instrumentos se emplearon el análisis documental y la revisión de literatura especializada.

Entre los resultados, la autora sostiene que la comunicación ha trascendido su función inicial de carácter accesorio para convertirse en una función sustantiva y estratégica. Asimismo, señala que ha evolucionado de un modelo unidireccional

hacia uno bidireccional, lo que evidencia una planificación previa orientada a generar mayor confianza y autenticidad frente al público externo. Finalmente, concluye que las estrategias de comunicación deben aspirar a ser claras, cercanas y legítimas, aprovechando el potencial facilitador de las herramientas tecnológicas sin perder de vista la dimensión humana del relacionamiento ni los objetivos que la institución busca alcanzar con sus audiencias.

Espinoza (2023), en su artículo titulado *Teología de la liberación, activismo político católico y la izquierda en el Perú. La relación entre una ONG jesuita y la Izquierda Unida en el distrito de El Agustino, Lima (1980-1992)*, tuvo como objetivo reconocer la relación entre dos corrientes ideológicas (el catolicismo liberacionista y la izquierda política peruana) mediante el análisis de la interacción entre una ONG jesuita, Servicios Educativos El Agustino, y el gobierno municipal de dicho distrito, alineado con la coalición Izquierda Unida.

El estudio adoptó un enfoque cualitativo de carácter académico. Se basó en un diseño de estudio de caso con alcance exploratorio y descriptivo, además de una perspectiva longitudinal, al abarcar el periodo comprendido entre 1980 y 1992. La muestra estuvo conformada por la ONG y por las autoridades de la Municipalidad de El Agustino que ejercían funciones durante la gestión de Izquierda Unida.

Se emplearon dos instrumentos de recolección de información: entrevistas publicadas a representantes de la ONG y dirigentes políticos del distrito, así como el análisis de diversas publicaciones elaboradas por la organización. Entre sus conclusiones, el autor sostiene que la ONG jesuita Servicios Educativos El Agustino logró demostrar flexibilidad en su discurso para posicionarse dentro de un contexto

específico y explorar nuevas formas de intervención basadas en una realidad social emergente.

Antecedentes Latinoamérica. Toledo Navarrete (2025), en su artículo de investigación titulado *Comunicación efectiva y estratégica en organizaciones: claves para el liderazgo y la gestión del cambio*, desarrolla un estudio situado en la ciudad de Guayaquil, donde propone como objetivo analizar el rol que cumplen la comunicación efectiva y la estrategia como elementos que favorecen el liderazgo y la implementación de cambios en organizaciones, tanto del sector público como privado.

La metodología empleada fue mixta, integrando enfoques cualitativos y cuantitativos con el propósito de comprender el fenómeno de manera amplia, con un nivel descriptivo-correlacional. Como diseño, el artículo empleó la triangulación de datos desde una perspectiva no experimental y transversal, al desarrollarse durante el mes de enero de 2025. La muestra se obtuvo mediante un muestreo estratificado, conformada por un total de 250 personas. De esta muestra se seleccionó una submuestra de 30 participantes considerados relevantes para el estudio.

Para la recolección de información se aplicó un cuestionario estructurado mediante una escala tipo Likert, correspondiente a la fase cuantitativa, complementado con entrevistas semiestructuradas y grupos focales. El análisis general fue respaldado mediante el uso de un software especializado como NVivo. Los resultados evidenciaron que el 78% de los participantes percibió mayor claridad en los mensajes de la organización, valorándolos de manera positiva; asimismo, el 80% consideró positivo el uso de medios de comunicación bidireccionales. Por otro lado, el autor resalta la falta de retroalimentación y la ausencia de planes de

comunicación oficiales. Como parte de sus conclusiones, se evidencia la necesidad de que las organizaciones desarrollen políticas y una cultura orientada a fomentar la participación, la conversación constante y la mejora continua de las prácticas comunicativas.

Zarta (2022) presenta el artículo titulado *Los horizontes disciplinares de la comunicación estratégica integral*, desarrollado en el contexto colombiano, cuyo objetivo es reflexionar y generar debate sobre algunos aspectos fundamentales de la Comunicación Estratégica Integral (CEI). El autor define la metodología de la investigación como un artículo de reflexión, en el que aplica el método rizomático y sitúa su experiencia como punto de partida para reflexionar sobre la comunicación.

El diseño de investigación se basa en la forma rizomática, mediante la cual analiza la era contemporánea. La muestra se refleja en el recorrido teórico desarrollado por el autor y en los conceptos abordados, como Comunicación Estratégica Integral y coaching. Para los instrumentos se emplearon tres recursos: la lupa de la crítica literaria; el esquema lógico lacaniano, mediante el cual se cuestionan lo imaginario, lo real y lo simbólico; y la revisión de literatura especializada.

Entre los resultados, el autor identifica diferencias entre la Comunicación Estratégica Integral y el coaching. Señala que el coaching se enfoca en estrategias medibles; en cambio, el comunicador estratégico posee la capacidad de abordar la realidad desde un enfoque de multipropósito. Asimismo, explora cómo la visión estratégica se orienta más hacia la comprensión de lo que piensa su público de interés y no únicamente hacia una analítica del mercado. Como conclusión, propone comprender la comunicación estratégica desde una perspectiva

transdisciplinaria, lo que permitirá al comunicador desarrollar instrumentos alineados con los objetivos de la organización y potenciar su desempeño.

Guerrero Maruri (2022), en el contexto ecuatoriano, presenta el estudio titulado *La comunicación horizontal en la creación de una campaña de valor*. El objetivo del estudio es, a partir del pensamiento desarrollado por Beltrán respecto a la teoría crítica latinoamericana de la comunicación, demostrar la posibilidad de desarrollar una campaña de comunicación de valor.

El estudio se sustentó en una metodología mixta de tipo descriptivo. El enfoque tuvo como base la teoría de Beltrán, orientada a destacar una comunicación popular democrática denominada por el autor como comunicación horizontal. La investigación empleó un diseño experimental en el que se comprobaron hipótesis mediante un pretest aplicado al personal de un área específica, donde se desarrolló un plan piloto, para posteriormente realizar un posttest a la misma muestra con el propósito de corroborar el impacto. El estudio tuvo una duración de seis meses.

La población estuvo conformada por 6135 militares y la muestra probabilística estuvo integrada por 2228 militares de las Fuerzas Aéreas de Ecuador, obtenida mediante un software de libre uso. Para la recolección de información, el autor empleó encuestas virtuales y fichas bibliográficas.

Los resultados evidenciaron hallazgos positivos: el 94,4% de los participantes valoró positivamente la campaña, mientras que el 89,5% manifestó sentirse incluido y parte de esta. Asimismo, se observó un incremento general en la participación. El autor concluye que, desde el análisis teórico, los planteamientos de Beltrán resultan pertinentes para el contexto de la comunicación estratégica, y que el uso de una comunicación con valores democráticos contribuye al diálogo y

evidencia la capacidad de comunicar realidades sociales dirigidas a públicos específicos.

Antecedentes Internacionales. Dokyum (2025), en su artículo desarrollado en Corea del Sur titulado *Determinants and Challenges of NGO Social Media Communication: Explaining Tensions Around “Looking cool” for Social Change*, plantea como objetivo comprender los motivos por los cuales una ONG puede generar contenidos en redes sociales que podrían ser interpretados como “problemáticos”. Asimismo, examina cómo los desarrolladores de contenido de estas instituciones atraviesan un proceso de negociación con las políticas internas y externas de la organización.

Como metodología, empleó un enfoque cualitativo con un diseño basado en un análisis temático de entrevistas realizadas. El nivel de investigación fue exploratorio y descriptivo, enfocado en ONG que trabajan en el sector humanitario a nivel internacional. Estas organizaciones se encuentran ubicadas en Estados Unidos, Reino Unido, Corea del Sur, Sudáfrica, Jordania, Uganda, India y Macedonia del Norte. Adicionalmente, el estudio presenta un alcance transversal, ya que las entrevistas fueron realizadas entre mayo de 2022 y marzo de 2023.

La muestra estuvo conformada por 12 entrevistados, quienes se desempeñaban como gestores de redes sociales de las ONG. El muestreo utilizado fue intencional. El instrumento empleado fueron entrevistas semiestructuradas, cuyo análisis de grabaciones y transcripciones se realizó mediante el software NVivo.

Los resultados expuestos por el autor evidencian que las ONG han incorporado la tendencia de “lucir bien” como parte de una búsqueda constante por captar la atención de las audiencias, lo cual contrasta con una mirada crítica que

invita a reflexionar sobre cómo estas prácticas pueden promover una aproximación más superficial hacia los otros. Las conclusiones abordan la posibilidad de que las ONG desarrollen una comunicación despolitizada al priorizar la atención efímera de los usuarios sobre las problemáticas reales que buscan atender, reduciendo su función educativa. Por ello, el autor propone revisar las barreras organizacionales, reducir las diferencias entre los actores internos de las ONG y generar espacios de diálogo sobre aquello que resulta más pertinente comunicar para este tipo de instituciones, incluso cuando ello se aleje de los estándares propios del entorno digital.

Gallegos (2025) realizó una investigación titulada *Dimensions of NGOs' communication strategies to community stakeholders in the Philippines*, cuyo objetivo fue formular lineamientos para una comunicación estratégica de las ONG orientada al relacionamiento con comunidades en Filipinas. Asimismo, planteó como hipótesis que existe un conjunto de dimensiones que configuran las estrategias de comunicación de las ONG dirigidas hacia actores sociales.

En el aspecto metodológico, el estudio tuvo un enfoque cuantitativo y empleó el análisis factorial exploratorio. La muestra estuvo conformada por 150 participantes, quienes aportaron información relevante sobre la comunicación estratégica implementada por las ONG filipinas. El instrumento empleado fue un cuestionario compuesto por 50 preguntas con opciones de respuesta bajo una escala de Likert.

Los resultados evidencian que las estrategias de comunicación de las ONG pueden incorporar mejores enfoques para fortalecer su vinculación con diversas comunidades y promover la participación social. A partir de ello, se concluye que

las ONG tienen la necesidad de reforzar su presencia en medios digitales como un eje central de sus iniciativas de comunicación.

Barranquero y Morais (2021) llevaron a cabo un estudio titulado *La imagen de África en las campañas de las ONG. Del efecto shock a la comunicación poshumanitaria*. El objetivo fue analizar las imágenes dominantes construidas y comunicadas sobre África, abordando conceptos como “efecto shock”, “la otredad”, “imaginería positiva” y “comunicación poshumanitaria”.

Metodológicamente, la investigación consistió en un análisis crítico del discurso aplicado a campañas realizadas por ONG internacionales con presencia en América Latina y España. Para ello, se desarrolló un estudio de casos múltiples sobre campañas que representan la cotidianidad de África. El tipo de muestreo utilizado fue intencional.

Los resultados obtenidos por los autores sugieren que las campañas que optan por el camino del “efecto shock” o incluso por el de la “imaginería positiva” pueden diluir los esfuerzos comunicacionales y contribuir, por el contrario, a la invisibilización de las poblaciones o comunidades representadas. En efecto, estas prácticas descuidan la responsabilidad que tienen las instituciones como testigos y como actores encargados de representar la imagen de “la otredad”.

Los autores concluyen que estas estrategias de comunicación invisibilizan la agencia de las comunidades locales. Al respecto, recomiendan desarrollar campañas bajo una nueva visión denominada “poshumanitaria”, en la cual no se reduzca la agencia de las comunidades y se gestione la comunicación desde una perspectiva más horizontal.

2.3.2 Marco Teórico

Comunicación Estratégica.

Definición. Antes de aproximarnos al concepto de comunicación estratégica, resulta fundamental introducir los conceptos de comunicación y estrategia. De acuerdo con Pérez (2012), el análisis de ambos conceptos posee la capacidad de concebirlos tanto de manera individual como articulada. En primer lugar, la comunicación se presenta como un proceso clave en las relaciones humanas, puesto que se convierte en una acción y no únicamente en una función de transmisión. Desde esta perspectiva, el enfoque clásico emisor-receptor, de carácter unidireccional, pierde capacidad explicativa para dar forma a una concepción de la comunicación asociada a las relaciones sociales. En segundo lugar, la estrategia es una acción propia de “aquel que no solo juega para ganar, sino que trata de entender todas las condiciones del juego para jugar mejor” (Pérez, 2012, p. 141). En función de lo señalado, la comunicación estratégica se conceptualiza como un macroplan que permite comprender el conjunto de acciones necesarias para una mejor convivencia con el entorno.

La comunicación estratégica constituye el punto de partida que delimita el posicionamiento al que aspiran las organizaciones, sustentado en las percepciones de sus stakeholders. Bajo esta premisa, el interés radica en comprender cómo una organización es percibida por sus públicos de interés y, para ello, se planifican estrategias, se identifican elementos clave y, finalmente, se delimitan las acciones específicas que se desarrollarán. Cabe señalar que la comunicación estratégica posee un carácter multidimensional, ya que integra diversas dimensiones del trabajo organizacional, dando origen a un concepto más amplio denominado Comunicación Estratégica Integral (CEI) (Zarta, 2022).

A partir de lo revisado en ambas aproximaciones al concepto de comunicación estratégica, la presente investigación adopta la propuesta de Pérez (2012) debido a la visión integradora que plantea entre comunicación y estrategia. Esta síntesis posee un valor amplio porque consolida un terreno en el que no se trata únicamente de ganar, sino de comprender cómo actuar y cómo transmitir dichas acciones de manera efectiva.

Enfoque desde la Visión Corporativa de la Comunicación Estratégica.

En el ámbito empresarial, Arcila (2012) plantea que la comunicación estratégica es una herramienta corporativa concebida de manera estructural, cuya finalidad es que las organizaciones sean competitivas en el mercado y alcancen las metas planteadas. En efecto, al implementar la comunicación estratégica, las empresas buscan desarrollar procesos que las acerquen a sus audiencias mediante decisiones y mensajes clave, lo que contribuye al logro de sus objetivos organizacionales.

La comunicación estratégica resulta efectiva cuando se desarrolla con una participación real de los directivos y de las distintas áreas de la organización, ya que estas pueden aportar información relevante sobre la empresa y su contexto de operación. En este sentido, el carácter transversal de la comunicación es destacado como un elemento fundamental para las diferentes áreas que conforman una organización (Preciado y Guzmán, 2011).

Los planteamientos expuestos por Preciado y Guzmán (2011) se adoptan como base para el desarrollo del presente estudio, ya que se busca analizar las normativas de comunicación de la ONG como institución y, eventualmente, determinar si su área de comunicación se integra de manera transversal en su agenda de actividades. El aporte de ambos autores radica en la importancia que

otorgan a la transversalidad de la comunicación, aspecto que será corroborado o descartado en el objeto de estudio.

Comunicación Bidireccional. El componente bidireccional de la comunicación, descrito por Molina (2025), plantea que algunas organizaciones tienen la obligación de generar un “diálogo genuino” con sus públicos, lo que las lleva a trascender los parámetros asociados a la comunicación unidireccional para adoptar un enfoque más plural. Esto implica que las audiencias tengan la posibilidad de establecer un diálogo, participar y construir un discurso propio. Adicionalmente, la autora explora cómo las redes sociales contribuyen a consolidar esta comunicación bidireccional.

Por su parte, Velasco (2011) describe cómo se manifiesta la comunicación bidireccional en las plataformas sociales. La concibe como un proceso participativo y colaborativo que, según el autor, proporciona una nueva manera de comprender cómo las organizaciones no gubernamentales pueden gestionar su comunicación desde la perspectiva que las representa. Esta se caracteriza por una “estrecha interconexión” entre los objetivos de la ONG como institución, el personal que la integra y las poblaciones con las que trabaja.

Ambos autores presentan perspectivas muy similares al abordar la comunicación bidireccional. Sus planteamientos se ajustan a las características del presente estudio, ya que convergen en una misma idea central, aunque desarrollada con distintos matices. En ambos casos, la comunicación bidireccional aspira a trascender las prácticas tradicionales de la comunicación unidireccional para consolidarse como una nueva forma de entender la comunicación organizacional. De este modo, busca generar un “diálogo genuino”, como plantea

Molina (2025), que integre a la organización, a las personas que la conforman y a su entorno.

Comunicación Social para el Desarrollo. En el ámbito de la comunicación social para el desarrollo, Alvarado et al. (2016) exploran el significado y el origen de la comunicación social, así como la manera en que esta se consolidó como una alternativa frente a la comunicación para el desarrollo. Los autores sostienen que la construcción de un “imaginario” debe responder a principios en los que la población involucrada forme parte del plan que se llevará a cabo y, sobre todo, se constituya como el principal agente de su propio desarrollo. Asimismo, destacan la importancia de evaluar los factores de exclusión presentes en los mensajes publicitarios, con el objetivo de promover una comunicación orientada a la transformación social, comprometida, responsable y necesariamente inclusiva.

Por su parte, la publicación del Centro Gumilla (2023) explora el concepto de innovación social, vinculado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Esta es presentada como una iniciativa que requiere la acción conjunta de diversos actores, entre ellos las empresas, el sector público e incluso las organizaciones sin fines de lucro. Al vincular este concepto con el de comunicación social, se evidencia la relación entre ambos, ya que comparten principios como la colaboración, el diálogo, la participación y, fundamentalmente, la búsqueda del cambio social. Asimismo, la comunicación es descrita como “una forma de construcción de tejido social”.

Para efectos del presente estudio, se adoptan los conceptos expuestos por Alvarado et al. (2016), ya que resultan más específicos y afines al objetivo de la investigación. En particular, se considera relevante comprender los fenómenos asociados a los “imaginarios” contruidos por la ONG, así como realizar un análisis

más profundo de los mensajes empleados por esta institución para comprender los procesos de transformación social a los que hacen referencia los autores.

Análisis del Discurso.

Definición. En el caso del análisis crítico del discurso, Van Dijk (2016) lo define como un enfoque de investigación centrado en el estudio de la forma en que se representan el abuso de poder y la desigualdad social. Se orienta al análisis de conflictos sociales y asuntos políticos, por lo que no solo busca describir la construcción narrativa, sino también explicarla. El autor sostiene que el análisis crítico del discurso se encarga de “tender un puente” entre la comunicación, entendida como parte del nivel micro que compone el orden social, y el poder, la dominación y la desigualdad, que constituyen el nivel macro. Asimismo, se centra en comprender cómo se construyen las narrativas que pueden influir en los modelos mentales.

Por su parte, Pardo (2011) presenta una perspectiva del análisis del discurso enfocada en la reflexión sobre conflictos sociales, culturales e incluso políticos que resultan relevantes para una determinada población. El autor plantea que quien investiga debe asumir una postura crítica con el propósito de evidenciar y explicar las desigualdades sociales. Asimismo, sostiene que, al analizar el discurso social, es posible identificar grupos que concentran privilegios, tanto materiales como simbólicos, y que difunden narrativas orientadas principalmente a defender intereses particulares antes que colectivos.

Con base en lo revisado previamente, la propuesta de Van Dijk (2016) se integra de mejor manera con los objetivos del presente estudio. Su planteamiento ofrece una visión más analítica y explicativa del análisis del discurso. Del mismo modo, propone comprender esta herramienta como un puente que articula los

niveles macro y micro de la narrativa. Esta perspectiva resulta especialmente pertinente para la presente investigación.

Discurso Heteronormativo. Para comprender el concepto de discurso heteronormativo, Estay et al. (2020) lo abordan desde la perspectiva de que la heterosexualidad constituye la norma en distintos ámbitos, comenzando por el sistema educativo y extendiéndose a otros espacios de la sociedad, entre ellos el sector salud. Desde la perspectiva de los autores, el enfoque predominante es heteronormativo y no considera las necesidades de la población LGBT+, lo que evidencia una ausencia de abordajes relacionados con el género y la diversidad sexual. Esta hegemonía de la heteronormatividad en la comunicación genera un tratamiento inadecuado e invisibiliza a dicho colectivo.

Por su parte, un estudio realizado por la Asociación Civil Más Igualdad Perú (2024) presenta una explicación más amplia del concepto, al definirlo como una “ideología que valora y prescribe la heterosexualidad como una asignación ‘natural’ y, a su vez, determinante de las conductas e identidades”. Asimismo, señala que este sistema propone la heterosexualidad como la única forma legítima de orientación sexual, lo que dificulta el reconocimiento y la coexistencia de otras orientaciones sexuales.

Para el presente estudio se adoptará la propuesta de Estay et al. (2020), ya que desarrolla perspectivas estrechamente vinculadas con los objetivos de esta investigación. En particular, aborda aspectos relacionados con el sector salud, la invisibilización del colectivo LGBT+ y cómo la ausencia de acciones comunicacionales puede contribuir a un tratamiento inadecuado de la población objeto de estudio.

Discursos de Inclusión y Diversidad. La inclusión mantiene una estrecha relación con la diversidad, como plantea Guédez (2005), quien sostiene que la diversidad debe admitir la inclusión y que esta, a su vez, debe estructurarse en torno, entre otros aspectos, a la diversidad. En esa misma línea, afirma que la inclusión constituye “una disposición de dignificación humana” y “una disposición unificadora y sinérgica”.

Este planteamiento se alinea con investigaciones como la de Aranibar et al. (2023), quienes, al abordar campañas de comunicación en temas de salud, proponen construir representaciones justas y respetuosas de comunidades como la LGBTQ+. Los autores sustentan esta propuesta al exponer la manera en que dicha comunidad fue representada por los medios de comunicación a través de prejuicios y estigmas durante la cobertura de la epidemia de la viruela del mono.

Quirós y Almansa (2024) refuerzan estas ideas al señalar el poder que tienen los medios de comunicación en la construcción social de patrones y estereotipos, entre ellos los de género. Por ello, sostienen que muchos medios han comenzado a apostar por discursos más igualitarios y, en consecuencia, más inclusivos.

En ese sentido, el trabajo de Aranibar et al. (2023) constituye la base más pertinente para el presente estudio, pues integra los conceptos de inclusión y construcción social de la comunicación desarrollados por Guédez (2005) y Quirós y Almansa (2024). Asimismo, relaciona dichos conceptos con temas vinculados a la salud y a la comunidad LGBTQ+.

2.4 Objetivos de la Investigación

2.4.1 Objetivo General

Proponer, a partir del análisis de los contenidos del mes del Orgullo 2025, un plan de comunicación estratégica que fortalezca la gestión comunicacional y la construcción discursiva de la población LGBTIQ+ peruana, de una ONG de salud.

2.4.2 Objetivos Específicos

- Analizar las prácticas de comunicación estratégica implementadas por la ONG en los contenidos digitales relacionados con la población LGBTIQ+ durante el Mes del Orgullo 2025.
- Identificar los principales códigos comunicacionales y recursos discursivos utilizados en los contenidos publicados sobre la población LGBTIQ+ durante el Mes del Orgullo 2025.
- Diseñar indicadores como parte de un plan de comunicación estratégica que contribuya a fortalecer la gestión comunicacional y la construcción discursiva de la población LGBTIQ+ dentro de la organización.

2.5 Problema de Investigación

2.5.1 Problema General

¿Cómo puede un plan de comunicación estratégica, hecho a partir del análisis de los contenidos difundidos durante el mes del Orgullo 2025, fortalecer la gestión comunicacional y la construcción discursiva de la población LGBTIQ+ peruana, de una ONG de salud?

2.5.2 Problemas Específicos

- ¿Cuáles fueron las prácticas de comunicación estratégica implementadas por la ONG en los contenidos digitales relacionados con la población LGBTIQ+ durante el Mes del Orgullo 2025?

- ¿Cuáles fueron los principales códigos comunicacionales y recursos discursivos utilizados en los contenidos publicados sobre la población LGBTIQ+ durante el Mes del Orgullo 2025?

- ¿Qué elementos debería incorporar una propuesta de indicadores como parte de un plan de comunicación estratégica para fortalecer la gestión comunicacional y la construcción discursiva de la población LGBTIQ+ dentro de la organización?

2.6 Viabilidad

2.6.1 Viabilidad Financiera

Aunque el estudio fue autofinanciado y no contó con fuentes de financiamiento externas, resultó viable debido a que se desarrolló en un contexto urbano y con un colectivo cercano a su contexto social. Esto permitió asumir los costos de los viáticos, así como utilizar recursos propios que facilitaron el desarrollo de la investigación, como un teléfono móvil para las coordinaciones y una computadora portátil que brindó movilidad para investigar, organizar la información y redactar el informe final.

2.6.2 Viabilidad Metodología

El trabajo fue viable, ya que existió una formación y un conocimiento previos sobre metodologías de investigación por parte de la autora, lo que permitió estructurar el estudio y cada uno de sus capítulos con el rigor metodológico requerido. Asimismo, la elección de una muestra digital favoreció la viabilidad de la investigación, debido a que la información analizada es de acceso público. Por último, contar con el consentimiento informado de las personas entrevistadas facilitó la recopilación de datos y la obtención del material necesario para el desarrollo de la investigación.

2.6.3 Viabilidad Temporal

El proyecto se ejecutó en un periodo de un año, lo que permitió recopilar la información, realizar las entrevistas, analizar la muestra y redactar el informe final. A pesar de las limitaciones de tiempo por motivos laborales y académicos de la investigadora, el proyecto logró concretarse dentro del periodo planificado, mediante la asignación de horas semanales para su desarrollo.

Cada etapa del cronograma de investigación establecido se cumplió en las fechas previstas, incluso considerando la dificultad del cruce de agendas con los entrevistados, quienes finalmente lograron concretar los encuentros con la investigadora. El cronograma permitió establecer una planificación y un plan de respuesta ante posibles eventualidades, lo que brindó mayor fluidez al proceso de desarrollo de la investigación.

2.7 Limitaciones

2.7.1 Limitaciones Metodológicas

Los resultados del estudio no permiten generalizar el comportamiento de todas las ONG en el Perú, debido a que corresponde a un estudio de caso enfocado en una ONG con presencia en el país, cuyo análisis se desarrolla en un periodo específico y con una muestra determinada. La estrategia para abordar esta limitación consistió en enfocarse en un mes representativo y de alta relevancia para la comunidad LGBTIQ+.

2.7.2 Limitaciones Económicas

Debido a la implicancia económica, la investigación se desarrolló en un contexto urbano con el propósito de lograr una mayor proximidad. Adicionalmente, el proyecto fue desarrollado por una sola investigadora y financiado con los recursos propios de la investigadora. Los equipos y la infraestructura utilizados

correspondieron a recursos propios, cubriendo los elementos básicos necesarios para cumplir con los objetivos de la investigación.

2.7.3 Limitaciones Temporales

El proyecto fue desarrollado en paralelo con las actividades laborales y académicas de la investigadora, lo que limitó la dedicación a tiempo completo a la investigación. Otra limitación temporal estuvo relacionada con la disponibilidad de las personas entrevistadas, debido a la existencia de conflictos con sus horarios laborales, lo que llevó a reformular y reprogramar las entrevistas durante el proceso. Si bien finalmente las entrevistas se realizaron de manera presencial, la coordinación con los participantes del estudio tomó más tiempo del estimado.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Nivel de Investigación

El grado de profundidad con el cual se estudiará el caso presentado en esta investigación corresponde a un enfoque descriptivo. Esto se sustenta en que el propósito es analizar el discurso de una entidad no gubernamental respecto al colectivo LGBTIQ+, con el objetivo de comprender una realidad específica y sus características particulares. A partir de la información recolectada, se busca elaborar un plan de comunicación estratégica que reúna los aspectos más destacados del análisis previo.

Según lo plantean Cortés e Iglesias (2004), los estudios descriptivos parten de información empírica disponible en distintas plataformas, la cual incluso puede provenir de la propia experiencia del investigador sobre el tema y, como señalan los autores, “tiene un papel relevante”. Con ello, se busca “especificar las propiedades” y características de un grupo de personas. Asimismo, permiten detallar situaciones o hechos con el objetivo de identificar comportamientos y descubrir asociaciones entre variables.

3.2 Tipo de Investigación

El presente estudio se desarrolla bajo los lineamientos de una investigación aplicada. El objetivo que plantea es elaborar un plan de comunicación estratégica mejorado y con una visión más inclusiva que contribuya a una gestión y tratamiento de la comunicación más participativa y democrática para poblaciones vulnerables, específicamente para la comunidad LGBTIQ+ en el marco de esta investigación.

Como describe Tamayo y Tamayo (2003), las investigaciones aplicadas, si bien se relacionan con las investigaciones básicas debido a que dependen de sus

hallazgos y aportes teóricos, también son conocidas como investigaciones “activas o dinámicas”, ya que buscan contrastar la “teoría con la realidad”.

3.3 Diseño de Investigación

La investigación se desarrollará bajo un diseño no experimental de corte transversal. La base se centra en el objetivo del estudio, el cual pretende comprender y profundizar en las correspondencias entre las categorías mediante el estudio y análisis del discurso en un periodo específico. Este periodo sirve como punto de partida con una proyección a futuro y comprende todo el mes de junio de 2025, caracterizado por la celebración del “Mes del Orgullo”.

Como indican Hernández Sampieri et al. (2014), los diseños no experimentales buscan observar acontecimientos que ocurren en un contexto natural, sin intervenir en ellos. Es decir, se analizan los hechos tal como suceden y existen. Asimismo, los autores describen los diseños transversales como aquellos estudios que recopilan datos en un periodo específico, lo que puede comprenderse como “tomar una fotografía de algo que sucede”.

3.4 Enfoque de la Investigación

Para la ejecución del presente estudio se plantea el desarrollo de un enfoque cualitativo con un diseño basado en el análisis crítico del discurso. En cuanto al enfoque cualitativo, este no posee un carácter generalista o estadístico; por el contrario, busca comprender un fenómeno de carácter social. En este caso, el interés no se centra en medir las variables del fenómeno, sino en comprenderlo mediante el análisis de contenido, la comparación de significados y la identificación de códigos comunicacionales presentes en el discurso narrativo durante un periodo específico (Hernández Sampieri y Mendoza, 2018).

3.5 Definición de Categorías

Categoría Independiente: Comunicación Estratégica

Definición Conceptual. Como presenta Pérez (2012), resulta interesante la perspectiva de analizar ambos conceptos de manera independiente para comprender el valor que aportan cuando se integran. Según el autor, cuando hablamos de comunicación, observamos cómo esta pasa de ser una herramienta a convertirse en un componente de nuestra humanidad; es decir, deja de ser únicamente un transmisor para adquirir un nivel de acción. Desde el enfoque de la estrategia, el autor explora la capacidad que esta tiene para convertirse en una acción colectiva, dejando de lado el individualismo; así como la capacidad de hacer frente, de manera anticipada, a determinados factores que permiten una mejor convivencia con nuestro entorno.

Si podemos obtener lo mejor de cada concepto descrito por el autor, el impacto que estos tienen en el presente estudio se relaciona con la elaboración de un plan estratégico de comunicación que permita ir más allá de una comunicación pasiva, para alcanzar una comunicación orientada hacia la “acción”. Dichas acciones estarán sostenidas por una visión estratégica anticipada que permita tener mapeadas todas las “condiciones del juego para mejor jugar”.

Categoría Dependiente: Análisis del Discurso

Definición Conceptual. En el caso del análisis del discurso, Van Dijk (2016) lo describe como una herramienta que, al ser implementada, permite un entendimiento crítico de las estructuras discursivas empleadas, por lo general, por los grupos de poder. Además, señala que esta se encuentra enfocada en problemas de carácter social, particularmente en el estudio de cómo se construye el discurso narrativo del abuso de autoridad y cómo se representa la desigualdad.

Desde este enfoque y para efectos del presente estudio, será fundamental analizar cómo una institución, desde una posición de autoridad, desarrolla un discurso de carácter social respecto a la comunidad LGBTQ+; así como observar de qué manera, mediante esta herramienta, se desafían los constructos e imaginarios planteados y se reconoce si estos generan o no una representación equilibrada y digna.

3.6 Población

La población está compuesta por un total de cuatro personas: 3 de ellas pertenecientes al equipo de comunicación institucional de la ONG y una persona encargada del liderazgo de la gestión de proyectos vinculados con parte de la comunidad LGBTQ+. Adicionalmente, se complementará el estudio con el análisis documental de seis publicaciones fijas, las cuales fueron realizadas durante el mes de junio de 2025 en el feed de la cuenta oficial de Instagram de la ONG.

3.7 Muestra

Como parte del análisis a realizar, se estudiarán seis publicaciones realizadas durante el mes del Orgullo de 2025 en la cuenta oficial de Instagram de la institución, específicamente en el feed. Dicho análisis será el punto de partida para la elaboración del plan de implementación, el cual será construido con una ejecución a largo plazo.

Se optó por un muestreo no probabilístico intencional, el cual se sustenta en el hecho de que no todos los elementos pueden ser seleccionados, sino que, por el contrario, responde a las características de la investigación (Hernández Sampieri y Mendoza, 2018). Es por ello que se plantea analizar la narrativa de determinados contenidos digitales publicados por la ONG sobre la población LGBTQ+ en un periodo delimitado (junio de 2025).

3.8 Instrumentos de Recolección de Datos

En cuanto al instrumento principal para desarrollar el análisis documental de los seis posts de Instagram, la matriz de análisis de contenido servirá como eje central para la interpretación y correspondencia de cada una de las unidades de estudio, en función del tamaño muestral de seis posts de Instagram durante el periodo de tiempo asignado (junio de 2025).

Tabla 1

Matriz de análisis de contenido para los posts de Instagram

Categorías	Unidad de Análisis	Objetivo
Tono usado en la comunicación	Una voz: activista, empoderada, institucionalizada (heteronormatividad), empática, neutral, formal.	Analizar y evaluar la intención del post y la diferencia del discurso empleado por cada pieza de comunicación. Entender la presencia de la heteronormatividad en la comunicación.
Códigos lingüísticos	Lenguaje no binario, eufemismos, uso del recurso Hashtags con sentido estratégico.	Mostrar cómo se maneja el lenguaje de inclusión en los posts y copys. Entender su comprensión y aporte a la bidireccionalidad de la comunicación.
Tema tratado	Salud (mental, prevención, acceso), derechos, inclusión social, visibilidad, orgullo.	Se identifica si el tema es puramente "técnico/médico" (racionalidad instrumental) o si integra la justicia social y el bienestar integral y que imaginarios están construyendo respecto a la comunidad.
Códigos visuales y simbólicos	Representatividad de la diversidad, uso de símbolos de la comunidad LGBTIQ+, recursos visuales.	Evaluar cómo es representada visualmente y en el uso de su simbología a la comunidad LGBTIQ+. Validar si es representada de manera justa y respetuosa.

Para el caso de las entrevistas a profundidad, el instrumento será una guía de entrevista semiestructurada. Algunas de las preguntas que formarán parte de esta se presentan a continuación y responden a la matriz de categorización:

- ¿Cuál dirías que es el objetivo principal del área de comunicaciones?
- ¿Existieron retos en el equipo creativo al momento de balancear el lenguaje del contenido institucional con el lenguaje identitario del colectivo?

- Cuando te acercas por primera vez a la población, ¿qué tanto conoce la existencia de Socios en Salud?
- ¿Se suelen integrar las voces, opiniones o la participación directa de las usuarias del programa "Comuna Trans" en la concepción de los mensajes de Instagram?
- ¿Cómo realiza la ONG el primer contacto con la comunidad y a través de qué canales hace el seguimiento o refuerzo de la comunicación?
- ¿Cómo se definen los objetivos comunicacionales de una campaña? ¿Existe una meta de incidencia social y debate político o un plan de comunicación anual que oriente dichos objetivos?
- ¿Cómo estructuran, o cuál es el flujo interno, desde el surgimiento de una idea para una campaña hasta su ejecución?
- ¿Consideras que cuentas con aliados externos en la gestión que realizas?
- ¿Bajo qué criterios se decide el uso o no del lenguaje inclusivo y de terminologías activistas en los copies e imágenes? Asimismo, ¿cómo evitan generar una narrativa paternalista, resguardando la dignidad y la agencia del colectivo?
- Más allá de las métricas tradicionales de redes sociales (likes, compartidos y engagement), ¿cómo evalúa la organización si la campaña contribuyó a generar un espacio de diálogo?

3.9 Técnica de Recolección de Datos

Se trabajará con la técnica de análisis documental. Peña y Pirela (2007) mencionan que este proceso está enfocado en analizar y resumir una cantidad de datos plasmados en documentos mediante lineamientos o normas. Esto permite extraer información de interés respecto de una construcción discursiva en torno a

un tema específico. A partir de ello, y en relación con el presente estudio, se realizará un análisis documental de la institución en sus plataformas digitales, específicamente del feed de Instagram durante el mes de junio de 2025.

En paralelo al análisis documental, este será complementado con la técnica de entrevistas a profundidad, empleando una guía de preguntas semiestructurada. A través de esta, se buscará comprender cómo la ONG estructura su estrategia de comunicación, cómo toma decisiones y cómo elabora sus planes de comunicación. Esto permitirá realizar un análisis del discurso narrativo con un menor nivel de sesgo, ya que se sustentará en las descripciones proporcionadas por los propios trabajadores de la institución. La técnica de la entrevista permite obtener información detallada y directa de los participantes respecto de un tema previamente definido (Arias, 2012).

Para el presente estudio, se han identificado los siguientes perfiles:

- Especialista de relaciones externas
- *Social media manager*
- Coordinadora de gestión de proyectos
- Especialista en contenidos

3.9.1 Análisis Documental

Post 1.

- Plataforma: Instagram
- Fecha de publicación: 11 de junio de 2025
- Formato: Carrusel de imágenes estáticas con copy
- Enlace: https://www.instagram.com/p/DKxvgWDv0wa/?img_index=1

Figura 1

Post 1



Tabla 2

Análisis de Contenido del Post 1

Categorías	Unidad de Análisis	Objetivo	Análisis
Tono de comunicación	Voz: activista, empoderada, institucionalizada (heteronormatividad), empática, neutral, formal.	Analizar y evaluar la intención del post y la diferencia de discurso empleado por cada pieza de comunicación. Entender la presencia de la heteronormatividad en la comunicación.	Tono de voz: Institucional, empática. Objetivo: Describir las acciones de la ONG en función a un programa dirigido a la comunidad LGBTQ+.
Códigos lingüísticos	Lenguaje no binario, eufemismos, uso del recurso del hashtags con sentido estratégico.	Mostrar cómo se maneja el lenguaje de inclusión en los posts y copys. Entender su comprensión y aporte a la bidireccionalidad de la comunicación.	Lenguaje: Inclusivo y no binario Objetivo: Existe una intención de incluir al público en sus acciones y no usa un lenguaje masculino excluyente.
Tema tratado	Salud (mental, prevención, acceso), derechos, inclusión social, visibilidad, orgullo.	Se identifica si el tema es puramente "técnico/médico" (racionalidad instrumental) o si integra la justicia social y el bienestar integral y que imaginarios están construyendo respecto a la comunidad.	Tema: Salud e inclusión social. Objetivo: Dar a conocer iniciativas de espacios de salud seguros para la comunidad LGBTQ+.
Códigos visuales y simbólicos	Representatividad de la diversidad, uso de símbolos de la comunidad LGBTQ+, recursos visuales.	Evaluar cómo es representada visualmente y en el uso de su simbología a la comunidad LGBTQ+. Validar si es representada de manera justa y respetuosa.	Representatividad: Diversidad y usos de símbolos. Objetivo: Se usa el arcoíris como símbolo de la comunidad LGBT y se usan imágenes que no refuerzan estereotipos negativos.

De forma general, se puede observar que la ONG mantiene un carácter institucional en su comunicación y, en cierta medida, un enfoque educativo al

abordar la problemática de la comunidad y las acciones que realiza como institución. Asimismo, se observa el uso de lenguaje inclusivo o no binario para dar a conocer algunas de sus actividades. Por ejemplo, el post cierra con el uso de “todxs” para reforzar la idea de inclusión.

Como describe Velasco (2011), al referirse a la comunicación bidireccional, existe una estrecha interconexión entre la organización, sus colaboradores y la comunidad para la cual trabaja. Este post permite reforzar dicha idea, ya que integra la visión de la organización, desde su labor y su carácter educativo, con el propósito de generar una comunicación más horizontal y democrática, así como la participación de la comunidad junto con la de sus trabajadores, quienes actúan como portavoces del mensaje. De hecho, no solo las personas que forman parte del colectivo, sino también todo el equipo humano del sector salud, se ven integrados en el mensaje.

Post 2.

- Plataforma: Instagram
- Fecha de publicación: 16 de junio de 2025
- Formato: Carrusel de imágenes estáticas con copy
- Enlace: https://www.instagram.com/p/DK-vpDSNLze/?img_index=1

Figura 2

Post 2



Tabla 3

Análisis de Contenido del Post 2

Categorías	Unidad de Análisis	Objetivo	Análisis
Tono de comunicación	Voz: activista, empoderada, institucionalizada (heteronormatividad), empática, neutral, formal.	Analizar y evaluar la intención del post y la diferencia del discurso empleado por cada pieza de comunicación. Entender la presencia de la heteronormatividad en la comunicación.	Tono de voz: Empoderado / Activista. Objetivo: Genera ideas a modo de “declaraciones” o statements de una “Salud con Orgullo”.
Códigos lingüísticos	Lenguaje no binario, eufemismos, uso del recurso del Hashtags con sentido estratégico.	Mostrar cómo se maneja el lenguaje de inclusión en los posts y copys. Entender su comprensión y aporte a la bidireccionalidad de la comunicación.	Lenguaje: Inclusivo y no binario Objetivo: Se percibe una clara intención de generar comunidad con algunas declaraciones como “hablar de orgullo es hablar de igualdad”.
Tema tratado	Salud (mental, prevención, acceso), derechos, inclusión social, visibilidad, orgullo.	Se identifica si el tema es puramente “técnico/médico” (racionalidad instrumental) o si integra la justicia social y el bienestar integral y que imaginarios están construyendo respecto a la comunidad.	Tema: Inclusión social y dignidad. Objetivo: Dar a conocer la importancia de una atención médica empática, que proteja y no juzgue. Se percibe la intención y búsqueda de justicia social.
Códigos visuales y simbólicos	Representatividad de la diversidad, uso de símbolos de la comunidad LGBTIQ+, recursos visuales.	Evaluar cómo es representada visualmente y en el uso de su simbología a la comunidad LGBTIQ+. Validar si es representada de manera justa y respetuosa.	Representatividad: Diversidad y usos de símbolos. Objetivo: Se usa el arcoíris como símbolo de la comunidad. Así mismo se usa la bandera LGBT y la bandera del orgullo Trans.

Al analizar el segundo post, se logra observar un cambio en el tratamiento de la comunicación. Sin dejar de ser una comunicación de carácter institucional, se

percibe una ligera variación en el tono empleado, utilizando un lenguaje más empoderador y activista. Por ejemplo, hacen referencia a que el acceso a la salud no debe estar limitado ni depender de “a quién amas o cómo te identificas”; por el contrario, presentan una declaración institucional en la que sostienen que la salud debe ser universal. Asimismo, se observa nuevamente el uso de lenguaje no binario en expresiones como “sé tu mismx” y “segurx”.

Como señalan Castillo et al. (2017), es fundamental que las organizaciones no gubernamentales desarrollen estrategias de comunicación que les permitan legitimar su posición social y política. Asimismo, dichos autores plantean que las ONG deben tener la capacidad de flexibilizar su estrategia de comunicación, ajustándola según el contexto para lograr una relación más confiable y dialogante con sus diferentes audiencias. Esto se puede observar en esta comunicación, ya que la institución no se limita a una comunicación unidireccional orientada únicamente a describir las acciones que desarrolla como parte de su agenda de actividades; por el contrario, expone una realidad problemática que afecta a una población específica, presenta una declaración sobre la visión que tiene como institución e invita a otras personas a sumarse.

Post 3.

- Plataforma: Instagram
- Fecha de publicación: 17 de junio de 2025
- Formato: Carrusel con video y copy
- Enlace: https://www.instagram.com/p/DLBPztrP-XK/?img_index=1

Figura 3

Post 3



Tabla 4

Análisis de Contenido del Post 3

Categorías	Unidad de Análisis	Objetivo	Análisis
Tono de comunicación	Voz: activista, empoderada, institucionalizada (heteronormatividad), empática, neutral, formal.	Analizar y evaluar la intención del post y la diferencia del discurso empleado por cada pieza de comunicación. Entender la presencia de la heteronormatividad en la comunicación.	Tono de voz: Empática / Activista. Objetivo: Se percibe la intención de involucrar a las personas, por lo que se podría decir que sale del terreno de la neutralidad.
Códigos lingüísticos	Lenguaje no binario, eufemismos, uso del recurso del Hashtags con sentido estratégico.	Mostrar cómo se maneja el lenguaje de inclusión en los posts y copys. Entender su comprensión y aporte a la bidireccionalidad de la comunicación.	Lenguaje: Inclusivo y directo / participativo Objetivo: Se utilizan códigos que involucran y generan una sensación de “igual a igual”, además de reforzar el lenguaje de inclusión.
Tema tratado	Salud (mental, prevención, acceso), derechos, inclusión social, visibilidad, orgullo.	Se identifica si el tema es puramente “técnico/médico” (racionalidad instrumental) o si integra la justicia social y el bienestar integral y que imaginarios están construyendo respecto a la comunidad.	Tema: Visibilidad y orgullo Objetivo: Trascender a los temas médicos o más institucionales. Se enfoca más desde el aspectos de temas sociales y bienestar integral.
Códigos visuales y simbólicos	Representatividad de la diversidad, uso de símbolos de la comunidad LGBTIQ+, recursos visuales.	Evaluar cómo es representada visualmente y en el uso de su simbología a la comunidad LGBTIQ+. Validar si es representada de manera justa y respetuosa.	Representatividad: Símbolos de la diversidad y tratamiento respetuoso y digno. Objetivo: Se representa a la comunidad desde la posición que le da agencia y visibilidad de manera respetuosa y digna.

El análisis demuestra un ejemplo de comunicación estratégica bidireccional, en el que no solo se limitan a comentar los hechos, sino que, por el contrario, buscan construir una comunidad con una identidad y valores compartidos. Esto se

percibe a partir del involucramiento de la propia ONG y de sus trabajadores en un evento de carácter político y social, donde la agencia recae en el colectivo LGBTQ+, cuyos integrantes son los protagonistas de la acción, mientras que la institución acompaña como vocera general con un tono activista, comprometido e inclusivo.

Desde el enfoque de la comunicación estratégica, se puede observar un adecuado uso de la comunicación bidireccional que, como describe Velasco (2011), constituye una estructura social que se adapta muy bien a la naturaleza de las ONG. Esta se caracteriza por estrechar los vínculos entre la organización, que reúne los objetivos institucionales; sus colaboradores, quienes desempeñan un papel fundamental y actúan como portavoces de la visión institucional; y, finalmente, las comunidades para las cuales trabaja, que, en este caso, corresponden al colectivo LGBTQ+.

Post 4.

- Plataforma: Instagram
- Fecha de publicación: 23 de junio de 2025
- Formato: Carrusel de imágenes estáticas con copy
- Enlace: https://www.instagram.com/p/DLQtQEkvjY/?img_index=1

Figura 4

Post 4



Tabla 5
Análisis de Contenido del Post 4

Categorías	Unidad de Análisis	Objetivo	Análisis
Tono de comunicación	Voz: activista, empoderada, institucionalizada (heteronormatividad), empática, neutral, formal.	Analizar y evaluar la intención del post y la diferencia del discurso empleado por cada pieza de comunicación. Entender la presencia de la heteronormatividad en la comunicación.	Tono de voz: Institucional / Empática / Activista. Objetivo: Se menciona las acciones que la ONG está desarrollando y como ellas trascienden a estar enfocadas únicamente al sector salud.
	Lenguaje no binario, eufemismos, uso del recurso del Hashtags con sentido estratégico.	Mostrar cómo se maneja el lenguaje de inclusión en los posts y copys. Entender su comprensión y aporte a la bidireccionalidad de la comunicación.	Lenguaje: Inclusivo / participativo. Objetivo: Se logra observar mensajes con carga social sumado a un llamado a comprender que existen barreras sociales y de estado que afronta la comunidad Trans.
Tema tratado	Salud (mental, prevención, acceso), derechos, inclusión social, visibilidad, orgullo.	Se identifica si el tema es puramente "técnico/médico" (racionalidad instrumental) o si integra la justicia social y el bienestar integral y que imaginarios están construyendo respecto a la comunidad.	Tema: Salud (mental, prevención, acceso) / Derechos / Inclusión. Objetivo: Se demuestra una intención de abordar temas que desde el Estado no son relevantes ya que hablan de derechos de la comunidad Trans que son básicos para cualquier persona (salud y trabajo) atacando la exclusión sistematizada que existe.
Códigos visuales y simbólicos	Representatividad de la diversidad, uso de símbolos de la comunidad LGBTQ+, recursos visuales.	Evaluar cómo es representada visualmente y en el uso de su simbología a la comunidad LGBTQ+. Validar si es representada de manera justa y respetuosa.	Representatividad: Visibilidad e inclusión social. Objetivo: Si bien abordan un tema delicado como la exclusión, se percibe un tratamiento digno sin estereotipos.

En el post analizado se puede percibir una clara intención de visibilizar una problemática social que afronta el colectivo trans. Desde el core de la ONG, asociado a la salud, se muestra cómo la institución genera espacios de diálogo y talleres que ayudan a brindar contención a un grupo de personas que son víctimas del silencio persistente del Estado peruano.

Según lo mencionado por Barranquero y Morais (2021), una mejor práctica comunicacional puede asociarse con la generación de imágenes que cuestionen los “vínculos éticos” entre las representaciones visuales que se construyen, quienes aportan la evidencia y quienes actúan como testificadores. En este caso, se puede observar cómo la ONG se diferencia de las campañas de comunicación tradicionales, en las que el enfoque suele centrarse en la representación de la “otredad”. Este concepto se basa en mostrar únicamente aquello que las audiencias ya reconocen, como el sufrimiento o determinados estereotipos que se alejan de la realidad y restan agencia a quienes son retratados. Por el contrario, el uso de las imágenes que emplea la ONG en este post pone en evidencia una realidad que reconoce y busca generar una “fuerza movilizadora” capaz de establecer conexiones entre personas de distintas realidades, pero desde la dignidad.

Post 5.

- Plataforma: Instagram
- Fecha de publicación: 25 de junio de 2025
- Formato: Video con copy
- Enlace: <https://www.instagram.com/p/DLVvDzPKrY/>

Figura 5

Post 5



Tabla 6

Análisis de Contenido del Post 5

Categorías	Unidad de Análisis	Objetivo	Análisis
Tono de comunicación	Voz: activista, empoderada, institucionalizada (heteronormatividad), empática, neutral, formal.	Analizar y evaluar la intención del post y la diferencia del discurso empleado por cada pieza de comunicación. Entender la presencia de la heteronormatividad en la comunicación.	Tono de voz: Empática / Testimonial / Activista. Objetivo: Dar una voz al colectivo. Pasamos de un formato estático a un vídeo que lo testifica una persona del colectivo.
Códigos lingüísticos	Lenguaje no binario, eufemismos, uso del recurso del Hashtags con sentido estratégico.	Mostrar cómo se maneja el lenguaje de inclusión en los posts y copys. Entender su comprensión y aporte a la bidireccionalidad de la comunicación.	Lenguaje: Inclusivo / participativo. Objetivo: Se distingue el empleo de términos y recursos activistas con firmeza en su postura. En este caso se suman subtítulos que ayudan al entendimiento del mensaje.
Tema tratado	Salud (mental, prevención, acceso), derechos, inclusión social, visibilidad, orgullo.	Se identifica si el tema es puramente "técnico/médico" (racionalidad instrumental) o si integra la justicia social y el bienestar integral y que imaginarios están construyendo respecto a la comunidad.	Tema: Salud integral / Visibilidad / Orgullo. Objetivo: Comunicar como las acciones como institución no solo se limitan a temas de salud o técnico, si no a la integración de espacios seguros y no excluyentes.
Códigos visuales y simbólicos	Representatividad de la diversidad, uso de símbolos de la comunidad LGBTIQ+, recursos visuales.	Evaluar cómo es representada visualmente y en el uso de su simbología a la comunidad LGBTIQ+. Validar si es representada de manera justa y respetuosa.	Representatividad: Diversidad con dignidad. Objetivo: A los participantes del vídeo se les trata con dignidad e igualdad. La suma de las voces consolida un mensaje y declaración de la institución que la ejemplifican como un llamado y alerta por los íconos usados.

El video evaluado presenta un punto clave para la gestión y comunicación de la identidad de la marca. Se percibe una consistencia entre la representación de sus valores y su visión, así como un adecuado entendimiento de su labor de carácter político y social, propia de una ONG. Asimismo, se observa cómo el video rompe con la dinámica unidireccional tradicionalmente asociada a la comunicación de las entidades sin ánimo de lucro. Esto se sustenta en que la portavoz y protagonista del mensaje es una mujer trans, a quien se reconoce como un actor con agencia y capacidad para la transformación social.

Sumado a ello, según lo planteado por Seguí-Cosme (2024), se podría afirmar que el objetivo de la marca no es de carácter cortoplacista, en el que únicamente se comuniquen talleres o acciones concretas; por el contrario, se podría decir que la estrategia de comunicación de la ONG estaría sustentada en una visión de largo plazo, guiada por un objetivo social y planificada de manera transversal para lograr una “sabiduría cultural”, por intermedio del emprendimiento cultural y social del colectivo LGBTQ+.

Post 6.

- Plataforma: Instagram
- Fecha de publicación: 27 de junio del 2025
- Formato: Video reel con copy.
- Enlace: <https://www.instagram.com/p/DLbGzQrtDiK/>

Figura 6

Post 6



Tabla 7
Análisis de Contenido del Post 6

Categorías	Unidad de Análisis	Objetivo	Análisis
Tono de comunicación	Voz: activista, empoderada, institucionalizada (heteronormatividad), empática, neutral, formal.	Analizar y evaluar la intención del post y la diferencia del discurso empleado por cada pieza de comunicación. Entender la presencia de la heteronormatividad en la comunicación.	Tono de voz: Empática / Inclusiva / Comunitaria. Objetivo: Se evidencia una postura cercana con una intención de generar comunidad en dirección a una causa colectiva basado en los objetivos de la institución.
Códigos lingüísticos	Lenguaje no binario, eufemismos, uso del recurso del Hashtags con sentido estratégico.	Mostrar cómo se maneja el lenguaje de inclusión en los posts y copys. Entender su comprensión y aporte a la bidireccionalidad de la comunicación.	Lenguaje: Inclusivo / Eufemismos / Testimonial. Objetivo: Se logra detectar la intención de promover un lenguaje inclusivo no binario con palabras como escuchadxs, respetadxs y cuidadxs. Usa códigos claros de la comunicación bidireccional donde menciona que al entender la problemática los hace “mejores aliados”.
Tema tratado	Salud (mental, prevención, acceso), derechos, inclusión social, visibilidad, orgullo.	Se identifica si el tema es puramente "técnico/médico" (racionalidad instrumental) o si integra la justicia social y el bienestar integral y que imaginarios están construyendo respecto a la comunidad.	Tema: Derechos / Visibilidad / Orgullo. Objetivo: Ayudar a promover un imaginario que trasciende lo tradicional, al hablar de derechos, barreras, el bienestar de las personas, responsabilidad, abogar por justicia y la igualdad. Un eje que se asocia a la identidad de la institución sería “la visibilidad es crucial para el cambio social”
Códigos visuales y simbólicos	Representatividad de la diversidad, uso de símbolos de la comunidad LGBTQ+, recursos visuales.	Evaluar cómo es representada visualmente y en el uso de su simbología a la comunidad LGBTQ+. Validar si es representada	Representatividad: Diversidad con dignidad / Visibilidad. Objetivo: Se ve la representatividad del colectivo desde las imágenes usadas, así como en los términos

A lo largo del video se puede evidenciar que la institución busca cumplir un rol de catalizador o, como ellos mismos lo mencionan, de “aliados estratégicos” para la comunidad LGBTIQ+. Presentan este rol como parte de su ADN institucional y de su razón de ser; asimismo, justifican su participación en la Marcha del Orgullo y muestran cómo, por intermedio de la visibilización, se puede gestar un cambio social. Se percibe un adecuado uso de los recursos audiovisuales y comunicacionales, destacando ideas centrales que ayudan a la audiencia a retener los mensajes clave.

Escartín (2022) plantea un enfoque según el cual el estilo de comunicación de una ONG se constituye a partir del conjunto de decisiones que conforman su estrategia de comunicación. En ese sentido, lo que las organizaciones no gubernamentales muestran en sus materiales de comunicación puede ofrecer una idea general de su visión y política institucional. Este eje representa un punto clave que debe reforzarse en el plan estratégico de comunicación, ya que será fundamental capitalizar los aportes de este video para generar flujos claros y estandarizar determinados elementos de la comunicación de manera transversal y sostenida, con el fin de fortalecer la imagen de la ONG y garantizar una comunicación inclusiva, colectiva, democrática y digna.

3.9.2 Matriz de Análisis de Entrevistas Individuales

Tabla 8

Categoría	Citas textuales	Observaciones
Fase de investigación y planificación de áreas temáticas según los criterios de la comunicación estratégica	"Como área de comunicación nosotros respondemos a las necesidades de cada área..." "Como área tenemos la misión de visibilizar los objetivos o logros que cumple cada proyecto". ..."En algún momento, en el pasado, cuando ha habido algún tipo de, digamos, controversia o, de repente, una decisión gubernamental que ha ido directamente en contra de los derechos de las mujeres trans, nosotros, como ONG dedicada al trabajo con ellas, vemos súper conveniente pronunciarnos para justamente tener esa coherencia entre lo que hacemos en el campo, en la cancha, como se dice, y lo que comunicamos a través de nuestras redes".	Existe un adecuado entendimiento y conocimiento del ADN de la institución, así como de su visión y propósito de marca. Sin embargo, se podría plantear una estrategia que ayude a capitalizar todos los esfuerzos que la institución genera en favor del colectivo LGBTIQ+, de manera que la evidencia de la coherencia entre lo que la organización dice ser y lo que realmente es resulte confiable para todos los públicos con los que se relaciona.
Ejecución y aterrizaje de la acción según la estructuración interna de la ONG	"Sí, mira. De hecho, dentro de los lineamientos de la institución, de la ONG como tal, un punto importante es la incidencia, la abogacía. Nos interesa bastante que, al final, todo lo referido a salud termine siendo un tema social y político, ¿no?, sobre todo cuando hablamos de poblaciones vulnerables. Entonces, nosotros, al apostar por la abogacía y por la incidencia en políticas públicas, en más de una oportunidad hemos tenido que tomar algún tipo de pronunciamiento o statement sobre alguna población en específico".	Como menciona el especialista de relaciones externas, cada campaña genera mensajes que funcionan como un statement de la institución. Esto dialoga adecuadamente con los objetivos de una comunicación estratégica; sin embargo, previamente se podrían evaluar, de manera integral, los mensajes estratégicos de la ONG para contar con una batería de mensajes fuerza, con un mismo tono de voz, coherente y consistente, que permita generar una recordación clara y, por consiguiente, consolidar un grupo de aliados que actúen como los principales voceros del mensaje.
Fase de supervisión y revisión del impacto generado	"Mira, eso es un trabajo en equipo como tal. Ahí te puedo mencionar los perfiles, las personas que están involucradas en esa decisión: tenemos un social media manager, que es directamente el que está a cargo de la parrilla de contenidos, es quien ve todo lo que se va a subir o no se va a subir, y él trabaja de la mano con un especialista de contenido, quien es el que le provee la información y los términos apropiados. Y eso termina también pasando por mi filtro: yo, como especialista de Relaciones Externas, me encargo de que todo lo que salga de nosotros, ya sea en prensa, en redes sociales o en otros espacios, sea coherente con lo que decimos, ¿no? Entonces, la decisión final como tal no recae en una sola persona, sino en hasta tres o cuatro personas, donde cada una cumple un filtro".	El entrevistado menciona un flujo de trabajo en el que tres personas del equipo trabajan de manera colaborativa para minimizar riesgos al momento de idear, desarrollar y publicar un contenido. Esta dinámica, generada de manera orgánica por el equipo, podría formalizarse como un protocolo de validación de contenidos dentro del plan estratégico de comunicación, estableciendo flujos y dinámicas claras que contribuyan a agilizar el proceso.

Fase de supervisión y revisión del impacto generado	"Es una gran pregunta y, de hecho, creo que es una labor que deberíamos abrazar mucho más fuerte, ¿no? Como tal, antes de iniciar la campaña, no tenemos precisamente un objetivo en cuanto a: 'Bueno, este año queremos superar el número de publicaciones que hicimos el año pasado o, de repente, obtener el doble de comentarios que obtuvimos el año pasado'; no lo manejamos como tal".	Como parte de la conversación, la persona entrevistada reconoció la ausencia de un objetivo general que funcione como eje articulador de las acciones. La falta de una visión integral que oriente los mensajes y las actividades puede generar una ausencia de propósito a largo plazo y limitar la posibilidad de producir un cambio con impacto social desde su rol como entidad de incidencia política. Esto se debe a que los objetivos proporcionan los criterios para medir las acciones, anticipar escenarios, corregir desviaciones e implementar cambios y mejoras.
---	--	--

Después de la entrevista y del análisis del caso, se observa que la investigación muestra que la ONG, como institución, presenta coherencia entre su visión macro e internacional, la operatividad del equipo en Perú y su postura como actor político. Esa coherencia con la visión organizacional delimita y orienta las acciones generales que el equipo de comunicaciones debe desempeñar en apoyo de las demás áreas encargadas de gestionar los proyectos. Sin embargo, puede afirmarse que el proceso que ejecuta el equipo de comunicaciones se desarrolla bajo una dinámica principalmente reactiva y orgánica. Esto permite cuestionar dicho funcionamiento y abre la oportunidad de explorar alternativas que hagan el proceso más estructurado y sostenible a largo plazo.

Tabla 9

Entrevista al Social Media Manager

Categoría	Citas Textuales	Observaciones
Fase de investigación y planificación de áreas temáticas según los criterios de la comunicación estratégica.	"Si hablamos específicamente de comunicaciones, creo que actualmente hay un gran obstáculo que es justamente el reconocimiento, ahorita lo que más necesitamos es justamente más visibilidad y exposición de marca. Antes de justamente quizás yo agarrar un poco las riendas de social media, no existía una estrategia netamente de posicionamiento, no había una idea de generar que las personas reconozcan a la ONG. Y eso es un problema, son 30 años y la gente no reconoce qué es la ONG o incluso para quienes trabajan."	El entrevistado señala una debilidad que se arrastra desde años atrás en la estrategia comunicacional de la organización, específicamente en relación con el posicionamiento institucional. A partir de lo expuesto en la entrevista, se evidencia que la comunicación ha estado orientada principalmente a la difusión de actividades y proyectos, sin una estrategia sistemática de construcción de narrativa ni de posicionamiento de marca. Esta situación ha limitado el reconocimiento de la ONG entre sus públicos externos e incluso dentro de algunos grupos vinculados a su labor.
Ejecución y aterrizaje de la acción según la estructuración interna de la ONG.	"...a la interna hay muchas cosas que también se están trabajando a la par... el soporte que damos como área es bastante, abrumador la cantidad de programas que existen. Los programas actualmente son 6 y cada uno de ellos tiene muchos proyectos y cada uno de ellos quiere tener visibilidad, todos quieren justamente que se den a conocer. A pesar de que es solamente un programa, son varios proyectos distintos, entonces siempre hay esa necesidad de que se den a conocer en nuestras redes. Quieren que los publiquemos porque han logrado tantas personas o tamizado a tantas x cantidad de personas, entonces todos piden justamente exposición que no podemos a veces priorizar a uno porque existe esa riña de por qué le están dando exposición a este programa y no al de nosotros si también logramos tales cosas..."	Se evidencia una tensión en la operatividad derivada de la alta demanda de visibilidad por parte de los distintos programas y proyectos de la organización. Como se ha mencionado previamente, el área de comunicación funciona como un área de soporte transversal que enfrenta dificultades para priorizar contenidos, lo que favorece una dinámica reactiva de publicación y dificulta la consolidación de una narrativa institucional unificada.

Fase de supervisión y revisión del impacto generado.	"Hay unas reuniones para poner justamente la campaña, que es algo que estamos trabajando recién. El último año es cuando recién hemos comenzado a elaborar alrededor de 3 a 4 campañas, ahora sí se maneja un poco más estratégico... también se basa en lo que te mencionaba, de justamente iniciar identificando algo coyuntural o, en este caso, algo de un mes importante. Agarramos e identificamos primero una oportunidad justamente para poder destacar y tampoco caer en lo que no sé pues, un mes hablamos de x, el otro mes de cáncer, etc. Buscamos una fortaleza que tengamos nosotros. También nos aseguramos de tener el contenido adecuado de cada programa que vamos a priorizar ese mes, porque para algunos contenidos necesitamos el consentimiento informado de las personas. Tratamos de poner personas y no solo datos, mostrar algo tangible."
Fase de supervisión y revisión del impacto generado.	"Sí hay unos lineamientos de la matriz que está en Estados Unidos, pero nosotros ponemos en la mesa justamente que no todo se puede aplicar a nivel local. Tienen esa idea de que lo que funcionó allá va a funcionar aquí y es totalmente erróneo, entonces sí tenemos esa libertad de justificar y sustentar la manera correcta en la que nosotros estamos proponiendo y ellos terminan aceptando... uno de los lineamientos, por ejemplo, es evitar a veces posturas políticas, no solo a nivel de apoyar a tal o tal, sino de involucrarse en algunos temas. A veces nosotros queremos hablar de cosas que afectan a la salud y que es necesario pronunciarse y a veces ellos no lo ven como lo más oportuno. Por ejemplo, en el caso de la comunidad, con el lenguaje inclusivo, no queremos caer en el oportunismo, por eso hemos decidido usarlo todo el año, no solo en el mes del Orgullo. Los que gestionan los programas hacen un feedback con la comunidad con la que trabajan... hay un dicho con el que nosotros trabajamos: 'trabajar con la comunidad, con la comunidad'... tenemos un documento que nos indica los objetivos de lucha que necesitamos mostrar... falta reconocimiento; si bien en la campaña del año pasado duplicamos El entrevistado describe que la organización se encuentra en una transición progresiva hacia una gestión más estratégica de la comunicación, basada en campañas temáticas y criterios de priorización. Asimismo, destaca la importancia de humanizar los contenidos mediante testimonios y experiencias concretas, priorizando la representación de personas sobre la simple exposición de datos estadísticos. Esta práctica fortalece la construcción de vínculos emocionales con las audiencias y favorece una comunicación más cercana y significativa, reforzando el principio de visibilización del colectivo y generando un impacto más efectivo. Se evidencia un proceso de adaptación local de los lineamientos comunicacionales internacionales, permitiendo que la estrategia responda a las particularidades sociales y culturales del contexto peruano. Asimismo, se observa una preocupación por mantener una representación auténtica de la población LGBTIQ+, evitando prácticas de oportunismo comunicacional mediante la incorporación permanente de enfoques inclusivos durante todo el año. La participación de las comunidades en los procesos de retroalimentación refuerza una lógica de comunicación horizontal y bidireccional. Finalmente, aunque se identifican avances en el alcance y la interacción de las campañas vinculadas al Mes del Orgullo de 2025, el entrevistado reconoce la necesidad de fortalecer los espacios de conversación y participación activa de las audiencias.

las vistas, triplicamos las interacciones y las reproducciones fueron creo 24 horas, esto es bueno porque antes no teníamos una audiencia abierta al contenido Pride, también identificamos que falta más interacción en comentarios... hay muchos grupos invisibilizados, lo que buscamos es que encuentren un respaldo en nosotros, buscamos alzar la voz por todas esas personas que aún lo necesitan."

A través de la entrevista realizada al Social Media Manager de la organización, se evidencia que uno de los principales desafíos comunicacionales de la ONG ha sido trascender una lógica centrada en la difusión de actividades para avanzar hacia una estrategia orientada al posicionamiento institucional. Asimismo, se identifica una demanda interna por incrementar la visibilidad de las diferentes áreas encargadas de la gestión de los proyectos, lo que refuerza la necesidad de estandarizar los procesos internos con el fin de articular los esfuerzos comunicacionales.

Por otro lado, se destaca que el equipo de comunicación prioriza la conexión emocional con las audiencias mediante una representación auténtica de la población, lo que contribuye a una visión integral y no oportunista de la comunicación. Este enfoque se materializa a través de un cronograma de actividades claro y de una matriz de mensajes clave que permite construir una voz institucional coherente a lo largo de todo el año, y no únicamente en fechas conmemorativas. En ese sentido, esta estrategia debería favorecer la escucha activa, fortalecer una comunicación bidireccional y, en consecuencia, promover una mayor participación del colectivo LGBTIQ+.

Tabla 10

Categoría	Citas Textuales	Observaciones
Fase de investigación y planificación de áreas temáticas según los criterios de la comunicación estratégica.	"Ellos actualmente pues... Nuestros educadores pares son parte de nuestra organización, son colaboradores de la ONG. Que sí, obviamente para nosotros poderlos traer a nuestra organización hemos hecho un mapeo, una búsqueda dentro de la comunidad porque esta comunidad se conoce mucho. Entre que hemos ido a los establecimientos de salud, pues y todo ello... hemos podido conocer potenciales educadores pares, o también hemos preparado un poco, ¿no?, a personas de la misma comunidad que identificamos en nuestro trabajo de campo y que veíamos que tenían el perfil para poder ser educadores pares."	Se percibe una intención genuina, por parte de las personas que gestionan los proyectos con la comunidad transgénero dentro de la ONG, de mantener interacciones seguras y respetuosas con la población LGBTIQ+. Asimismo, planifican la comunicación de sus intervenciones de manera anticipada junto con los actores denominados "educadores pares". Esto se vincula con los criterios de la comunicación estratégica al emplear la comunicación como una herramienta para fortalecer la acción colectiva mediante la incorporación de voces cercanas a su público objetivo.
Ejecución y aterrizaje de la acción según la estructuración interna de la ONG.	"...el trabajo comunitario con este tipo de población. Si bien no era conocido para este tipo de población como son las chicas transgénero y, más aún, que es un grupo, un sector que pues su grado de instrucción es bastante ínfimo; muchas de ellas son analfabetas, gran parte no son de Lima, son de la selva, vienen de caseríos, son huérfanas, tienen una realidad muy distinta a la que podemos ver. Entonces, difícilmente conocían Socios en Salud o qué es una ONG, simplemente..."	Como explica la encargada de gestionar los proyectos con la comunidad, existen importantes brechas comunicacionales con esta población en situación de vulnerabilidad, debido a diversos factores que ella misma describe. Esto invita a reflexionar sobre la importancia de sensibilizar al equipo interno de la ONG respecto de las barreras comunicacionales y de comprensión presentes en cada una de sus audiencias. Asimismo, plantea la necesidad de que el equipo de comunicaciones explore nuevos y mejores canales para establecer vínculos efectivos con estos públicos.

Fase de supervisión y revisión del impacto generado.	"Entonces, es un trabajo de campo duro, es una realidad que es bastante impactante, pero cuando ya lo has afrontado, pues poder liderar un equipo de salud como el que tengo a cargo para poder sacar adelante estas intervenciones, que si bien no es más fácil, pero sí puedo proponer estrategias que me hagan llegar más hacia ellas, ¿no? Y, por ejemplo, ya poniendo un poco el marco de por ello nuestra participación ya desde hace 4 años en el Pride, ¿no?, porque si bien yo puedo decir: 'oye, yo apoyo a la comunidad', pero no sé qué es el Pride, no participé en el Día del VIH, no participé en diferentes actividades que a ellos les une, ¿no? Entonces, siempre tenemos que ir de la mano y buscar cómo involucrarnos en ellas y en toda la comunidad."	La entrevistada señala un involucramiento con la comunidad basado en el entendimiento y la participación constante en las actividades que la representan y fortalecen su identidad colectiva. Asimismo, destaca la coherencia entre el discurso y las acciones de la institución al mencionar que la ONG ha participado de manera consecutiva durante cuatro años en el Pride o Marcha del Orgullo. Esto constituye una muestra de consistencia narrativa entre el posicionamiento institucional y las acciones desarrolladas, fortaleciendo la coherencia organizacional. A su vez, esta continuidad puede entenderse como un indicador del impacto generado, al evidenciar un compromiso sostenido con los temas que resultan significativos para la población con la que trabajan.
Fase de supervisión y revisión del impacto generado.	"Siempre van a haber oportunidades de mejora, de hecho que sí... incluso en nuestras propias intervenciones. Imagínate que todas nuestras intervenciones se repitieran de lo mismo todos los años. Siempre tenemos que innovar y algo que siempre tengo en mente es que nosotros nos tenemos que adecuar a las necesidades que vayamos identificando en campo. No puedo yo estandarizar y decir: 'todos los años voy a hacer esto, dejando un año hago esto, luego hago esto', ¡no!, porque nosotros nos tenemos que adecuar a las necesidades de la población. Entonces, es un aprendizaje constante, como siempre le digo al equipo, y cada caso es distinto también en cuanto a cómo hay que abordarlo. Entonces, no solamente como programa de VIH, sino como ONG, siempre estamos abiertos a innovar o a buscar nuevas formas de llegar hacia ellos o de hacer que nuestra intervención resulte bastante integral. Entonces, de hecho que sí, nosotros nunca estamos cerrados o solamente enmarcados en una modalidad. Siempre tenemos la apertura que corresponde."	La coordinadora de proyectos ofrece una perspectiva distinta que refuerza la idea de una comunicación reactiva o circunstancial. Si bien plantea un aspecto relevante relacionado con la innovación constante en las estrategias de intervención y acercamiento a la comunidad, ello hace aún más necesaria la rigurosidad en la gestión y articulación de los mensajes institucionales. Esto se debe a que, aunque las acciones y las formas de intervención puedan modificarse en función de las necesidades identificadas, la esencia y los objetivos de largo plazo de la ONG permanecen constantes. En consecuencia, todas las acciones desarrolladas deberían responder de manera coherente a ese propósito institucional.

Por intermedio de la conversación con la coordinadora de proyectos con la comunidad, se evidencia la situación de vulnerabilidad de las personas que

conforman el colectivo LGBTQ+ como consecuencia de la violencia estructural que enfrentan. Esta realidad ha llevado a la organización a innovar y a actuar con mayor cuidado en la forma de entablar el diálogo, utilizando la comunicación como una herramienta de acción colectiva e incorporando educadores pares que puedan establecer una comunicación horizontal, de “tú a tú”.

Asimismo, se evidencia la necesidad de explorar nuevos canales de comunicación para llegar de manera efectiva a las personas del colectivo. Esta situación constituye una barrera que el equipo interno de la organización debe reconocer e interiorizar, con el propósito de impulsar la búsqueda de nuevas alternativas y fortalecer la comunicación interpersonal.

Del mismo modo, se observa la intención de construir una narrativa coherente mediante la participación de la ONG en distintas actividades que congregan a las personas del colectivo. Como resultado, esta presencia constante se configura como uno de los principales indicadores cualitativos de impacto, al transformar la desconfianza inicial de las lideresas trans en un vínculo de alianza sólido y legítimo.

Finalmente, se refuerza la importancia de mantener rigurosidad en la gestión de los mensajes estratégicos de la institución. Como se señala en la entrevista, las acciones son adaptativas y deben conservar la flexibilidad necesaria para responder a las necesidades de las personas usuarias. Incluso las tácticas y los formatos pueden modificarse en función de las demandas emergentes; sin embargo, la esencia y el propósito de largo plazo de la ONG deben permanecer inalterables para preservar la postura institucional y consolidar su posicionamiento frente a sus audiencias.

Tabla 11

Entrevista al Especialista de Contenidos

Categoría	Citas Textuales	Observaciones
Fase de investigación y planificación de áreas temáticas según los criterios de la comunicación estratégica.	"Antes de entrar, me llamó la atención, en principio, que sea una ONG que dedicada a la salud, pero que investigara, ¿no? Normalmente las ONGs se tiene como la la perspectiva de que son organizaciones en su mayoría asistencialistas que ofrecen como alternativas a lo que el sistema no les puede dar a las personas... Como que también rompe un poco el prejuicio que se tiene sobre las ONGs, ¿no? Se nota que es una ONG con un trabajo más estructurado, que tiene una filosofía sobre la justicia social detrás, es una ONG que que realmente rinde cuentas todo el tiempo, que no tiene como estos visos de malversación de fondos que a veces se había encontrado en otras ONGs que había chequeado y había investigado, es una ONG que además no funciona como una alternativa al sistema de salud, sino que es trata más bien de que las personas se integren al sistema de salud, que accedan a el..."	Se observa como el entrevistado presenta una visión de la institución antes de ingresar a ella, donde el pilar de investigación era uno de sus grandes diferenciales según lo que él podía percibir. Así mismo, menciona sobre la filosofía de justicia social que se percibe en la ONG, lo que puede delimitar y apuntar algunos temas o áreas temáticas que para la institución son relevantes, más allá de los temas asistencialistas que se pueden percibir en otras ONGs como bien menciona el Especialista de Contenidos. Como un tema relevante adicional, se puede considerar como un punto importante el tema de "rendir cuenta" y cuanto de ello puede impactar en los contenidos que generan y temas que abordan.
Ejecución y aterrizaje de la acción según la estructuración interna de la ONG.	"yo vengo del mundo de la prensa, entonces si tú alguna vez has prendido la tele y has visto algún reportaje sobre comunidad trans, casi siempre el enfoque es o muy transfóbico o tiene como estos visos muy amarillistas sobre la vida de una mujer trans o está totalmente desconectado de la realidad.....mi primer artículo era escribir sobre tres chicas trans, una de ellas era menor de edad en ese momento...las chicas vivían en una en una casa ocupada solamente por mujeres trans....uno de los primeros retos era tratar de de que el artículo que yo escribiera no fuese tanto un artículo de, digamos, pregunta-respuesta y de solamente poner cifras, sino que tratara de ser un artículo lo más descriptivo posible sobre el día a día de una mujer trans, que sea lo más realista posible. Y lo otro era que que a veces se corre el peligro de tratar de hablar por cierta comunidad vulnerable en esta mirada tan de "yo te represento, yo te cuido...este artículo que yo te comento de estas tres chicas trans considero que no tuvo un muy buen timing, porque lo publicamos como a inicios de marzo y ahí no más fue el Día de la Mujer y se	Es interesante lo que plantea el Especialista en Contenidos, menciona la realidad problemática comunicacional que persiste en la prensa trandicional respecto a la comunidad Trans, y como él mismo tuvo que deconstruir el conocimiento que tenía al desarrollar su primer artículo. Describe la visión que sostuvo al momento de desarrollar el contenido, enfocado en el factor de no quitar agencia a las personas entrevistadas, a obtener lo más real del día a día de una persona Trans, dejando de lado los enfoques falsos o amarillistas. Asimismo, menciona el tema del tiempo del lanzamiento que no fue oportuno, esto responder a una ausencia de claridad en la estrategia de lanzamiento de contenidos al no contar con un orden o estructura interna clara o definida. Por último, menciona un tema intersante como las campañas de recaudación y como estás pueden afectar la matriz de contenidos programada, lo que puede impulsar un ejercicio de la comunicación estratégica más unidireccional.

	prestó para muchos comentarios transfóbicos, tal es así que tuvimos que bloquear algunos comentarios simplemente...Además, hemos tenido algunas autocensuras internas, por parte de Estados Unidos.. Y hay ciertas campañas de recaudación que se hacen en Estados Unidos y utilizan casos que nosotros reportamos...Y no sé, había una publicación sobre una chica trans ya destinada para que salga y fue como que, "Oye, no vamos a poder sacarla porque estamos en plena campaña de recaudación y sabemos que algunos algunas personas que donan o que, digamos, envían dinero.."	
Fase de supervisión y revisión del impacto generado.	"La planificación del Pride, que usualmente todo deriva en el en la marcha, mi labor ahí fue tratar de alinear mensajes. Entonces, lo que yo hice fue escribir lo que nosotros le llamamos de manera interna un narrativo, pero es lo más cercano a desarrollar un elevator pitch sobre lo que vamos a decir tanto a nivel interno como externo sobre nuestra participación en el mes del orgullo, y era centrarnos en un mensaje, en esa oportunidad fue dejar claro que la ONG es un espacio de salud seguro para la comunidad LGTBIQ+....Y sobre la base de esas preguntas, plantear una misión, un lema y algunos elevator pitch, que nos ayuden a tener claros los los mensajes que luego se desarrollan en redes sociales que pueden ser la base para escribir artículos para nuestra web...Internamente ese documento lo escribo yo, y luego lo derivo con el jefe del programa de VIH. Que igual me hizo varias anotaciones, este a tener en cuenta. Y eso ya lo socializamos de manera interna. De manera interna recuerdo que se hicieron como flyers, cosas que enviamos como tratando de explicar nuestra participación...este año no hemos desarrollado algo así. Este año yo sí he estado más más abocado a otras cosas relacionadas al Pride...en esta oportunidad no hemos desarrollado ningún documento madre, creo que deberíamos haberlo hecho, porque a veces se han disparado demasiadas frases y necesitamos una en concreto."	Lo que el entrevistado menciona puede dejar en evidencia algunas falta en el proceso de supervisión y revisión de lo que esperan generar a modo de impacto con las acciones desarrolladas. Menciona la creación de un documento madre de comunicación, que pasa por el encargado del programa de VIH pero no por la cabeza de Comunicación quien debería ser quien de el VB final. Así mismo, la existencia de este documento demuestra la intencionalidad de formalizar los mensajes tanto internamente como externamente; pero a su vez, evidencia una falta de inconsistencia de los proceso internos ya que no es constante en el tiempo, esto lo demuestra cuando nos menciona que este año no se logro realizar el documento madre. Por último, el entrevistado evidencia un problema de estructura y planificación al mencionar que por estar abocado a otras responsabilidades dejó de lado la consutrcción de este documento y por lo que se generaron muchas frases desordenadas.

Fase de supervisión y revisión del impacto generado.	"...el policlínico propuso que nosotros también hagamos lo mismo, pero a mí me parecía que era un poco estigmatizar a la comunidad, es decir, ¿por qué solamente vas a ir a la marcha a hacer pruebas de VIH?...estamos proponiendo en nuestra narrativa otros temas importantes en la salud de la comunidad Trans. Entonces, si vas a ir a ofrecer salud, ¿por qué no haces un descarte de salud mental?, ¿por qué no aprovechas en hacer un descarte de VIH?, ¿por qué no puedes hacer descartes de otras cosas, ¿no? Entonces se aprovechó en hacer varias cosas, ¿no? Me acuerdo que se hizo descarte de tuberculosis, descarte de VIH, descarte de salud mental.	La perspectiva que busca aportar la ONG es interesante, diferente y consecuente con lo que menciona el entrevistado. Desde el punto de vista de no generar más estigmas sociales, encontrar más oportunidades para acercar una salud digna a las personas de la comunidad LGBTIQ+, brindando un espacio seguro y cercano a la comunidad.
--	--	---

Por intermedio de lo conversado por el Especialista de Contenidos, podemos observar como, por intermedio de su testimonio, deconstruye el estereotipo común de las ONGs, alejando a esta institución del enfoque meramente asistencialista. Comenta temas relevantes como el enfoque en la investigación y el componente de justicia social. Estos enfoques ayudan a delimitar las áreas temáticas así como a priorizar narrativas estratégicas para la institución.

Asimismo, se logra evidenciar una vulnerabilidad en la consistencia de los procesos internos de la ONG. El entrevistado admite que no logró desarrollar el documento madre para acompañar el despliegue del mes del orgullo de este año, por lo que se percibe el desarrollo de distintos mensajes y frases desordenadas que no construyen ni conectan con un gran propósito, así como, dejan de construir una narrativa clara respecto al colectivos.

Adicionalmente, la mirada que aporta el Especialista de Contenidos, demuestra una clara intención de la institución al evitar caer en sesgos políticos o en temas que pueden generar prejuicio para la comunidad LGBTIQ+.

Finalmente, Al ampliar el espectro de atención hacia la salud mental y la tuberculosis, la ONG materializa su discurso de "salud integral". Esta acción en el territorio genera un espacio seguro, digno y cercano, sirviendo como un indicador de impacto cualitativo óptimo: demuestra que la organización educa y atiende a sus audiencias basándose en sus necesidades humanas reales y no bajo marcos prejuiciosos.

3.10 Diagnóstico y Discusión

Después de realizar el análisis general de las publicaciones de Instagram, así como de los hallazgos obtenidos en las entrevistas, se puede señalar la importancia que tendría, para el plan estratégico de comunicación de la ONG, la implementación de una malla de contenidos menos reactiva y con una visión estratégica. Esta permitiría reorganizar los contenidos y establecer una división clara entre acciones de carácter más declarativo, en las que se haga mayor énfasis en los temas relacionados con el core de la ONG: salud, atención médica, acciones desarrolladas por las áreas de proyectos, entre otros, y un segundo grupo de contenidos de carácter más enunciativo, en el que se evidencie con mayor claridad la posición institucional frente a temas relacionados con la población LGBTIQ+ que trasciendan el ámbito médico, abordando problemáticas como la invisibilidad social. Como menciona Seguí-Cosme (2024), un plan estratégico de comunicación debe ir más allá de la racionalidad instrumental para migrar hacia un modelo de "eficacia guiada por objetivos sociales (políticos y culturales)", orientado al "empoderamiento cultural y emocional de la ciudadanía".

Sumado a ello, también puede diagnosticarse la ausencia de un "mensaje fuerza" institucional. Si bien se percibe un alto nivel de conocimiento de los trabajadores de la ONG respecto de los objetivos y la visión de la organización, este

no logra reflejarse en los mensajes difundidos a través de las plataformas digitales, por lo que los esfuerzos comunicacionales pueden diluirse en el producto final que recibe el público externo. Esta ausencia de un mensaje paraguas o mensaje fuerza impide construir una voz institucional unificada que trascienda la coyuntura del Mes del Orgullo. Contar con un mensaje de marca clave, coherente y consistente en el tiempo, permitiría capitalizar los esfuerzos desarrollados a lo largo del año y fortalecer un posicionamiento institucional sólido. En ese sentido, Espinoza (2023) sostiene que el *statement* de marca otorga a la ONG un "perfil autónomo con margen de acción propia y negociación" frente a la esfera pública local, permitiendo que la coherencia entre "lo que hacen en la cancha y lo que comunican" fortalezca un protagonismo propio y evite que su labor quede minimizada en la comunicación.

Adicionalmente, se observa que, de manera orgánica, parte del equipo de comunicaciones ha desarrollado un proceso interno para validar y resguardar los mensajes que serán publicados en los canales digitales de la ONG. Sin embargo, esta dinámica no constituye un flujograma claro ni formalmente establecido. En ese sentido, la implementación de un proceso interno formalizado podría contribuir a brindar mayor claridad y orden. Este modo de trabajo permitiría proteger la claridad y la ética de los mensajes, agilizar los procesos de publicación y garantizar la aplicación de la comunicación bidireccional de manera segura.

Toledo Navarrete (2025), en una de sus publicaciones, sustenta la necesidad de formalizar los procesos gerenciales de comunicación al demostrar que la ausencia de un plan estratégico formalizado puede generar desinformación o descoordinación interna. Asimismo, sostiene que la formalización de un flujo de trabajo garantiza criterios de claridad, pertinencia, coherencia y flexibilidad. De igual manera, Kim (2025) explica que los gestores de redes sociales en las ONG operan

bajo la presión de "salvaguardar la reputación institucional" con el propósito de mitigar riesgos financieros y operativos. En este contexto, un protocolo de comunicación podría constituirse en un mecanismo que proteja al equipo de comunicaciones frente a las demandas de las demás áreas a las que brinda soporte, frente a los compromisos asumidos con la institución de carácter internacional y frente a las propias personas representadas en su comunicación.

Finalmente, tanto la variedad de mensajes empleados en el canal digital como los hallazgos de las entrevistas en profundidad permiten identificar la ausencia de un objetivo de comunicación claramente definido. A ello se suma que el área de comunicaciones se concibe a sí misma como un equipo que brinda servicios o apoyo a otras áreas, sin contar con una razón de ser claramente establecida ni con mecanismos que permitan medir su aporte a la institución. Por ello, se propone la implementación de objetivos de comunicación específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales (SMART), que orienten estratégicamente el trabajo del área de comunicaciones en el largo plazo. Esto permitiría dotar a la ONG de indicadores más claros para evaluar su impacto social de manera tangible, además de fortalecer la motivación del equipo mediante objetivos y criterios de desempeño definidos. En este sentido, Dokyum (2025) sostiene que, cuando una organización carece de objetivos rectores y de directrices claras para medir su impacto social, la evaluación de su presencia digital corre el riesgo de reducirse a indicadores superficiales de interacción de las plataformas, como los likes o los contenidos compartidos. La implementación de objetivos SMART permitiría devolver al área de comunicaciones su propósito de abogacía, educación pública y promoción de la justicia social.

3.11 Plan de Trabajo

Plan de Comunicación Estratégico

Después de realizar el análisis de la información obtenida mediante entrevistas en profundidad y el análisis documental de los contenidos digitales publicados por la ONG durante el Mes del Orgullo 2025, se identificaron oportunidades de mejora relacionadas con la organización estratégica de la comunicación, la construcción discursiva de la población LGBTIQ+ y la gestión de contenidos en entornos digitales.

Si bien el período de estudio comprendió los insumos generados durante el Mes del Orgullo 2025, este fue considerado como un punto de partida para comprender las dinámicas comunicacionales de la organización en un momento de alta visibilidad para la población LGBTIQ+. Los hallazgos obtenidos permitieron identificar aspectos que trascienden dicho contexto temporal e impactan de manera permanente en la forma en que la institución planifica, aprueba, ejecuta y evalúa su comunicación digital.

El Plan Estratégico de Comunicación está orientado a fortalecer la coherencia discursiva, la comunicación bidireccional y el posicionamiento institucional de la organización. Para ello, busca consolidar procesos internos que permitan articular los esfuerzos de las distintas áreas, optimizar la gestión de contenidos digitales y promover una representación más consistente e inclusiva de las poblaciones priorizadas por la institución.

De esta manera, el Mes del Orgullo 2025 constituye el punto de partida para el diagnóstico y el análisis estratégico, mientras que el plan propuesto plantea acciones de implementación y mejora continua con una visión de largo plazo,

orientadas a fortalecer la sostenibilidad comunicacional de la organización y su capacidad de diálogo con las audiencias.

Las etapas que comprende el plan son las siguientes:

- Definición del rumbo estratégico.
- Arquitectura de identidad y unificación de la voz institucional (statement).
- Definición de las bases para la gestión de contenidos en Instagram.
- Estandarización de protocolos internos.

Fase 1: Definición del Rumbo Estratégico.

Objetivo. Establecer los objetivos rectores de largo plazo y la razón de ser del área de comunicación dentro de la ONG.

Para ejecutar el Plan Estratégico de Comunicación de manera eficiente y garantizar su sostenibilidad en el largo plazo, es indispensable contar con una visión clara tanto desde la institución, como ente rector, como desde el área de comunicaciones, responsable de gestionar y transmitir los mensajes institucionales.

El establecimiento de estas directrices permitirá transitar de un modelo de prestación de servicios reactivos entre áreas hacia un modelo de gestión con lineamientos claros, promovido por una dinámica de trabajo más interdisciplinaria. De esta manera, la estrategia funcionará como un marco orientador para la toma de decisiones.

Tabla 12

Plan de Comunicación Estratégico - Fase 1

Fases 1: Definición del Rumbo Estratégico (SMART)		
Objetivo	Estrategias	Tácticas
Establecer los objetivos rectores de largo plazo y la razón de ser del área de comunicación dentro de la ONG.	Transitar de un modelo de servicios reactivos interdepartamentales hacia un modelo de gestión con directrices claras de medición e interdisciplinario.	Taller de co-creación del propósito de la institución como tal y el Objetivos SMART área de Comunicación Institucional.
		Diseño de un tablero para que ayude a identificar las distintas audiencias que tenemos como institución y establecer nuestra intención con cada una de ellas.
		Generar una dinámica de equipo con las áreas que gestionan los proyectos para integrar la visión y nuevo objetivo del área de Comunicación y cómo ello impacta en el desempeño y comunicación de los proyectos. Esta dinámica deberán ser quincenales para lograr un entendimiento claro y con objetivos claros por sesión.

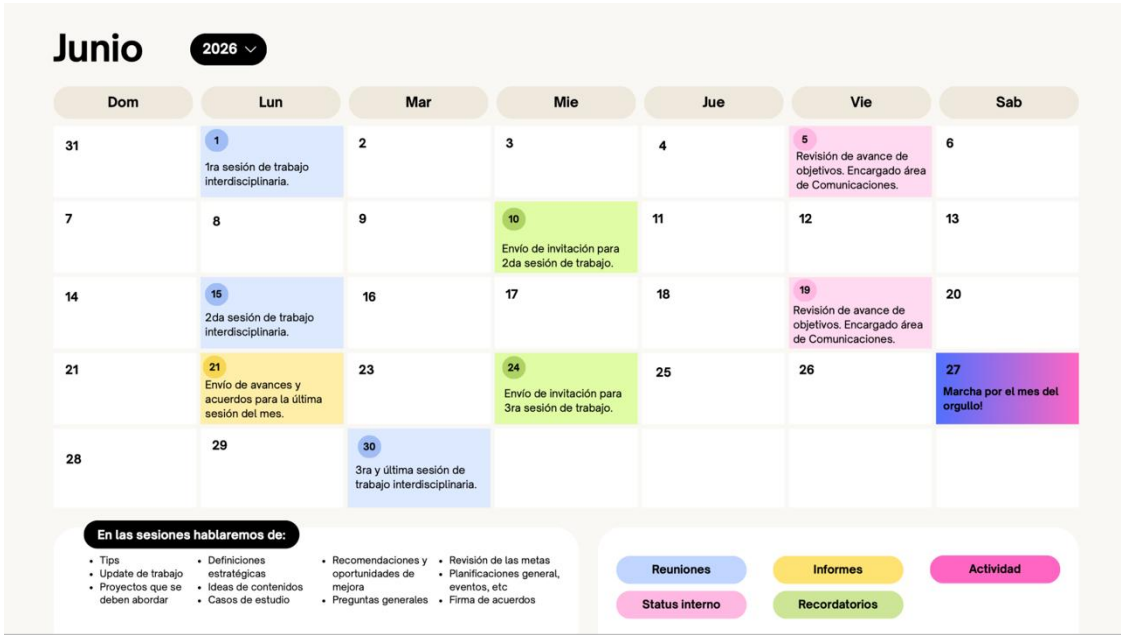
Figura 7

Tablero de Audiencias

Análisis de Audiencias				
Conozcamos a nuestras audiencias y como impactan en nuestro trabajo				
	QUÉ HACEN DESDE SU POSICIÓN	COMO SE VINCULA CON NOSOTROS	COMO LLEGAR A ELLOS	CUANTO IMPACTA NUESTRO TRABAJO
PERSONAS VULNERABLES	Son las personas por las que existimos. Las que necesitan una atención médica de calidad.	Es nuestra esencia como ONG, sin ellos nuestro sistema se debilita.	Importante hablar de sus derechos, hablar desde su posición de desigualdad, cercanos y empáticos.	
CIUDADANÍA	Todos los peruanos, quienes cuentan con una serie de derechos políticos y sociales.	Son quienes nos pueden ayudar a que nuestro mensaje llegue a más personas.	Con una comunicación clara, que nos enfoquemos en un call to action claro	
ENTIDADES DE SALUD	Son nuestros principales aliados quienes se dedican de manera profesional a la salud pública.	Debemos trabajar en romper las barreras del conocimiento sobre algunas poblaciones vulnerables, por lo que el trabajo de campo con ellos es fundamental.	Con un tono de voz de autoridad y profesional. Es importante reconocernos como aliados y personas claves para lograr democratizar la salud en nuestro país.	
MEDIOS DE COMUNICACIÓN	Masifican la información por intermedio de sus distintos canales y alcance a nivel nacional.	Nuestro trabajo debe ser comunicado y democratizado, para lograr impactar a más personas con nuestra labor.	Debemos ser transparentes y claros en nuestros mensajes. Debemos trabajar de manera más estrecha y vinculada.	
GOBIERNO	Son todas las entidades que comprenden la gestión de nuestro país, desde lo que hacen las leyes así como las autoridades locales y regionales	Debemos actuar de manera colaborativa con ellos para defender el derecho a la salud. Debemos luchar sobre el dogma generalizado e institucionalizado.	Se debe de tener claridad de información en cuanto a las políticas del sector en la región y como estas pueden beneficiar o afectar a algunos grupos.	

Figura 8

Cronograma Mensual de Talleres



Fase 2: Arquitectura de Identidad y Unificación de la Voz Institucional.

Objetivo. Diseñar y consolidar el mensaje paraguas o mensaje fuerza de la ONG que unifique la voz de la organización.

Como se evidencia en la investigación realizada y, especialmente, en las entrevistas en profundidad con el equipo de comunicaciones, se observa la ausencia de un posicionamiento institucional claro frente a sus audiencias. De acuerdo con la información recogida durante las entrevistas, la institución, a pesar de contar con 30 años de trayectoria, no posee un posicionamiento claramente definido ni una narrativa consistente dirigida a la comunidad LGBTIQ+. En la última campaña desarrollada durante el Mes del Orgullo 2025, se identifican diversas narrativas y posturas activistas que no se sostienen de manera uniforme en el conjunto de las comunicaciones analizadas.

Para responder a esta necesidad, se propone la realización de un taller facilitado por un asesor externo especializado, que aporte una mirada renovada y

contribuya a consolidar el ADN de la institución, su *reason why*, así como un árbol de decisiones que permita priorizar la comunicación dirigida a los distintos stakeholders internos y establecer el nivel de urgencia de los temas que deban ser abordados.

El objetivo del taller será que la ONG comprenda su rol desde una perspectiva estratégica e institucional, así como el papel que desempeña frente a cada una de las audiencias con las que trabaja. A partir de ello, la organización podrá fortalecer la claridad de su propósito y desarrollar una estructura discursiva más consistente y coherente.

Tabla 13

Plan de Comunicación Estratégico - Fase 2

Fases 2: Arquitectura de Identidad y Unificación de la Voz (Statement)		
Objetivo	Estrategias	Tácticas
Diseñar y consolidar el mensaje paraguas o mensaje fuerza matriz de la ONG que unifique la voz de la organización.	Capitalizar los esfuerzos del equipo en campo para construir un posicionamiento sólido, autónomo y consistente en el tiempo a través de las plataformas digitales.	Taller con un asesor externo, como una institución que ayuda y asesora a ONG del país para enfocar sus objetivos y diseñar un árbol de decisiones para la construcción de un mensaje fuerza.
		Redacción del Brand Statement Institucional y batería de mensajes fuerza específicos de la institución y algunos que integren las acciones con la comunidad LGBTIQ+.
		Campaña de Endomarketing para la socialización e internalización del nuevo mensaje fuerza entre los colaboradores de todas las áreas de proyectos de la ONG.
		Generar un indicador de éxito que permita conocer al final del año el porcentaje de colaboradores que reconocen el nuevo mensaje institucional y pueden relacionarlo con sus funciones después de la campaña.

Tabla 14

Planteamiento de Brand Statement

Estrategia general (Brand Statement Institucional)			
Impulsamos soluciones de salud basadas en evidencia, colaboración e innovación para mejorar la calidad de vida de las poblaciones más vulnerables y promover un acceso más equitativo a la salud.			
Audiencia	Objetivos	Mensajes fuerza	Mensaje clave
Personas vulnerables	Fortalecer la confianza y el conocimiento sobre los programas y servicios que ofrecemos.	Creemos que toda persona merece acceder a una atención de salud digna y de calidad, sin importar su condición social, ubicación geográfica o a quien decida amar.	Estamos cerca de ti para brindarte oportunidades que mejoren tu salud y bienestar de manera integral.
Ciudadanía	Posicionarnos como una organización comprometida con la equidad y el desarrollo social.	La salud es un derecho fundamental y una responsabilidad compartida que requiere la participación de toda la sociedad para que sea de todos y de manera equitativa.	Juntos podemos construir comunidades más saludables y con mayores oportunidades para todex.
Entidades de salud	Fortalecer alianzas y promover la articulación para mejorar la cobertura e impacto de las intervenciones.	El trabajo colaborativo y basado en evidencia genera soluciones sostenibles que fortalecen los sistemas de salud para todex.	La articulación entre instituciones permite ampliar el acceso, mejorar los resultados en salud y disminuir las brechas de información.
Medios de comunicación	Posicionarnos como una fuente confiable de información, evidencia e historias de impacto.	La evidencia y las experiencias de las comunidades son herramientas clave para visibilizar los desafíos, avances en salud pública y hablar de desigualdad de manera abierta.	Contamos historias y resultados que contribuyen a comprender y transformar la realidad de la salud en el país y de todos los peruanos.
Gobierno	Reforzar el reconocimiento de la institución como aliado estratégico para el desarrollo de políticas e intervenciones en salud.	Las soluciones sostenibles se construyen mediante la colaboración entre el Estado, las organizaciones sociales y las comunidades.	Somos un aliado para fortalecer sistemas de salud más accesibles, eficientes y equitativos.

Figura 9

Pieza de Comunicación Central



Esta pieza de comunicación central para el lanzamiento de la campaña de endomarketing. Esta podrá adaptarse para su difusión mediante correo electrónico y mensajes de WhatsApp. La acción resulta relevante porque contribuirá a fortalecer el conocimiento del público interno sobre las diversas acciones que la institución desarrolla durante el Mes del Orgullo.

Fase 3: Definición de las Bases para la Gestión de Contenidos en Instagram.

La Tabla 15, que se presenta a continuación, resume lo planteado en la fase 3 del plan de trabajo. Su objetivo es brindar una matriz de contenidos que aporte orden, planificación y dirección estratégica a la narrativa generada por la institución, consolidando tanto la visión institucional como la relacionada con la comunidad LGBTIQ+ desde una perspectiva de generación de contenido *always on*, que incorpore de manera permanente narrativas de diversidad e inclusión.

Tabla 15

Plan de Comunicación Estratégico - Fase 3

Fases 3: Definición de las bases de contenidos en Instagram		
Objetivo	Estrategias	Tácticas
Reorganizar la matriz de contenidos de Instagram mediante una malla menos reactiva que divida con claridad las acciones declarativas de las enunciativas.	Migrar de una racionalidad instrumental meramente asistencial-médica hacia un modelo de eficacia guiada por transformaciones culturales, de visibilidad e inclusión de la población LGBTIQ+.	Elaborar una guía de comunicación estratégica y construcción discursiva para redes sociales que resumirá los lineamientos estratégicos narrativos que garanticen la coherencia entre el propósito de la institución y la representación de la población LGBTIQ+. Construcción de una malla de contenidos para Instagram con contenidos declarativos (70%) y enunciativos (30%) que ayuden a garantizar la difusión de actividades programadas con contenido que fortalezca el posicionamiento de la ONG.

Tabla 16

Matriz de Contenidos según Ejes Declarativo y Enunciativo

Tipo de contenido	%	¿Qué comunica?	Resultado esperado	Índice de medición
Declarativos Debe responder a lo que se hace como organización	70%	Actividades Campañas estacionales Eventos Resultados Proyectos específicos	Que las personas identifiquen los programas, servicios y acciones desarrollados por la organización y reconozcan los espacios de atención disponibles para ellas.	Click en los enlaces Mensajes directos Consultas recibidas Compartidos Guardados
Enunciativos Debe responder a qué significa lo que hacemos como organización	30%	Posicionamiento Valores Mensajes fuerza Testimonios Narrativas institucionales Narrativas de diversidad e inclusión	Que las audiencias asocien a la organización con la promoción de una salud inclusiva, basada en derechos, evidencia y participación comunitaria.	% de publicaciones planificadas versus las ejecutadas en 1 mes Tasa de interacciones: (me gusta + comentarios + compartidos + guardados) / alcance x 100

El objetivo de la matriz (Tabla 18) es que pueda adaptarse en función del público objetivo al que se busca llegar. En el ejemplo desarrollado, esta responde a la población abordada en el presente proyecto de investigación, correspondiente al colectivo LGBTIQ+.

Tabla 18

Matriz de Indicadores de Medición según el Público Objetivo

Categoría	Indicadores
Participación	Preguntas recibidas
Escucha activa	Comentarios respondidos
Inclusión	Participación de población LGBTIQ+
Representación	Diversidad de voces visibilizadas
Conversación	Diversidad de voces visibilizadas

El objetivo de la Tabla 19 es fortalecer los indicadores de medición de la ONG. En este caso, no solo se consideran los valores numéricos y los informes estadísticos de las redes sociales, sino que también se incorporan indicadores que permitan evaluar la representación discursiva de la población priorizada, que, para efectos del presente proyecto de investigación, corresponde a la comunidad LGBTIQ+.

Tabla 19

Indicadores de las Dimensiones 1 a 4

Dimensión	Pregunta orientadora	Indicadores	Cómo medirlo
Dimensión 1 Consistencia con la estrategia	¿Lo que estamos publicando sentimos que responde correctamente a nuestra estrategia?	Cumplimiento de parrilla estratégica	Cuántas publicaciones planificamos y cuántas ejecutamos
		Cumplimos con el 70% – 30%	% declarativas vs % enunciativas
		Alineamiento con el mensaje fuerza	Publicaciones alineadas / total de publicaciones
Dimensión 2 Construcción discursiva	¿Cómo estamos representando a la población sobre la que hablamos? ¿Le estamos quitando u otorgando agencia?	Representación diversa	Contenido con participación de la población que es prioridad* / total de publicaciones
		Visibilización LGBTIQ+	Contenido con narrativa LGBTIQ+ (problemática social) / total de publicaciones
		Uso de lenguaje inclusivo	Publicaciones que cumplen con los lineamientos discursivos / total de publicaciones
Dimensión 3 Comunicación bidireccional	Como institución ¿estamos conversando con nuestra población o solo estamos informando?	Tasa de respuesta	Comentarios recibidos / comentarios respondidos
		Tiempo promedio de respuesta	Horas promedio
		Conversaciones significativas	Interacciones que generen diálogo
		Mensajes internos	Cantidad de mensajes internos
		Reposteo	Cantidad de contenido repostado por nuestra audiencia
Dimensión 4 Posicionamiento institucional	Nuestro público en general ¿comprende quiénes somos y qué defendemos como institución?	Presencia de mensajes fuerza	Publicaciones con mensaje fuerza / total de publicaciones
		Reconocimiento de atributos de la institución	Encuestas internas y externas
		Asociación temática	Comentarios vinculados a la salud inclusiva, derechos y diversidad

Tabla 20

Cuadro de Costos de las Fases 1 a 4

Fase	Objetivo	Acciones	Detalle	Costo (S/.)
Fase 1	Definición del Rumbo Estratégico (SMART)	Taller interno interdisciplinario	Reserva de la sala de eventos	S/.0.00
			Materiales para las dinámicas	S/.200.00
			Coffee break	S/.550.00
		Tablero "Análisis de audiencias"	Equipo de comunicaciones	S/.0.00
		Talleres internos de alineamiento entre equipos	Equipo de comunicaciones y otras áreas	S/.0.00
			Diseño para el resumen de las reuniones y hojas de ruta (freelance por 2 piezas al mes)	S/.600.00
Fase 2	Arquitectura de Identidad y Unificación de la Voz (Statement)	Taller con un asesor externo con visión estratégica	Costo de asesoría por un taller de trabajo con todas las áreas + diagnóstico y recomendaciones	S/.4,750.00
		Redacción del Brand Statement Institucional y batería de mensajes	Equipo de comunicaciones	S/.0.00
		Campaña de Endomarketing	Diseñador freelance: concepto creativo visual + desarrollo de piezas de comunicación (20)	S/.2,000.00
			Impresión de materiales para brandeo de oficinas	S/.600.00
			Evento de lanzamiento (decoración + merchandising + coffee break)	S/.3,500.00
		Generar un indicador de éxito	Equipo de comunicaciones	S/.0.00
			Desarrollo de encuesta online	S/.0.00
			Diseñador freelance: mailing informativo (3)	S/.750.00
Fase 3	Reorganizar la matriz de contenidos de Instagram mediante una malla menos	Elaboración de una guía de comunicación estratégica y construcción discursiva para redes sociales	Desarrollo del contenido por el área de comunicaciones	S/.0.00
			Elaboración de contenido para presentación resumen para las otras áreas	S/.0.00
			Diseñador freelance para: diagramación del documento y presentación de alto impacto	S/.850.00

Fase 4	reactiva que divida con claridad las acciones declarativas de las enunciativas.	Diseño de una malla de contenidos para IG basada en objetivos declarativos (70%) y enunciativos (30%)	Desarrollo a cargo del Social Media en base a los nuevos parámetros de %	S/.0.00
			Planteamiento de una pauta digital enfocada en el awareness de la marca	S/.3,000.00
			Validación del DIRCOM o jefe de comunicaciones	S/.0.00
	Institucionalizar procesos de gestión comunicacional que garanticen coherencia discursiva	Diseño de un Flujograma de Validación Estratégica y Discursiva de Contenidos	Reunión de coordinación y definición	S/.0.00
			Desarrollo del flujograma	S/.0.00
			Sesión de trabajo para levantamiento de insights con todas las áreas (reserva de directorio + material didáctico + coffee break)	S/.450.00
			Desarrollo de contenido por el área de Comunicaciones	S/.0.00
			Diseño del sistema a cargo del área de Comunicaciones	S/.0.00
			Sesión de trabajo y presentación con las otras áreas (reserva de directorio + material didáctico + coffee break)	S/.450.00
			Costo total de implementación	S/.17,700.00

CAPÍTULO IV

SUSTENTO DEL MERCADO

4.1 Alcance Esperado en el Mercado

La elaboración del presente proyecto de investigación tiene como propósito el planteamiento y desarrollo de un Plan Estratégico de Comunicación para una organización sin fines de lucro. A partir de la identificación de la ausencia de una estrategia propia para el área de comunicaciones de la ONG, a diferencia de las demás áreas encargadas de gestionar proyectos con comunidades en situación de vulnerabilidad, se plantea que la presente propuesta contribuirá a fortalecer la gestión y ejecución del trabajo del área de Comunicaciones.

Contar con un Plan Estratégico de Comunicación permitirá que el área disponga de una visión más clara de las metas que debe alcanzar a lo largo del año, así como desarrollar contenidos con mayor valor percibido por las audiencias, gracias a una planificación anticipada y alineada con la visión estratégica de la organización.

De esta manera, una planificación previa de las acciones permitirá optimizar el uso de las horas de trabajo del equipo y mejorar la eficiencia en la gestión de los recursos. Asimismo, al finalizar el año, se contará con indicadores que facilitarán la elaboración de diagnósticos y la identificación de oportunidades de mejora para el siguiente período.

Finalmente, se considera fundamental incorporar indicadores que permitan medir el impacto político y social de la comunicación institucional, contribuyendo así a fortalecer el posicionamiento de la ONG y a visibilizar el impacto de las acciones que desarrolla junto con la comunidad LGBTIQ+.

4.2 Descripción del Mercado Objetivo Real o Potencial

El mercado objetivo comprende a todas las personas que integran el equipo de comunicación de la ONG. La estructura de las áreas de comunicaciones en las organizaciones no gubernamentales suele demandar perfiles provenientes de distintas disciplinas y con diferentes niveles de experiencia, ya que su composición depende del enfoque o *core business* de cada institución. Por ello, será importante considerar esta diversidad durante la implementación y comercialización de la propuesta, procurando que los contenidos y herramientas se presenten en términos claros y accesibles para cualquier usuario.

Asimismo, se identifica una oportunidad para ampliar el mercado objetivo e incorporar a las áreas de comunicaciones de empresas que gestionan relaciones con comunidades en el marco de sus programas de responsabilidad social o sostenibilidad.

4.3 Descripción del Modelo de Negocio

A lo largo de los años se ha evidenciado que, desde su creación, las organizaciones no gubernamentales cumplen un rol fundamental en la sociedad. Esto se sustenta en que complementan aquellas acciones que el Estado u otros actores sociales no logran atender o que, en algunos casos, permanecen invisibilizadas. En ese sentido, las ONG orientan su labor a la atención de problemáticas vinculadas con los derechos humanos, especialmente en ámbitos como la salud, la educación y la promoción de derechos.

La ONG que constituye el caso de estudio del presente proyecto de investigación centra su trabajo en el fortalecimiento del sistema de salud y en la implementación de iniciativas orientadas a mejorar la calidad de vida de la población LGBTQ+, históricamente invisibilizada por el Estado.

En este contexto, el proyecto de investigación propone la implementación de un Plan Estratégico de Comunicación con énfasis en la construcción narrativa de una población en situación de vulnerabilidad. Para ello, se plantean distintas tácticas orientadas a definir el posicionamiento institucional y a construir todas las narrativas de la organización a partir de una idea paraguas o mensaje fuerza. Este constituirá el punto de partida para la implementación de las acciones propuestas, las cuales involucran a la mayoría de los actores internos de la institución.

La implementación de este plan permitirá que la ONG consolide un posicionamiento institucional claro frente a sus distintas audiencias y, a partir de dicho reconocimiento, fortalezca su impacto en la comunidad LGBTIQ+, al ser identificada y reconocida como un aliado estratégico en materia de salud para las personas que forman parte de esta comunidad.

4.3.1 Propuesta de Valor

El estudio presentado contribuirá a fortalecer una ONG del sector salud que, pese a contar con 30 años de trayectoria en el mercado peruano, aún no logra ser reconocida por la totalidad de sus audiencias. La elaboración del Plan Estratégico de Comunicación tendrá un impacto positivo en el equipo de comunicaciones, ya que busca fortalecer sus funciones frente a las demás áreas de la institución y proporcionar una guía general de las acciones que deberán desarrollarse a lo largo del año. Asimismo, el plan propone una visión y unos objetivos claramente definidos, incorporando indicadores de medición que favorezcan el análisis continuo y la mejora permanente. Finalmente, los lineamientos planteados para la construcción narrativa dirigida a una población específica, que en el presente proyecto se centran en la comunidad LGBTIQ+, presentan un carácter adaptable,

por lo que podrán ajustarse para responder a las necesidades de las distintas poblaciones atendidas por la ONG.

4.3.2 Fuentes de Ingreso

El presente proyecto de investigación no tiene como finalidad generar ingresos económicos directos para la ONG en el corto ni en el mediano plazo. Esto se debe a que propone la implementación de un Plan Estratégico de Comunicación orientado a fortalecer el desempeño del área de comunicaciones, consolidar un posicionamiento institucional claro y promover una comunicación digna y coherente con una de sus audiencias prioritarias: la comunidad LGBTIQ+.

No obstante, existe la posibilidad de que, de manera indirecta y con una visión de largo plazo, la implementación del plan contribuya a que la ONG obtenga mejores resultados a nivel regional, lo que podría favorecer una mayor asignación de recursos por parte de su sede central, ubicada en Boston, Estados Unidos.

4.3.3 Canales de Distribución

El Plan Estratégico de Comunicación está diseñado para ser implementado en su totalidad junto con el equipo de Comunicaciones de la ONG. Por ello, no contempla canales de distribución oficiales ni requiere coordinaciones logísticas específicas. Los canales que podrían considerarse para su implementación serían el correo electrónico, los mailings y la comunicación institucional mediante reuniones programadas con el equipo.

4.3.4 Estrategia de Penetración en el Mercado

Corto Plazo.

Definición del rumbo estratégico. Para desarrollar un Plan Estratégico de Comunicación acompañado de una estructura narrativa definida, será fundamental contar con una estrategia que establezca el rumbo general de la ONG. Esto

permitirá que el área de Comunicaciones plantee objetivos claros y responda a un cronograma estratégico, evitando una gestión reactiva o basada únicamente en situaciones coyunturales.

- Desarrollo de un taller tipo workshop con las áreas de la ONG. Se plantea la realización de un taller que incluya la participación de todas las áreas de la ONG y de un representante de la sede central ubicada en Boston. Este espacio permitirá definir el rumbo estratégico macro de la institución y, posteriormente, aterrizar el Plan Estratégico de Comunicación del área.

- Creación del documento de audiencias: Contar con este documento de manera formal permitirá comprender la relación de la organización con sus diferentes audiencias, establecer niveles de prioridad y mejorar el desarrollo de narrativas comunicacionales específicas para cada una de ellas.

- Sesiones de seguimiento (status): Se plantea realizar sesiones de trabajo periódicas a lo largo del mes con el objetivo de hacer seguimiento a las iniciativas planteadas, establecer el orden de prioridades y revisar, junto con las distintas áreas, el avance del Plan Estratégico de Comunicación, evaluando su implementación en función de los objetivos generales.

Mediano Plazo.

A. Arquitectura de identidad y unificación de la voz. A partir de la identificación del objetivo general y del entendimiento del desempeño del área de Comunicaciones, será necesario desarrollar acciones que integren y sensibilicen al equipo interno frente a una nueva arquitectura de identidad comunicacional, alineada con las audiencias identificadas, así como con la voz institucional única que se busca construir desde el propósito de la organización.

- Desarrollo de taller con asesor externo especializado. Se plantea realizar un taller con un asesor externo experto que permita consolidar la arquitectura de identidad y desarrollar el Brand Statement institucional, acompañado de una batería de mensajes dirigidos a la población LGBTQ+. El acompañamiento del asesor externo permitirá guiar una dinámica interna que puede verse fortalecida mediante la participación de un facilitador externo, quien contribuya a que el equipo consolide una visión compartida.

- Campaña interna de endomarketing. Se propone desarrollar una campaña interna de endomarketing como parte del proceso de apropiación y compromiso del equipo frente a la nueva narrativa institucional que se busca construir hacia la comunidad LGBTQ+.

- Implementación de indicadores de reconocimiento institucional. Se plantea la implementación de indicadores que permitan conocer el porcentaje de colaboradores que reconocen el nuevo mensaje institucional y logran relacionarlo con sus funciones posteriores a la campaña.

B. Definición de las bases de contenidos en Instagram. Esta acción permitirá generar mayor orden y optimización de los tiempos del equipo de Comunicaciones, al contar con directrices generales para la planificación y desarrollo de contenidos.

- Elaboración de una guía de comunicación estratégica y construcción discursiva para redes sociales. En esta guía se definirán los lineamientos estratégicos y narrativos que permitan garantizar la coherencia entre el propósito institucional y la representación de la población LGBTQ+.

- Diseño de una malla de contenidos para Instagram. La malla de contenidos se basará en la exposición de objetivos declarativos que respondan a las acciones

que desarrolla la institución (70%) y objetivos enunciativos orientados a comunicar lo que representa y el impacto generado por la ONG (30%). Esta matriz permitirá garantizar un equilibrio entre la difusión de actividades programadas y la generación de contenidos que fortalezcan el posicionamiento institucional.

C. Estandarización de protocolos internos. Se plantea formalizar determinados procesos internos relacionados con la validación de contenidos, la coherencia discursiva en la generación de diálogos y las métricas de medición.

- Flujograma de validación estratégica y discursiva de contenidos digitales. Este proceso estará orientado a delimitar formalmente los roles y responsabilidades del Social Media Manager, Especialista de Contenido y Especialista de Relaciones Externas.

- Matriz de codificación y monitoreo de interacciones. Esta herramienta permitirá impulsar y fortalecer la comunicación bidireccional de la institución con la comunidad LGBTIQ+.

- Sistema de monitoreo de coherencia estratégica y construcción discursiva. Se desarrollará como una herramienta de mejora continua y detección de oportunidades de optimización de la comunicación digital de la ONG. Asimismo, permitirá establecer indicadores para períodos específicos que trasciendan los valores numéricos y estadísticos de las redes sociales, contribuyendo a medir el impacto general de las acciones comunicacionales.

4.3.5 Actividades Productivas Propias y Externas

Actividades Productivas Internas. Generar e impulsar la cercanía del área de Comunicaciones con las demás áreas de la ONG permitirá implementar el Plan Estratégico de Comunicación y desarrollar acciones tácticas como la definición del propósito institucional y la elaboración del Brand Statement como eje central de la

comunicación. Asimismo, contempla el diseño de una matriz de mensajes fuerza que consolide la construcción narrativa de la población LGBTQ+ para las siguientes campañas, como el caso del Mes del Orgullo.

Además, se plantea el desarrollo de una campaña de endomarketing que contribuya a involucrar y comprometer a todos los colaboradores con una nueva forma de comunicarse y establecer diálogos con la comunidad. Finalmente, se propone implementar un sistema de monitoreo de coherencia estratégica y construcción discursiva que permita evaluar y optimizar continuamente la estrategia de comunicación.

Actividades Productivas Externas. Las acciones planteadas aspiran a generar un impacto que trascienda la gestión interna del área de Comunicaciones, orientándose a fortalecer la relación de la ONG con sus audiencias. A través de la mejora de la representación discursiva de la población LGBTQ+, mediante contenidos más estratégicos, inclusivos y alineados con los valores institucionales, así como de la definición del posicionamiento de la organización, se busca generar mayores y mejores espacios de diálogo, fortalecer la representación de la población LGBTQ+ y consolidar el posicionamiento de la ONG frente al colectivo y al público en general.

4.3.6 Alianzas

Aliados Internos. Los colaboradores de la ONG y, especialmente, el equipo denominado por la organización como "educadores pares", quienes forman parte de la institución, así como el equipo de Comunicaciones, serán los principales aliados internos para la implementación del plan de trabajo.

El desarrollo e implementación del plan se sustentan en los perfiles diversos y multidisciplinarios que conforman el equipo humano de la institución. Por ello,

resulta fundamental contar con su participación para garantizar que la narrativa desarrollada sea cercana, respetuosa y coherente con la comunidad LGBTQ+.

Aliados Externos. En el caso de los aliados externos, se consideran las alianzas que puedan establecerse con instituciones del Estado, como el Ministerio de Salud, los gobiernos regionales, las municipalidades y el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social.

Por otro lado, también deben considerarse como aliados principales a las y los líderes comunitarios que gestionan la comunicación y articulación de los distintos grupos que forman parte del colectivo LGBTQ+.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

A partir del análisis desarrollado, se puede concluir que la comunicación estratégica representa un elemento fundamental para fortalecer la gestión comunicacional y la construcción discursiva de la población LGBTIQ+ dentro de una organización no gubernamental. Si bien las estrategias de comunicación han evidenciado una evolución a lo largo de los años, promoviendo la interacción, la cooperación y la generación de vínculos genuinos con las audiencias, los hallazgos demuestran que aún persisten dinámicas de comunicación estratégica enfocadas principalmente en la difusión de acciones institucionales, limitando de esta manera el diálogo y la participación de la población.

En este contexto, la implementación de un Plan Estratégico de Comunicación representa una oportunidad para articular de mejor manera los mensajes, consolidar una narrativa institucional coherente y unificada, así como fortalecer la representación de la población LGBTIQ+ desde una perspectiva inclusiva y participativa. De igual manera, permite establecer lineamientos e indicadores de seguimiento que contribuyan al fortalecimiento de una comunicación bidireccional y al posicionamiento de la ONG frente al colectivo LGBTIQ+ peruano y a la población en general en el largo plazo.

A partir del análisis de las publicaciones de Instagram realizadas durante el Mes del Orgullo 2025, las cuales sirvieron como punto de partida para el desarrollo del presente estudio, así como de las entrevistas realizadas al equipo de la organización, se concluye que existe un compromiso genuino por parte de la ONG respecto a la comunidad LGBTIQ+. Esto se evidencia en la constante visibilización de las problemáticas sociales que enfrenta el colectivo, el tono activista identificado

en algunas de sus comunicaciones y la preocupación por generar espacios de diálogo seguros.

No obstante, el presente análisis también evidencia oportunidades de mejora en la gestión estratégica de la comunicación. La ONG cuenta con una postura clara y favorable respecto al colectivo; sin embargo, los contenidos analizados presentan distintos tonos, enfoques narrativos y mensajes centrales, lo que dificulta capitalizar los esfuerzos realizados y construir una narrativa coherente y consistente en el tiempo. Por ello, se identifica la necesidad de fortalecer las guías estratégicas que orienten la generación de contenidos, con el propósito de lograr mayor reconocimiento entre las audiencias y consolidar un posicionamiento institucional claro.

Asimismo, se logró identificar que los contenidos publicados durante el Mes del Orgullo 2025 en la cuenta de Instagram de la ONG aplican principalmente códigos comunicacionales de carácter institucional, empático e inclusivo, acompañados de recursos discursivos orientados a la visibilización de la diversidad, la igualdad y el reconocimiento de los derechos de la comunidad. El uso de lenguaje inclusivo y elementos visuales como las banderas Trans y LGBTIQ+ evidencian una intención de construir una representación visual y narrativa respetuosa.

En cuanto a los temas abordados, se incluyen contenidos relacionados con salud, inclusión social y orgullo, lo cual resulta favorable para el colectivo. Sin embargo, el estudio desarrollado mediante la matriz de análisis permitió identificar que los contenidos presentan una intención de apoyo a la causa que no necesariamente se traduce en una narrativa institucional diferenciada. La comunicación se encuentra centrada en dar a conocer actividades o campañas de la ONG, acompañadas de mensajes de sensibilización, lo que responde

principalmente a una lógica de comunicación declarativa por encima de una estrategia de comunicación más participativa o orientada a consolidar un posicionamiento claro. Esta situación representa una oportunidad para fortalecer los mensajes fuerza y los lineamientos discursivos que permitan consolidar una identidad comunicacional alineada con la identidad y el posicionamiento de la ONG.

Finalmente, a partir de estos hallazgos, se diseñó un Plan Estratégico de Comunicación con un enfoque orientado a la construcción de un diálogo bidireccional, con la intención de fortalecer la gestión del equipo de comunicaciones de la ONG y la construcción discursiva que desarrolla la institución respecto a la comunidad LGBTIQ+. El plan responde a la necesidad de generar una narrativa coherente que trascienda un único mes del año, promoviendo una comunicación más participativa y superando una lógica unidireccional basada únicamente en la difusión de actividades institucionales.

Estas acciones deberían contribuir a generar una relación más sólida con las audiencias y consolidar una voz institucional común frente a las causas que atraviesan al colectivo LGBTIQ+. Además, se incorpora principios de comunicación horizontal, brinda claridad en los procesos internos de la ONG para favorecer la coherencia narrativa y propone indicadores de medición que permitan fortalecer el análisis y la mejora continua. En este sentido, constituye una herramienta de gestión comunicacional que representa una oportunidad para fortalecer el rol de la ONG como promotora de narrativas inclusivas, representativas y democráticas.

5.2 Recomendaciones

A partir del estudio realizado, se recomienda a la ONG la implementación progresiva de un Plan Estratégico de Comunicación que permita articular la narrativa de sus mensajes institucionales, fortalecer la relación con sus audiencias mediante una postura clara y consolidar una representación más consistente de una población en situación de vulnerabilidad como la comunidad LGBTIQ+, la cual, además, enfrenta procesos de invisibilización por parte del Estado peruano. Asimismo, resulta oportuno incorporar herramientas de evaluación continua que aseguren la sostenibilidad y adaptación de la estrategia frente a las necesidades cambiantes de las comunidades a las que representa.

Del mismo modo, se recomienda fortalecer los procesos de planificación y alineamiento interno del área de Comunicaciones, así como la sinergia con las demás áreas de proyectos, mediante la implementación de lineamientos claros que favorezcan la generación de contenidos. Con ello, se podría consolidar una narrativa institucional coherente, reducir la elaboración de contenidos reactivos y garantizar mayor consistencia en los mensajes difundidos respecto a la población LGBTIQ+.

Por otro lado, se recomienda establecer mensajes fuerza y protocolos internos claros para la validación discursiva, con el propósito de favorecer el posicionamiento de la ONG y promover una representación más consistente de la población LGBTIQ+ a lo largo del año. Asimismo, con el objetivo de comprender mejor las oportunidades de mejora del trabajo desarrollado por el área de Comunicaciones, se recomienda incorporar herramientas de monitoreo y medición que contribuyan a la generación de contenidos bidireccionales, inclusivos y alineados con los principios del diálogo seguro para las distintas audiencias.

Finalmente, se espera que el presente estudio motive a más personas a investigar el potencial de una gestión estratégica de la comunicación y la importancia de comprender a quiénes nos dirigimos cuando una de nuestras audiencias está conformada por una población históricamente vulnerada. Asimismo, se recomienda continuar fortaleciendo la representación de estas comunidades, que no cuentan con una voz oficial que les brinde soporte frente a un Estado que históricamente las ha invisibilizado. El propósito de estas recomendaciones se sustenta en promover relaciones horizontales y genuinas entre las organizaciones y sus audiencias.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado, M., De Andrés, S. y Collado, R. (2017). La exclusión social en el marco de la comunicación para el desarrollo y el cambio social. Un análisis del tratamiento de la inclusión social en campañas de servicio público sin ánimo de lucro. *Anuario Electrónico de Estudios en Comunicación Social Disertaciones*, 10(1), 108-124. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/disertaciones/a.4554>
- Amiden, I. y Takahashi, B. (2025). Disinformation and discursive hegemony in Peru: A critical analysis of the PIACI case and environmental NGOs. *Desde el Sur*, 17(4), e0086. <https://doi.org/10.21142/des-1704-2025-0086>
- Aranibar, E., Bautista, K. y Zanabria, L. (2023). Medios de comunicación y violencia simbólica frente a la comunidad LGTBIQ+: Hechos ante la viruela del mono. *Revista de Investigación Psicológica*, (30), 107-118. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9223205>
- Arcila Cano, M. (2012). *Comunicación estratégica y estrategias de comunicación para el desarrollo de las organizaciones* [Trabajo de grado]. Repositorio Universidad Católica de Pereira. <https://repositorio.ucp.edu.co/server/api/core/bitstreams/bcb82ee7-e53d-4342-af18-d00e17608e4d/content>
- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* (6.ª ed.). Episteme.
- Barranquero, A. y Morais, S. (2021). La imagen de África en las campañas de las ONG. Del efecto shock a la comunicación poshumanitaria. *IC - Revista Científica de Información y Comunicación*, (18), 251-271. <https://doi.org/10.12795/IC.2021.118.25>
- Castillo Esparcia, A., Krohling Kunsch, M. M. y Furlan Haswani, M. F. (2017). Prácticas comunicativas y perspectivas para el cambio social en las organizaciones no gubernamentales (ONGs), en España y Brasil. *Organicom*, 14(26), 147-166. <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2017.139364>

Centro Gumilla. (2023). *Comunicación: Estudios venezolanos de comunicación*.

https://comunicacion.gumilla.org/wp-content/uploads/2023/12/COM_2023_203-204.pdf

Cortés, M. E. e Iglesias León, M. (2004). *Generalidades sobre metodología de la investigación*. Universidad Autónoma del Carmen.

https://www.unacar.mx/contenido/gaceta/ediciones/metodologia_investigacion.pdf

Escartín Arilla, A. (2022). Prácticas discursivas de las ONG españolas de cooperación internacional: Propuesta didáctica para un análisis crítico. *Lidil*, (65), 1-20.

<https://doi.org/10.4000/lidil.10084>

Espinoza, J. M. (2023). Teología de la liberación, activismo político católico y la izquierda en el Perú: La relación entre una ONG jesuita y la Izquierda Unida en el distrito de El Agustino, Lima (1980-1992). *Allpanchis*, 50(92), 229-271.

<https://doi.org/10.36901/allpanchis.v50i92.1555>

Estay, F., Valenzuela, A. y Cartes, R. (2020). Atención en salud de personas LGBT+: Perspectivas desde la comunidad local penquista. *Revista Chilena de Obstetricia y Ginecología*, 85(4), 351-357. <https://doi.org/10.4067/s0717-75262020000400351>

Fu, J. y Zhang, R. (2019). NGOs' HIV/AIDS discourse on social media and websites: Technology affordances and strategic communication across media platforms. *International Journal of Communication*, 13, 181-205.

<https://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/9552>

Gallegos, I. N. (2025). Dimensions of NGOs' communication strategies to community stakeholders in the Philippines. *Social Sciences & Humanities Open*, 11, 101663.

<https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101663>

Guédez, V. (2005). La diversidad y la inclusión: Implicaciones para la cultura y la educación. *Sapiens Revista Universitaria de Investigación*, 6(1), 107-132.

<https://www.redalyc.org/pdf/410/41060107.pdf>

- Guerrero Maruri, F. (2022). La comunicación horizontal en la creación de una campaña de valores. *Tsafiqui Revista Científica en Ciencias Sociales*, 12(19).
<https://doi.org/10.29019/tsafiqui.v12i19.1105>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M. P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández Sampieri, R. y Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana.
- Ipsos. (2025). *Día del orgullo 2025*. <https://www.ipsos.com/es-pe/dia-del-orgullo-2025>
- Kim, M. D. (2025). Determinants and challenges of NGO social media communication: Explaining tensions around 'looking cool' for social change. *International Journal of Communication*, 19, 1448-1467. <https://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/22562>
- Londoño, D. y Bermúdez, H. (2013). Tres enfoques sobre los estudios críticos del discurso en el examen de la dominación. *Palabra Clave*, 16(2), 491-519.
<http://www.scielo.org.co/pdf/pacla/v16n2/v16n2a10.pdf>
- Más Igualdad Perú. (2024). *Salud mental LGBTIQ+ en Perú 2024*.
https://www.masigualdad.pe/_files/ugd/4aec54_c8d6e0ecec9c43fab85c79aaa04bbbd1.pdf
- M'Rabet Temsamani, R. y Hervás Gómez, C. (Coords.). (2021). *Innovación en la docencia e investigación de las ciencias sociales y de la educación*. Dykinson.
- Molina, D. (2025). La dimensión comunicacional como componente intangible clave de la acción diplomática y de la política exterior. *Agenda Internacional*, 32(45), 214-231.
<https://doi.org/10.18800/agenda.202502.011>
- Pardo, N. (2012). Análisis crítico del discurso: Conceptualización y desarrollo. *Cuadernos de Lingüística Hispánica*, (19), 41-62.
<https://www.redalyc.org/pdf/3222/322227527004.pdf>
- Peña, T. y Pirela, J. (2007). La complejidad del análisis documental. *Información, Cultura y Sociedad*, (16), 55-81. <https://www.scielo.org.ar/pdf/ics/n16/n16a04.pdf>

- Pérez, R. A. (2012). El estado del arte en la comunicación estratégica. *Mediaciones Sociales*, (10), 121-196. https://doi.org/10.5209/rev_meso.2012.n10.39684
- Preciado, A. y Guzmán Ramírez, H. (2011). Usos y prácticas de comunicación estratégica en organizaciones públicas y políticas. *Folios*, (25), 49-73. <https://revistas.udea.edu.co/index.php/folios/article/view/10599>
- Quintana Pujalte, A. L. (2020). Comunicación digital y ONG: Disputa entre la cultura organizacional, el discurso transformador y el fundraising. *Prisma Social*, (29), 58-79. <https://revistaprismasocial.es/article/view/3585>
- Quirós-Ramírez, A. C. y Almansa-Martínez, A. (2024). Enfoque diferencial en el análisis de campañas de género del periódico El Tiempo, Colombia. *Cuadernos.info*, (58), 161-183. <https://doi.org/10.7764/cdi.58.68121>
- Seguí-Cosme, S. (2025). *Comunicación para el cambio social y racionalidad instrumental: De los escraches a las acusaciones de discurso de odio en España (2013-2019)* [Tesis doctoral]. Repositori Universitat Jaume I. <http://hdl.handle.net/10234/768269>
- Tamayo y Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica* (4.ª ed.). Limusa.
- Toledo Navarrete, A. E. (2025). Comunicación efectiva y estratégica en organizaciones: Claves para el liderazgo y la gestión del cambio. *Revista Internacional de Investigación y Desarrollo Global*, 4(3), 108-121. <https://doi.org/10.64041/riidg.v4i3.52>
- Van Dijk, T. A. (2016). Análisis crítico del discurso. *Revista Austral de Ciencias Sociales*, (30), 203-222. <https://doi.org/10.4206/rev.austral.cienc.soc.2016.n30-10>
- Velasco Rueda, L. P. (2011). Estrategias de comunicación online en las ONG: El impacto del vídeo viral. *Cuadernos de Gestión de Información*, 1, 83-93. <http://hdl.handle.net/10201/50900>
- Zarta, F. A. (2022). Los horizontes disciplinares de la comunicación estratégica integral. *Mediaciones*, 18(28), 147-159. <https://doi.org/10.26620/uniminuto.mediaciones.18.28.2022.147-159>

ANEXOS

Anexo 1

Registro de impacto y resultados

Tipo de documento: Trabajo de investigación

Título del Trabajo de Investigación o Tesis

Propuesta de comunicación estratégica y construcción discursiva de la población LGBTQ+ peruana dirigida a una ONG de salud en base al análisis de la campaña del mes del orgullo 2025.

Integrante:

1. Reyes Jara, María José

Asesor: Espinoza Rua, Celes Alonso

Impacto de la investigación

El impacto de una investigación se refiere a los efectos, tanto esperados como inesperados, que esta puede generar, abarcando aspectos económicos, políticos, culturales, ambientales, tecnológicos, sociales, entre otros.

El estudio busca presentar nuevas aproximaciones sobre el entendimiento de la comunicación estratégica considerando un enfoque interdisciplinario y multidimensional. Plantea contribuir con una mejora en la gestión de una comunicación de carácter social para organizaciones que se enfrentan a diversas realidades; así como, contribuir con herramientas que ayuden a representar a algunas minorías invisibilizadas. Asimismo, permite dejar de lado una concepción unilateral de la comunicación, en la que la institución debe destacar únicamente por indicadores numéricos, para avanzar hacia una comunicación estratégica con enfoque bidireccional que incorpore el factor humano dentro de su lógica de actuación.

Resultado del proceso de investigación

Los resultados de un proyecto de investigación son los descubrimientos o conclusiones alcanzadas después de realizar el estudio. Estos reflejan los datos obtenidos durante el proceso investigativo y responden a las preguntas o hipótesis formuladas al comienzo del proyecto. Los resultados son fundamentales para evaluar, interpretar y comprender los efectos o la validez de lo investigado.

Los resultados de la investigación evidenciaron que la comunicación de la ONG mantiene un compromiso genuino con la población LGBTQ+ y una representación basada en la

inclusión y el respeto. Sin embargo, se identificó una gestión comunicacional mayormente reactiva, caracterizada por la ausencia de objetivos estratégicos de largo plazo, una narrativa institucional poco unificada y la falta de procesos formales de validación y medición. Estos hallazgos permitieron identificar la necesidad de plantear la implementación de un plan estratégico de comunicación que fortalezca la gestión del área, consolide una voz institucional coherente y promueva una representación más participativa, democrática y sostenible de la población LGBTIQ+.

Anexo 2

INFORME DE JUICIO DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

1.1. Apellidos y Nombres del experto:	Celes Alonso Espinoza Rúa
1.2. Cargo e institución del experto:	Docente del curso Taller de investigación aplicada e innovación
3. Nombre del instrumento:	Guía de entrevista
1.4. Autor del instrumento:	Reyes Jara, María José
1.5. Especialidad	Carrera Escuela Isil: Comunicación Estratégica
1.6. Título de la investigación	Propuesta de comunicación estratégica y construcción discursiva de la población LGBTIQ+ peruana dirigida a una ONG de salud en base al análisis de la campaña del mes del orgullo 2025

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

CRITERIOS	INDICADORES	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy buena 61-80%	Excelente 82-100%
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado y específico.				75	
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables.				75	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.				75	
4. ORGANIZACIÓN	Existe organización lógica				80	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.				80	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias.					90
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos-científicos				80	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y dimensiones.				80	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					90
10. PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.				80	
PROMEDIO DE VALIDACIÓN					80.5	

PREGUNTAS O ÍTEMS OBSERVADOS - VARIABLE O INDEPENDIENTE

Pregunta observada	Observación

La evaluación se realiza de todos los ítems de la variable

I. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 80.5 %. V: OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

(*) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado

() El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.



Fecha: 17 de julio del 2026

DNI. N° 42750231

Firma del experto informante.

Celes Espinoza Rúa

Anexo 3

Matriz de Categorización

CATEGORÍA	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	SUBCATEGORÍAS	DEFINICIÓN	INSTRUMENTOS	CONSTRUCTO
Comunicación Estratégica	“En este sentido, se suele hablar de estrategias de comunicación cuando el objetivo es comunicativo (por ejemplo alcanzar un 40% de conocimiento).”	Fase de investigación y planificación de áreas temáticas según los criterios de la comunicación estratégica.	Investigación previa de insights y diagnóstico de necesidades sobre la población LGBTIQ+.	Entrevistas Semiestructuradas	1. ¿Qué levantamiento de información sobre las necesidades comunicativas de la comunidad LGBTIQ+ trans peruana se realizaron antes de diseñar la campaña del Mes del Orgullo 2025?
			Participación de un comité consultivo		2. ¿Se suele integrar las voces, opiniones o la participación directa de las usuarias del programa "Comuna Trans" en la concepción de los mensajes de Instagram?
		Ejecución y aterrizaje de acción según la estructuración interna de la ONG.	Cómo se materializan las acciones del plan de comunicación y el lenguaje usado en las plataformas digitales (Instagram)		3. ¿Existieron retos en el equipo creativo al momento de balancear el lenguaje médico/técnico requerido por la parte institucional frente al lenguaje identitario del colectivo?
	...podemos decir que una acción se considera “estratégica” cuando cumpla al menos ciertos		El uso estratégico de códigos lingüísticos (como por ejemplo lenguaje no binario)		4. ¿Cómo se definen los objetivos comunicacionales de la campaña de junio? ¿Existe una meta de incidencia social y debate político? ¿Existe un plan de comunicación anual que dirija los objetivos?
					5. ¿Cómo articulan la agenda de comunicación que tienen como institución con el Plan Anual del estado en cuanto a programas médicos o de salud? ¿Existe un plan del Estado para el colectivo?
					6. ¿De qué manera influyen las directrices de comunicación de la sede internacional en las decisiones que toma el equipo en Perú para contextualizar

	rasgos. Estos rasgos han variado a lo largo del tiempo, pero si nos fijamos en sus constantes encontraremos al menos cinco: (a) que haya sido concebida para alcanzar una determinada meta o escenario futuro; (b) que en su elección el sujeto haya actuado anticipativamente; (c) que se haya tenido en cuenta las reacciones y decisiones de terceras personas; (d) que se hayan evaluado las diversas rutas alternativas que supuestamente conducen a ese futuro deseado, y (e) que se haya elegido una.” (Perez, 2012, p.141, 142)				narrativas complejas como la salud mental y la exclusión de mujeres trans en Lima?
		Fase de supervisión y revisión del impacto generado	Medición de los resultados de la campaña trascendiendo las métricas numéricas		7. Al momento de decidir la línea gráfica y la fotografía (por ejemplo, retratar a las usuarias trans en sus entornos de vida con iluminaciones específicas), ¿se sigue algún lineamiento de marca o institucional?
			Generación de una comunidad y aporte al diálogo real		8. ¿Bajo qué criterios profesionales se decide el uso o la omisión del lenguaje no binario y de terminologías explícitamente activistas en los copios e imágenes fijas? y ¿cómo evitan generar una narrativa paternalista, resguardando la dignidad y la agencia del colectivo?
					9. Más allá de los KPIs tradicionales de redes sociales (likes, compartidos, engagement), ¿cómo evalúa la organización si la campaña ayudó a generar un espacio verdaderamente bidireccional y democrático de diálogo?
					10. ¿De qué manera la interacción digital y la visibilidad de la campaña en Instagram impactaron en la confianza de las usuarias en el trabajo de campo diario de la ONG?
Análisis del Discurso	"(...) el discurso es entonces una actualización, o lo logrado en el proceso del acto comunicativo. El discurso, por tanto, narra objetos comunicativos particulares u ocurrencias únicas que	Estilo narrativa y de comunicación	Tono de comunicación empleado en la pieza	Análisis Documental	Análisis documental de 6 posts del feed de Instagram publicados durante el mes del orgullo 2025.
			Integración de la voz institucional		
		Representatividad y construcción del colectivo LGBTIQ+	La forma y tratamiento que se da al colectivo en la representación		

	involucran actores específicos				
	En contextos y escenarios concretos" (Londoño y Bermúdez, 2013, p. 496)		Evaluación del nivel de agencia otorgado al colectivo		
		Discurso genuino y democrático	Uso de la estrategia bidireccional y apertura al debate respecto a las problemáticas que aquejan al colectivo		
			Postura de la ONG como actor político y posicionamiento de la institución		

Anexo 4

Matriz de Consistencia

PROBLEMAS	OBJETIVOS	CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS	INDICADORES	METODOLOGÍA	PLAN DE TRABAJO		
GENERAL	GENERAL	Comunicación Estratégica	Gestión estratégica de contenidos (planificación, procesos y organización)	Planificación de contenidos	1. NIVEL El nivel es descriptivo ya que se busca comprender las características de algo puntual, sin manipular categorías ni establecer causales. 2. TIPO DE ESTUDIO El tipo de estudio es aplicado ya que no solo busca generar conocimiento; si no, diseñar una propuesta aplicada. 3. DISEÑO El diseño es no experimental transversal ya que se observó un fenómeno que ya había ocurrido sin modificar variables y la recolección de datos fue en un periodo de tiempo específico. 4. ENFOQUE Se desarrolló bajo el	FASE 1 – Definición del rumbo estratégico Objetivo: Establecer los objetivos rectores de largo plazo y la razón de ser del área de comunicación dentro de la ONG. Tácticas: 1. Taller de co-creación del propósito 2. Diseño de tablero de audiencias 3. Gestión de control y seguimiento cada quince días. FASE 2 - Arquitectura de Identidad y Unificación de la Voz Objetivo: Diseñar y consolidar el mensaje paraguas o mensaje fuerza matriz de la ONG que unifique la voz de la organización. Tácticas: 1. Taller con un asesor externo 2. Redacción del Brand Statement Institucional 3. Campaña de		
¿Cómo puede un plan de comunicación estratégica, hecho a partir del análisis de los contenidos difundidos durante el mes del Orgullo 2025, fortalecer la gestión comunicacional y la construcción discursiva de la población LGBTIQ+ peruana, de una ONG de salud?	Proponer, a partir del análisis de los contenidos del mes del Orgullo 2025, un plan de comunicación estratégica que fortalezca la gestión comunicacional y la construcción discursiva de la población LGBTIQ+ peruana, de una ONG de salud.			Coordinación entre áreas				
ESPECÍFICOS	ESPECÍFICOS			Procesos de validación de contenidos				
				Organización de la gestión comunicacional				
	Posicionamiento Institucional (postura, propósito, identidad)		Claridad propósito de la ONG					
			Presencia de mensajes fuerza					
			Coherencia discurso institucional					

contenidos digitales relacionados con la población LGBTIQ+ durante el Mes del Orgullo 2025?	relacionados con la población LGBTIQ+ durante el Mes del Orgullo 2025.			Consistencia comunicacional	enfoque cualitativo, ya que se buscó comprender e interpretar un fenómeno de carácter social. 5. POBLACIÓN La población estuvo compuesta por un total de 4 trabajadores de la ONG. 6. MUESTRA Por intermedio de un muestreo no probabilístico intencional, se tomaron 6 publicaciones realizadas durante el mes del Orgullo de 2025 en la cuenta oficial de Instagram de la institución, específicamente en el feed. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS: Categoría: Comunicación Estratégica - Técnica: Entrevistas a profundidad - Instrumento: Guía de preguntas semiestructurada Categoría: Análisis del discurso	Endomarketing 4. Generar indicador de éxito de campaña. FASE 3 - Definición de las bases de contenidos en Instagram Objetivo: Reorganizar la matriz de contenidos de Instagram mediante una malla menos reactiva que divida con claridad las acciones declarativas de las enunciativas. Tácticas: 1. Desarrollo de una guía de comunicación estratégica 2. Construcción de una malla de contenidos 70% declarativos y 30% enunciativos. FASE 4: Estandarización de protocolos internos Objetivo: Institucionalizar procesos de gestión comunicacional que garanticen coherencia discursiva, participación y mejora continua en la comunicación digital. Tácticas: 1. Diseño de flujograma de validación 2. Diseño de matriz de
			Bidireccional (diálogo, escucha, participación)	Presencia de llamados al diálogo		
				Participación		
				Interacción con la audiencia		
				Evidencias de escucha activa		
¿Cuáles fueron los principales códigos comunicacionales y recursos discursivos utilizados en los contenidos publicados sobre la población LGBTIQ+ durante el Mes del Orgullo 2025?	Identificar los principales códigos comunicacionales y recursos discursivos utilizados en los contenidos publicados sobre la población LGBTIQ+ durante el Mes del Orgullo 2025.	Análisis del Discurso	Códigos comunicacionales (lenguaje, símbolos, tono)	Uso del lenguaje inclusivo		
				Recursos simbólicos y visuales		
				Tono comunicacional		
Construcción narrativa (representación, temas, enfoque)	Temáticas predominantes					
	Forma de representación de la población LGBTIQ+					
¿Qué elementos debería incorporar una propuesta de indicadores como parte de un plan de comunicación estratégica para fortalecer la gestión	Diseñar indicadores como parte de un plan de comunicación estratégica que contribuya a fortalecer la gestión comunicacional y la		Construcción narrativa (representación, temas, enfoque)	Enfoque narrativo		
				Posicionamiento discursivo (qué postura tiene y como representa a la comunidad)	Postura institucional frente a la comunidad	

comunicacional y la construcción discursiva de la población LGBTIQ+ dentro de la organización?	construcción discursiva de la población LGBTIQ+ dentro de la organización.				- Técnica: Análisis documental - Instrumento: Matriz de análisis de contenidos	codificación 3. Diseño de Sistema de monitoreo de coherencia estratégica y Construcción Discursiva
				Diferenciación discursiva		
				Consistencia del posicionamiento		
				Identidad institucional		